

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Práctica Profesional Supervisada
COHORTE 2015 – 2016



Presentada por

Licenciada

Lisbet Maribel Mejía Grajeda

Guatemala, septiembre 2016.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Práctica Profesional Supervisada
COHORTE 2015 – 2016

Informe Final Práctica Profesional Supervisada

Diagnóstico de Comunicación interna y externa de
MULTICORPORACIÓN, S.A.

Presentada por

Licenciada

Lisbet Maribel Mejía Grajeda

Previo a conferirse el título de

Magister Artium en Comunicación Organizacional

Docentes Supervisores

Maestra Ruth Elisabeth Ávalos Castellanos
Maestro César Augusto Urizar Méndez

Guatemala, septiembre 2016.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trujillo
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano
Maestra Ruth Elisabeth Ávalos Castellanos
Maestro César Augusto Urizar Méndez
Maestro Jorge Ignacio Paz Ramírez



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 19 de octubre de 2016

Orden de impresión

No.027-2016 GAMP/Machq

Estudiante

Lisbet Maribel Mejía Grajeda

Carné No. 9513962

Estimada Estudiante Mejía:

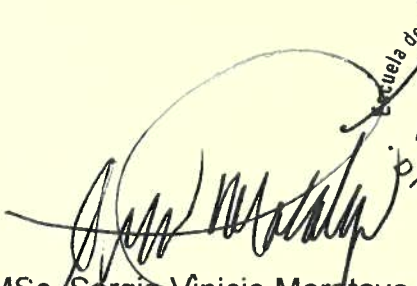
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa de MULTICORPORACIÓN, S.A.”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC



M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

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

DEDICATORIA

A DIOS, por brindarme la oportunidad de vivir este momento, por permitirme culminar un proyecto más de vida. Gracias porque en esos momentos difíciles, tomaste mi mano y me levantaste, me diste fortaleza y entereza para culminar con satisfacción esta meta. Por tu amor infinito y misericordioso ¡Gracias mi DIOS!

A la persona que admiro y respeto profundamente, a ti mi hermano Frydel, mi ángel, mi protector, mi amigo, mi padre, mi mentor, por tu amor, por tu invaluable apoyo, por tus consejos, por el tiempo que dedicas para que sea una mejor profesional y persona, de todo corazón que Dios te bendiga en abundancia.

A mi madre Leonor Grajeda, por sus oraciones, paciencia y colaboración, Dios la bendiga grandemente.

A mis colegas Maestra Angi Morales, Maestra Ani Morales y a Brenda Quiñónez, mujeres de gran valor y que Dios me permitió conocer.
Gracias por su amistad, por sus muestras de cariño, solidaridad y palabras de ánimo en todo momento. Mi admiración y respeto.

Mi agradecimiento a Multicorporación, S.A. especialmente a Ing. Juan Luis Carranza y M.A. Oscar Gutiérrez, por la confianza y la oportunidad brindada, por la grata experiencia que me acompañará en adelante.

“Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar”, Nelson Mandela.

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

ÍNDICE

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL MULTICORPORACIÓN, S.A.

1.1.	Breve reseña histórica	1
1.2.	Organigrama Consejo Corporativo.	2
1.3.	Ubicación geográfica	3
1.4.	Naturaleza de la organización.....	3
1.5.	Líneas Estratégicas de Multicorporación, S.A.....	3
1.6.	Estrategia Corporativa	4
1.7.	Estrategia de Unidad de Negocio	4
1.8.	Estrategia Operativa.....	4
1.9.	Filosofía Corporativa.....	5
1.10.	Descripción de las principales actividades.....	6
1.10.1.	Multiblocks, S.A.	6
1.10.1.1.	Organigrama Multiblocks, S.A.	8
1.10.2.	Fomsa	9
1.10.2.1.	Organigrama Fomsa.....	9
1.10.3.	Multicasas, S.A.....	10
1.10.3.1.	Organigrama Multicasas, S.A.	11
1.10.4.	Prefabricados y Concretos Industriales, S.A.	11
1.10.5.	Inversiones Quezada, S.A.	12
1.10.5.1.	Organigrama Inversiones Quezada, S.A.	12
1.10.6.	IVN, S.A.....	13
1.10.6.1.	Filosofía Corporativa IVN, S.A.	13
1.10.6.2.	Organigrama IVN, S.A.	14
1.11.	Actores internos y externos de Multicorporación, S.A.....	15
1.12.	Organigrama Multicorporación, S.A	16
1.13.	Comunicación Organizacional de Multicorporación, S.A.....	17
1.14.	Perfil de los trabajadores.....	18

2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

2.1. Fundamentos Epistemológicos	19
2.2. Marco de Análisis	20
Gráfica 1: Triángulo de ODGEN y los 3 Mundos Popper	20
2.3. Criterio de análisis.....	21
Tabla 1: Clasificación de Enfoques epistemológicos.....	22
Gráfica 2: Estructura Diacrónica de los procesos de investigación	23

3. METODOLOGÍA

3.1. Metodología aplicada	24
Tabla No.1: Estructura Diacrónica de los procesos de investigación.....	24
3.2. Principales acciones	27
3.3. Entrevistas	27
3.4. Encuestas	28
3.5. Instrumentos.....	31
3.6. Población y muestra.....	34
3.6.1. Comunicación Interna	34
3.6.2. Comunicación Externa.....	36

4. DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. Cómo es su comunicación vertical ascendente y descendente	37
4.2. Comunicación Horizontal.....	39
4.3. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación circular?.....	39
4.4. ¿Algún tipo de comunicación funciona mejor que la otra?.....	39
4.5. ¿Existe alguna estrategia para la comunicación en crisis (nivel interno)? .	41
4.6. Gráfica de resultados de encuesta No.1 – Mandos medios.....	42
4.7. Gráfica de resultados de encuesta No.2 – Personal administrativo	45
4.8. Gráfica de resultados de encuesta No.3 – Personal de producción	48

5. DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN EXTERNA

5.1. Público primario	51
5.2. Público secundario.....	52
5.3. Público terciario.....	52
5.4. Tabla No.1	54
5.5. Tabla No.2	57
5.6. Tabla No.3	58
5.7. Análisis de Identidad Corporativa	59
5.8. Análisis de Imagen Corporativa	61
5.8.1. Definición Cultura Corporativa	61
5.8.2. Definición Identidad Corporativa.....	61
5.8.3. Definición de Imagen Corporativa.....	61
5.8.4. Definición de Comunicación Organizacional o Corporativa.....	61
5.8.5. Definición de Comunicación de Crisis.....	61
5.8.6. Cuadro de análisis de la Realidad Corporativa	62
5.9. Gráfica de resultados de encuesta de opinión – Clientes y Distribuidores ...	63
5.10. Gráfica de resultados de encuesta de opinión – Proveedores	65

6. ANÁLISIS FODA

6.1. Cuadro de análisis FODA.....	69
6.2. Cuadro de análisis y pronóstico de la situación FODA	71
6.3. Factores que influyen en los procesos de comunicación en la organización	73
6.3.1. Factores directos.....	73
Tabla No. 1 Factores directos de la comunicación.....	74
6.3.2. Factores indirectos.....	76
6.3.3. Árbol de problemas.....	77
6.3.4. Determinación de prioridades comunicacionales.....	78
6.4. Propuesta de solución	81
6.5. Función de la comunicación y su relación con la propuesta de solución. .	82
6.6. Teorías de la Comunicación que respaldan las propuestas de solución	84

7. RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO

7.1. Discusión de resultados	88
------------------------------------	----

8. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

8.1. Justificación.....	91
8.2. Objetivos de la estrategia	92
8.3. Público objetivo	93
8.4. Propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
8.5. Matriz de coherencia	96
8.6. Plan de comunicación	104
8.6.1. Problema 1	104
Seminario No.1	106
Seminario No.2	109
Seminario No.3	118
Seminario No.4	123
8.6.2. Problema 2	131
8.6.2.1. Propuesta.....	131
8.6.2.2. Estructura del plan de medios.....	135
8.6.2.3. Estructura de reingeniería de la línea visual de Multicorporación.....	138
8.6.3. Problema 3	143
8.6.3.1. Propuesta.....	144
8.6.3.2. Objetivos del DirCom	144
8.6.3.3. Responsabilidades del DirCom	145
8.6.3.4. Perfil de puestos para el DirCom.....	147
8.6.3.5. Presupuesto del departamento	150
8.7. Validación de la propuesta de solución (con cronograma)	152
8.8. Plan de monitoreo y evaluación (con cronograma)	153
8.9. Visión del futuro	155
8.10. Conclusiones.....	157
8.11. Recomendaciones	158

9. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

10. ANEXOS

10.1.	Anexos - Plan de Trabajo.....	168
10.2.	Anexos de cuadros completos de evaluación de resultados – Comunicación interna.....	189
10.3.	Anexos de cuadros completos de evaluación de resultados – Comunicación externa.....	208
10.4.	Anexos Estrategia de Comunicación.....	217

RESUMEN

El diagnóstico de comunicación organizacional de la empresa Multicorporación, S.A., inició con el proceso de introducción a la organización para conocer aspectos generales, estructura y jerarquía organizacional, funcionamiento y formas de comunicación, así como también conocer los canales de comunicación utilizados.

Para tomar información en relación a la percepción que tiene de la organización; la socialización con los colaboradores se realizó de forma verbal, en otras a través del uso de encuestas y entrevistas. Se abordó cada uno de los departamentos, de manera discrecional. Durante la investigación, se elaboró un diagnóstico situacional, elaborando una Guía de Observación Participativa, con variables que conforman la estructura de comunicación organizacional, esta y todas las herramientas utilizadas para este proceso se aplicaron en ambas plantas.

Se realizaron tres tipos de encuestas para diagnosticar el tema de comunicación interna, elaborada por niveles: encuesta No.1: mandos medios, encuesta No.2: personal administrativo, encuesta No.3: personal operativo (planta de producción), con la finalidad de obtener la información de los tres públicos que se identificaron la organización.

En el tema de comunicación externa, se elaboraron dos tipos de encuestas de opinión: 1) clientes y distribuidores y 2) proveedores; el objetivo fue tener la medición de la comunicación y el nivel de *top of mind* hacia las marcas que conforman la corporación. Así mismo se elaboró el FODA y en él se analizan los elementos que nutren y debilitan los procesos de comunicación; analizando el uso de Social Media y la estructura física de la corporación entre otros aspectos.

Las propuestas de solución planteadas, se procedió a elaborar la estructura del plan estratégico de comunicación, situado en dos ejes transversales: 1) las propuestas de solución están sustentadas teóricamente en función de la comunicación, y 2) la descripción puntual del producto con sus respectivos objetivos, para operativizar la estrategia en la organización.

INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente informe tiene como principal objetivo, conocer la naturaleza corporativa y estructura organizacional de Multicorporación, S.A. la cuál es objeto de estudio, análisis e investigación. Otra finalidad que posee entre otras cosas, es analizar el contexto y el conjunto de elementos que fluctúan en la organización, para así determinar su realidad actual.

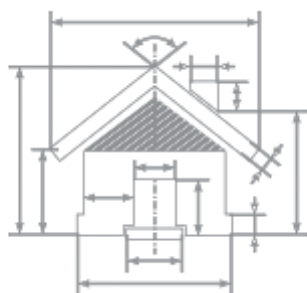
El propósito del diagnóstico es determinar quiénes la conforman, situando en la breve historia de cada una de las estructuras que la integran, ubicación geográfica, líneas estratégicas, principal actividad comercial de cada una, actores internos y externos, organigrama general y en algunos casos se cuenta con el organigrama específico de las unidades y por último el perfil de los trabajadores, actores internos y externos y perfil de puesto.

Se evalúan y analizan los procesos de comunicación, utilizando la Guía de Observación Participativa, como la principal herramienta de investigación, que permitirá conducir la investigación a la búsqueda de soluciones permisibles y asertivas, que consientan abordar los temas de comunicación de crisis, comunicación interna y externa, así como también determinar acciones de imagen e identidad corporativa.

El objetivo del plan de comunicación, es el diseño de una estrategia, que otorgue una nueva imagen a la organización; al mismo tiempo, influir en su público tanto interno como externo. Además de contribuir consecuentemente a alcanzar las metas y objetivos que la organización tiene establecidos corporativa y comercialmente.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

MULTICORPORACIÓN, S.A.



1.1. Breve reseña histórica

Fundada por Gregorio Castellanos Burgos (†) y Esperanza Góngora de Castellanos en el año de 1963, en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala, donde inicia la primera planta con una producción artesanal existente de la época, llamándose originalmente “Blocks San Gregorio”, conocida actualmente como Multiblocks, S.A.

Su historia refiere un crecimiento en la producción de blocks, derivado a la demanda que se suscitó con el terremoto en febrero de 1976, puesto que los materiales de construcción de la época era madera, ladrillo, adobe, provocando la mayor aceptación del block de piedra pómez y a su vez, genera una iniciativa en la producción para cubrir la demanda de blocks. Esta reingeniería tiene como resultado la industrialización de la producción adquiriendo maquinaria con mayor capacidad de producción.

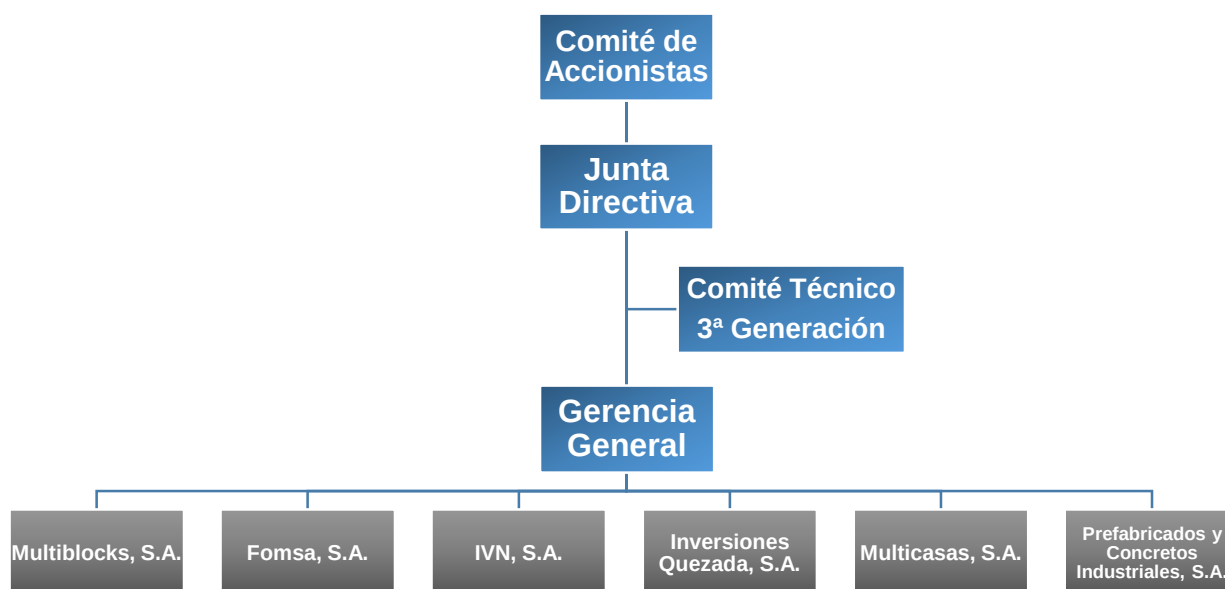
Posterior a esto, descubren nuevas aplicaciones del mineral en la elaboración de otros productos como lo son: adoquines y bovedillas. Esto los lleva a adquirir sus propias minas, maquinaria pesada para su extracción y transporte del mineral, además de progresar en todos los procesos de industrialización, hasta alcanzar posicionarse en el mercado actual.

Hoy Multicorporación, S.A., según información documentada en 2004 por la organización, es liderada por la segunda generación de la familia, quienes constituyen el Consejo Directivo y principales accionistas. Actualmente en 2016, genera empleo directo a más de 275 personas. En 2014, nace la Fundación “San Gregorio”, en honor a su fundador Gregorio Castellanos Burgos (†), apoyando la construcción de centros de ayuda para niños, ancianos y proyectos de iniciativa en comunidades cristianas.

La Corporación Concrete Controls de los Estados Unidos de Norte América, quien es accionista de Edecon de Centroamérica, S.A., proporciona asesoría y transferencia en materia tecnológica a la organización. Además, se puede concluir que Multicorporación consolida los negocios de extracción del mineral, transporte y

fabricación de blocks, desarrollo y construcción de viviendas, fabricación de tubos de cementos, losas prefabricadas y distribución de aditivos para cemento, entre otros negocios.

1.2. Organigrama Consejo Corporativo.



Fuente propia: El presente organigrama ha sido actualizado en el presente estudio de investigación según fuentes internas de la organización, mayo 2016.

1.3. Ubicación geográfica

Edificio Corporativo Multicorporación, S.A. y Planta Multiblocks. S.A.

Se ubica en el Lote 9 - Sector 3, Granjas Italia Zona 4, Villa Nueva. Guatemala, Guatemala.

Planta Agua Blanca

Se ubica en el Km. 155 Finca Las Cocinas Agua Blanca Jutiapa, Guatemala.

1.4. Naturaleza de la organización

Multicorporación S.A. es integrada por seis sociedades anónimas, constituidas dentro de una figura legal individualmente, cada una con funciones específicas y el trazo de sus propios objetivos.

Su principal actividad comercial es producir y distribuir materiales para la construcción, como lo es la producción de: blocks de piedra pómez, adoquines, bovedillas, pavimentos, viguetas, además de servicios de asesoría y construcción de muros de contención, puentes de luces cortas y de mayores dimensiones, tanques, redes de agua potable, urbanizaciones, viviendas. Dicho de otra manera, preserva la intensión de uniformidad en las operaciones que alimentan y complementan a Multiblocks, S.A., fortaleciendo con ello, los negocios de extracción del mineral, transporte y fabricación de blocks, desarrollo y construcción de viviendas, fabricación de tubos de cementos, losas prefabricadas y distribución de aditivos para cemento, entre otros negocios.

1.5. Líneas Estratégicas de Multicorporación, S.A.

La descripción que se pretende plasmar en el presente diagnóstico situacional es puramente observación y análisis, derivado de la falta de una introducción adecuada a la organización, la información en relación al tiempo es insuficiente respecto de la investigación por el tamaño de la organización y lo que ella implica, por tanto; las líneas estratégicas que se mencionan a continuación, están basadas únicamente en lo que proporcionan algunas lecturas de la historia de la organización y de alguna información recopilada con actores de la estructura.

Otras de las observaciones que se plasma en este informe, es que se desconocen los objetivos general y específicos de Multicorporación S.A y su filosofía corporativa, aún no están claros estos aspectos, puesto que la percepción hasta ahora es que no existe un estudio de investigación previo, que consolide la información como tal, obteniendo información individualizada por las sociedades y de forma incompleta.

1.6. Estrategia Corporativa

Añade un valor agregado a través de la sistematización en la producción de mercancías de primer nivel, productos especializados, asesorados por compañías norte americanas, en materia de tecnológica, personal altamente capacitado y especializado en la dirección de sus respectivas áreas de trabajo y producción. Con estos procesos de automatización y tecnificación en los procesos administrativos y de producción se proyecta a un mercado demandante y de primera elevación, logrando con ello llegar a nuevos públicos y le permite extenderse al mercado centroamericano con productos de calidad y competitividad.

1.7. Estrategia de Unidad de Negocio

Se observa como principal estrategia, la creación e integración de seis sociedades mercantiles, cada una cumple con una función que le caracteriza, pero que al mismo tiempo complementa la actividad comercial una o varias de las sociedades que integran la Multicorporación, S.A.

1.8. Estrategia Operativa

- La automatización y tecnificación de los procesos del sistema de producción.
- Manual de procesos, políticas y procedimientos de producción.
- Manual de normas y procedimientos contables.
- Manual de inducción al sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional.
- Manual del Reglamento interno de trabajo.
- Prohibiciones a los trabajadores.
- Política de uniformes.
- Manual de incumplimientos y sanciones.

- Medidas obligatorias para los trabajadores.
- Medidas disciplinarias.
- Servicio de cafetería.
- Provisión a Multiblocks, S.A. con los brazos productivos y de ventas de las cinco sociedades anónimas restantes.
- Manual de perfiles de puesto

1.9. Filosofía Corporativa

- **Misión**

Ser los mejores en soluciones para el mercado de la construcción.

- **Visión**

Crecer corporativamente, trascendiendo con valores, servicios y equidad.

- **Valores**

- Responsabilidad
- Equidad
- Integridad
- Respeto

- **Pilares de acción**

- a) Iniciativa para la mejora continua
- b) Liderazgo positivo y trabajo en equipo
- c) Comunicación efectiva
- d) Personal comprometido, capacitado y motivado

1.10. Descripción de las principales actividades

1.10.1. Multiblocks, S.A.

Multiblocks, S.A., nace en 1963 bajo el nombre comercial de “Blocks San Gregorio”, instaurando la primera planta en el municipio de Villa Nueva, donde actualmente continúa su producción y funciona la administración central.

Según refiere documento de Multiblocks “50 años Construyendo Guatemala” año 2013, páginas 17 y 18, en el mercado es reconocida como una empresa sólida a nivel regional, tecnificándose en la última década, desarrollando productos de gran variedad y valor para la construcción, consolidando altos estándares de calidad y precios competitivos en el mercado.

Con la automatización de los procesos y la inclusión de las nuevas tecnologías, derivado de la dinámica del mercado y la presión de la competencia, direcciona sus esfuerzos ya no solo en la fabricación de blocks, sino también de losas, bardas y casas prefabricadas, bardas prefabricadas, apoyándose en la ingeniería estructural representada por Precinsa (Prefabricados y Concretos Industriales, S.A.) elaboran bardas prefabricadas, puentes, pasos a desnivel, muros de contención y bóvedas, productos de gran demanda en el mercado, generando una producción especializada, otorgando así a Multiblocks, S.A. un lugar privilegiado dentro de la industria de la construcción.

Entre otras especialidades Multiblocks, S.A., la línea de adoquines de muchos tipos, que apoyándose con IVN, S.A., provee a través de la herrería especializada un soporte y mantenimiento a la organización, además de automatizar los procesos.

Misión

“Transformar los agregados, el cemento y el acero en variedad de productos y sistemas bajo calidad certificada, con servicio, eficiencia y tecnología, para satisfacer los requerimientos de la industria de la construcción, a precios

competitivos y con rentabilidad, en beneficio de los clientes, colaboradores e inversionistas”.

Visión

“Ser una Corporación líder a nivel nacional e internacional en la fabricación, desarrollo de productos y servicios para la industria de la construcción, mediante la investigación, cumplimiento de normas, mejora continua de los procesos e innovación de acuerdo a las tendencias del mercado y el plan de crecimiento corporativo”.

Valores

“Corporación Multiblocks es una empresa que trabaja basada en valores, los cuales todos los colaboradores deben tener presente en cada actividad que realiza en nombre de la empresa y en el suyo propio”.

“Los valores son normas morales y éticas que mueven a las personas a tener un digno proceder dentro y fuera de la empresa, que se refleja en el servicio al cliente y atención a los posibles futuros clientes”.

a) Integridad

“Es una serie de valores morales y éticos que deben funcionar como uno mismo, que se tiene para dar al cliente un servicio y producto basado en las buenas costumbres, así como de hablar y actuar con la verdad, solidaridad y compromiso, hacia el cliente, sin menoscabo en los intereses de la corporación”.

b) Servicio

“Permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos; así como una constante investigación de sus necesidades”.

c) Excelencia

“Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a

tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente”.

d) Transparencia

“Actuación empresarial y de sus funciones en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía”.

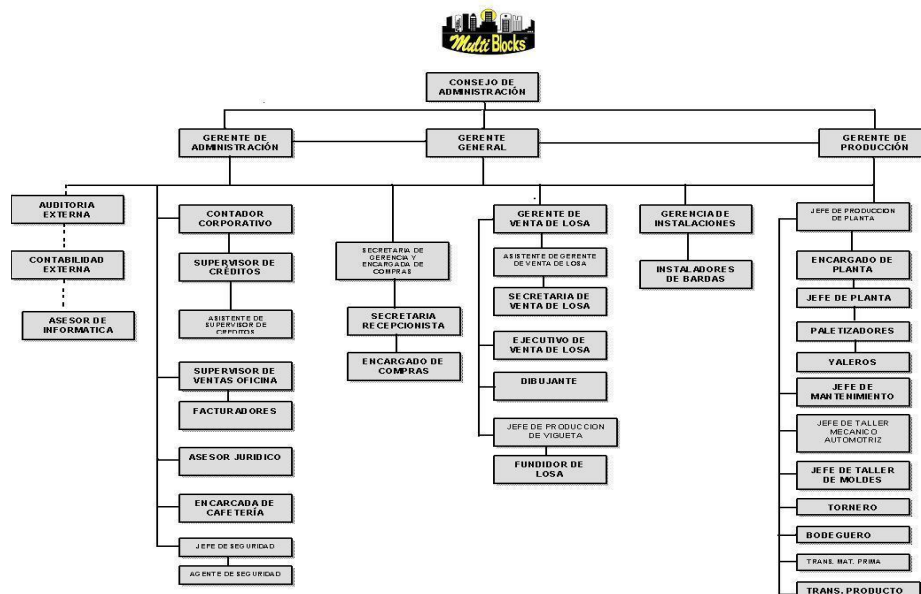
e) Compromiso

“Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la empresa”.

f) Trabajo en equipo

“Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización”.

1.10.1.1. Organigrama Multiblocks, S.A.



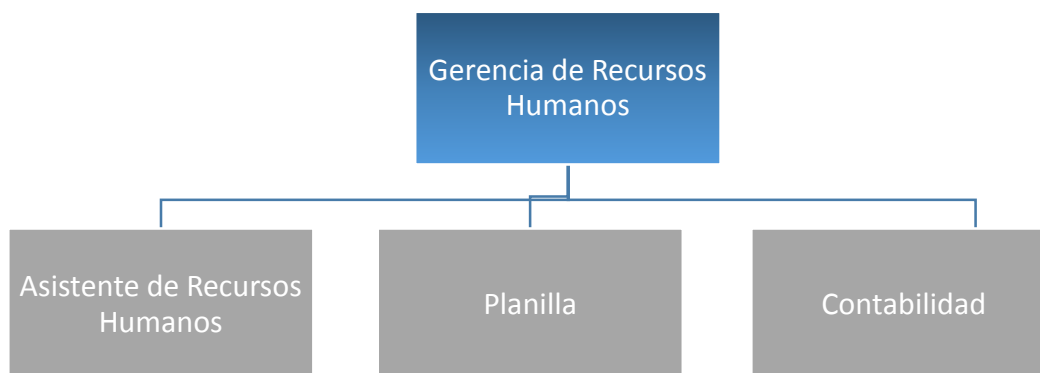
Fuente: Documento electrónico “Manual de Perfiles y Puestos”, s/f. Nueva propuesta de Organigrama Multiblocks, S.A.

1.10.2. Fomsa

Fomento de Empleo S.A., por sus siglas Fomsa, nace en septiembre del año 2006. Sus principales actividades comerciales como aporte a Multicorporación es el reclutamiento de personal, es un departamento de Recursos Humanos que incorpora, evalúa y califica la especialización intelectual y técnica de los colaboradores en cada unidad de cualquiera que sea la solicitud de incorporación de personal.

No se tiene literatura al respecto, por ello solo puede hacerse mención de lo recabado hasta el momento de la redacción del presente diagnóstico situacional.

1.10.2.1. Organigrama Fomsa



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos.

1.10.3. Multicasas, S.A.

Inicia operaciones bajo la razón social Constructora Cogo, S.A. en el año 2002, y a mediados del año 2004 opera con razón social Multicasas, S.A. Su objetivo es construir viviendas a particulares. Está constituida administrativamente con sus propias áreas, distribuidas en el siguiente organigrama, según lo refiere el documento interno de Multicasas, S.A. información que consta en las páginas 3 y 4; y hace mención de una Directiva Corporativa y una administración propia, reciben asesoría de expertos profesionales en áreas de finanzas, arquitectura e ingeniería.

Cuenta con un plan de mercadeo y ventas, dirigido geográficamente a grupos objetivos del área urbana y rural, identificando entre otros, el acceso a la vivienda a grupos como el magisterio, asociaciones solidarias, cooperativas y otros grupos, en el que argumentan que hay fuertes vínculos de grupo que están en la búsqueda de acceso a la vivienda con todas las ventajas que les da el gremio.

TECNO-BLOCK, es un sistema constructivo, producto de una extensa investigación en el diseño de blocks prefabricados de piedra pómez de ochenta y cinco centímetros de largo, unidos con columnas armadas y fundidas con estructura de acero de 6.20 mm. construyendo muros de alta resistencia.

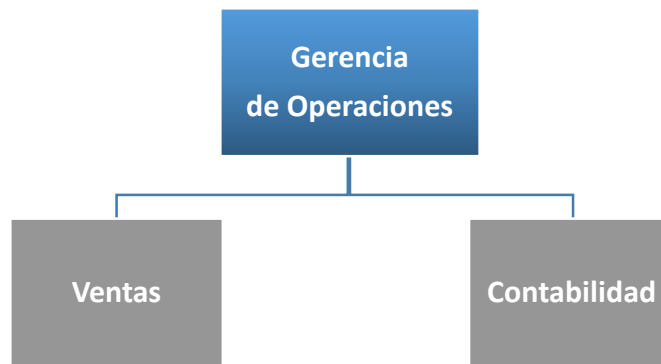
Como referencia se citan los estudios y dictámenes técnicos, según fuente de indagación de Multicasas, S.A., página 3 y 4, consta de los siguientes informes como calificación técnica y cito textualmente:

1. Informe técnico No. E-01, sobre muros y columnas a comprensión y corte, enero/2004, por la sección de tecnología, materiales y sistemas constructivos del Centro de Investigaciones, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Memoria de cálculo estructural, febrero/2004, sobre vivienda familiar tipo TECNO 1, modificada de losa para 50 metros cuadrados.
3. Certificación de aptitud técnica No. C-01-2004, marzo/2004. Sección de tecnología, materiales y sistemas constructivos del Centro de

Investigaciones, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

4. Estudio técnico sobre el sistema de losas prefabricadas Multicasas que incluye viguetas con refuerzo no pretensado, julio/2004, por el Ing. Juan Miguel Rubio Romero, consultor en diseño estructural.
5. Certificación de aptitud técnica No. C-02-2004, julio/2004. Sección de tecnología, materiales y sistemas constructivos del Centro de Investigaciones, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.10.3.1. Organigrama Multicasas, S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos.

1.10.4. Prefabricados y Concretos Industriales, S.A.

Constituida en el año 2006, presta servicios para desarrollar proyectos tales como: puentes de luces cortas y de mayores dimensiones, bóvedas, muros de contención, pavimentos flexibles y rígidos, alcantarillados, conducciones y redes de agua potable, tanques de concreto y metálicos para agua, urbanizaciones, viviendas y todo lo que se refiere a la construcción.

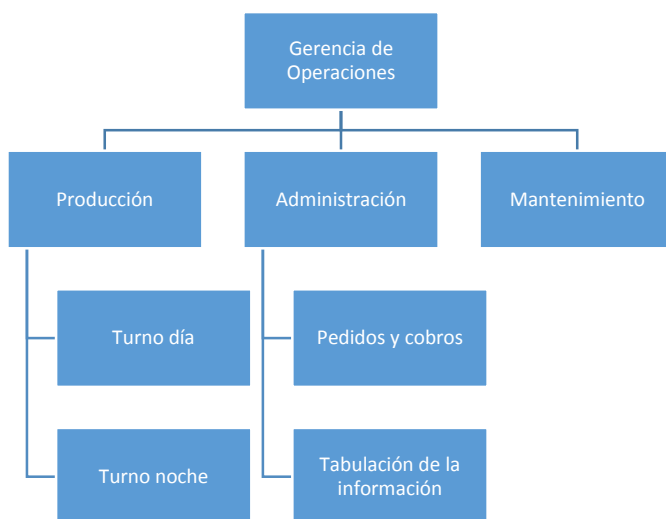
Esta sociedad se ha caracterizado por ser una de las empresas de mayor credibilidad en servicios de ingeniería estructural, en el área centroamericana. Se ubica en las oficinas centrales de Multicorporación, S.A.

1.10.5. Inversiones Quezada, S.A.

En el año 2005, inicia operaciones Inversiones Quezada, S.A. Su especial actividad comercial es la fabricación, comercialización, investigación y desarrollo, importación, exportación de materiales de construcción, así como diseño y construcción de obras y la mano de obra que esto implica; fabricación y comercialización de viguetas, fabricación de bloques y bovedillas de pómez de concreto y de cualquier otro material de la misma índole.

En relación a la administración, cuenta con sus propias políticas contables, “aplicando de conformidad a la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (PYMES)”, según refiere documento de Inversiones Quezada, S.A. y que se ha citado textualmente.

1.10.5.1. Organigrama Inversiones Quezada, S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos.

1.10.6. IVN, S.A.

Inicia operaciones comerciales en el año 2003. Su especialidad es la fabricación y comercialización de estructuras metálicas, mantenimiento y montajes industriales. El plan que se presenta consiste en dar a conocer el rol del negocio de la empresa, la metodología de trabajo en producción, la logística y su rentabilidad.

1.10.6.1. Filosofía Corporativa IVN, S.A.

Misión

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de estructuras metálicas, mantenimientos y montajes industriales, que tiene como fin satisfacer la necesidad de nuestros clientes y ser responsables en la calidad de nuestro trabajo, reflejando en buenas prácticas de manufactura.

Visión

Buscamos ser líderes en la industria metálica, a través de la mejora continua, compromiso e innovación de servicios.

Valores

Entidad Guatemalteca: Velar por el sentido de pertenencia de Guatemala.

Honestidad: Responder ante las necesidades y demandas específicas de nuestro cliente, por medio de una asesoría previa para evaluar la factibilidad de producción por medio de un trato ético y profesional.

Fomento del desarrollo: Promover el crecimiento personal y laboral de nuestros colaboradores a través de capacitaciones, entrenamientos con el fin de la fidelización del empleado.

1.11. Actores internos y externos de Multicorporación, S.A.

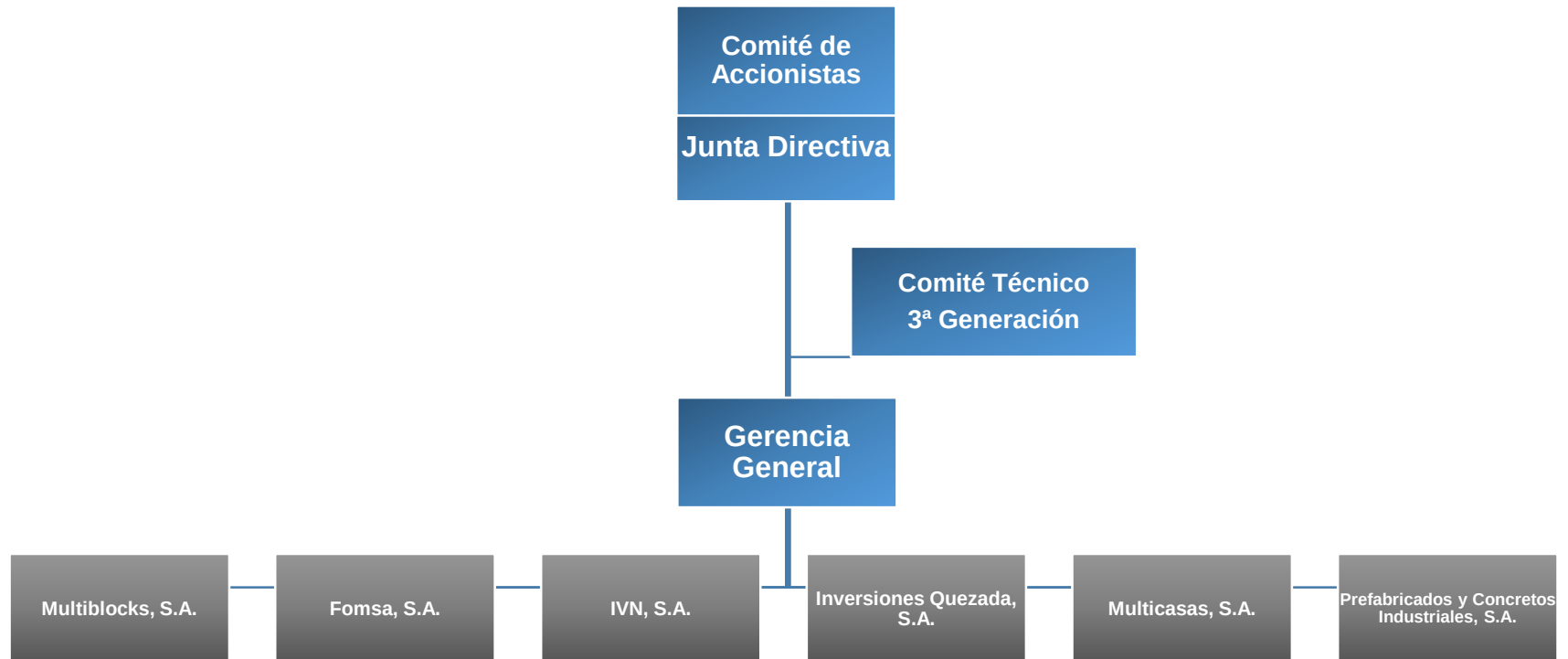
Internos:

- Comité de Accionistas
- Junta Directiva
- Gerencia General
- Sociedades Anónimas Corporativas
- Facturación
- Ventas
- Proyectos
- Producción
- Contabilidad
- Diseñadores
- Arquitectos
- Bodega
- Compras
- Logística
- Informática
- Investigación y Desarrollo
- Mercadeo
- Despacho

Externos:

- Clientes
- Proveedores
- Transporte
- Proyectos
- Redes sociales
- Exportaciones

1.12 Organigrama Multicorporación, S.A.



Fuente propia: Organigrama actual de Multicorporación, S.A.

1.1. Comunicación Organizacional de Multicorporación, S.A.

La comunicación organizacional que se observa en la corporación, está basada en sus relaciones interpersonales, siendo puntuales en mencionar que son sanas, adecuadas, pero poco funcionales. Maneja diversos sistemas de comunicación establecidas en la estructura y son:

- Sistema de operaciones, estas consisten en las tareas designadas según su descripción en el perfil de puesto.
- Sistema reglamentario, otras áreas como producción, que establece las instrucciones constantemente, puesto que derivado de su función es necesaria para contribuir al sistema de trabajo instituido.
- El sistema que está anulado por completo, es el Sistema de Mantenimiento, pues no hay un responsable de comunicación interno ni externo, no hay publicidad externa por tanto no hay captación de otros públicos. La página Web no tiene ningún mantenimiento, no tiene monitoreo, vallas publicitarias no se detecta una sola en todo un recorrido que se hizo en algunas zonas que conducen a la planta, como Centro - Anillo Periférico – Aguilar Batres – Villa Lobos – hasta llegar a la planta en Villa Nueva.
- Se visualiza una valla entre la ciudad capital y la Planta Quezada, situada en Agua Blanca, Jutiapa, evidenciando que no existe una construcción de imagen e identidad visual que coadyuve a la captación de otros públicos y crear el sistema de mantenimiento en un nivel óptimo y funcional para la organización.

En general se puede concluir que la comunicación en Multicorporación es:

- Abierta: porque todos los colaboradores saben sus funciones y cumplen con esa ocupación de trasladar la información pertinente a las áreas de trabajo que correspondan.
- Es poco flexible, puesto que su relación depende únicamente de la relación laboral, las relaciones interpersonales son nulas. No existe una participación

activa del personal administrativo en relación a actividades que la empresa organiza, con excepción del personal de producción, que tiene más capacidad de relacionarse y comunicarse.

- Es multidireccional; puesto que la estructura de la organización es compleja y la dinámica de trabajo de interferencia con las jefaturas o mandos medios, según lo establece el organigrama de la empresa. Se desvirtúa ante los colaboradores los procesos de comunicación y se contribuye a los malos hábitos de una comunicación poco efectiva. Este es un aspecto que hay que trabajar muy de cerca.
- No es una comunicación evolutiva, pues está fragmentada y se encuentra estancada.
- Es instrumentada, porque posee manual de reglamento y buenas costumbres, un manual de inducción al sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional, reglamento de política de uniformes, reglamento de incumplimiento y sanciones, reglamento de medidas obligatorias para los trabajadores y medidas disciplinarias.

A manera de conclusión debe completarse este cuadro de diagnóstico, en la sección de Anexos, con la Guía de Observación Participativa, que se elaboró previo a la primera visita a la organización y se alimentó continuamente de lo observado para su justo análisis. Esta guía es una de las herramientas principales de la investigación, puesto que está sujeta a alimentarse durante todo el proceso con nuevos hallazgos, según la investigadora lo juzgue pertinente.

1.2. Perfil de los trabajadores

Todas áreas de trabajo poseen un perfil de puesto, se citan textualmente, según documento electrónico compartido de “Manual de Perfil de Puestos” s/f, que actualmente maneja la organización y se documentan para los fines exclusivos de la investigación. Ver Anexo de Diagnóstico.

2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



2.1. Fundamentos Epistemológicos

Los fundamentos epistemológicos que suponen las bases de la presente investigación, están relacionados en teorías sociales, administrativas y de comunicación que fundamentan los procesos de investigación y conclusivos de la información.

En materia se pueden mencionar: teoría funcionalista, teoría de la información, teoría de las relaciones humanas, teoría de la creatividad, teoría de los efectos, teoría de los 6 grados de separación, teoría de fijación de metas u objetivos, teoría de las relaciones públicas y la teoría estructuralista.

Estas teorías comparten características tales como: identificación de las normas sociales y su rol social; estudios de los efectos psicológicos del colaborador y su relación de comunicación interpersonal; estudia el comportamiento humano, valorización de las normas y valores éticos; morales y espirituales en competencia con los promovidos por la organización; vinculación de conceptos de innovación y procesos creativos; análisis de los distintos públicos tanto internos como externos; análisis del desarrollo de las estrategias de acción y comunicación que coadyuvan a fortalecer los procesos de evaluación en la toma de decisiones.

En relación con los objetivos que establecen las metas y objetivos trazados por la organización; la influencia que la imagen de la organización ejerce sobre los públicos y en la estructura jerárquica en los procesos de transformación y funcionamiento organizacional.

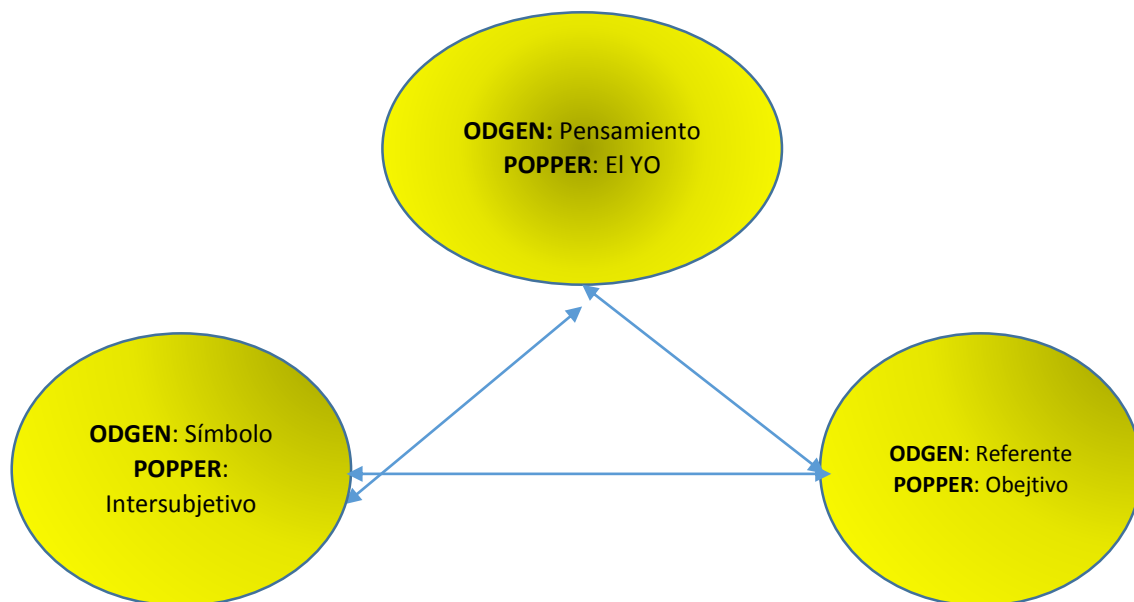
2.2. Marco de Análisis

Teorizando los tres conceptos de referente, pensamiento y símbolo, como lenguaje y técnicas de investigación aplicadas, utiliza los conceptos en el marco de análisis que relacionan lingüísticamente la estructura racional en el proceso de investigación.

1. **Referente:** son las cosas, el mundo perceptible, todo aquello que es sujeto de constancia. Es todo aquello que captan los sentidos.
2. **Pensamiento:** es la representación mental o idea que se tiene de las cosas. Es todo aquello que contiene elementos de conciencia y de lo interior de los sujetos.
3. **Símbolo:** son expresiones verbales de los pensamientos. Representa las ideas individuales y colectivas.

Estos elementos racionales, derivan de la tesis de “Los tres mundos” de Popper (1982) y se extiende a la tesis del “Triángulo de Odgen”, donde hace referencia de la estructura racional integrando estos elementos. Padrón (2007); graficado de la siguiente manera:

Gráfica 1: Triángulo de ODGEN y los 3 Mundos Popper



2.3. Criterio de análisis

Bajo este concepto, se sistematizan las variaciones de los tratamientos epistemológicos, basado en la metodología empleada para la presente investigación, distingue un enfoque mixto ubicándose en la perspectiva intersubjetivista que es la unión de la objetiva (cualitativa) y subjetiva (cuantitativa), pues por separado bajo un enfoque científico, resultaría un análisis poco efectivo de realizar y la aplicación para la organización y su estructura.

En la presente investigación, se adopta la hipótesis de los Enfoques Epistemológicos, pues las variables que se observan a lo largo del diagnóstico en sus diferentes categorías conceptuales, los procesos obedecen a determinados sistemas de convicción acerca de las vías de validación en sus respectivas variables.

Los Enfoques Epistemológicos, utilizan dos variables para sistematizar la información (Padrón, 2007):

1. **Gnoseológica:** su convicción radica en la fuente del conocimiento, en las cuales se ve simplificada en dos valores: empirismo / racionalismo.
2. **Ontológica:** su convicción radica en las relaciones del sujeto con la realidad., simplificada a su vez en dos valores: idealismo / realismo.

El cruce de las variables nos lleva a evaluar cuatro enfoques epistemológicos en el siguiente orden:

1. **Enfoque empirista-realista:** se basa en una inducción controlada, basada en una medición exacta y una experimentación.
2. **Enfoque empirista-idealista:** se basa en una inducción reflexiva, en los diseños o estereotipos de convivencia diseñados, por la etnografía entre otros.
3. **Enfoque racionalista-realista:** se basa en una deducción controlada, en sistemas lógicos matemáticos y abstracciones.
4. **Enfoque racionalista-idealista:** se basa en la argumentación reflexiva, versa un lenguaje amplio y una libre interpretación.

Es así como se evalúa la siguiente tabla de variables que sistematizan epistemológicamente la información de la organización.

Tabla 1: Clasificación de Enfoques epistemológicos

VARIABLE ONTOLÓGICA	VARIABLE GNOSEOLÓGICA	
	Empirismo	Racionalismo
Idealismo	Tratamiento de la información hacia los colaboradores. Se observa una conducta interna de respeto, valorada por los colaboradores, de respeto.	En el caso de los colaboradores, carecen de una argumentación reflexiva, su inconformidad con situaciones internas o externa de la organización, las manejan con las emociones negativas.
Realismo	La organización maneja las actividades de los colaboradores de una manera sutil, sin embargo; la toma de decisiones afecta al personal de manera que éste se predispone a los cambios que se estén indicando.	No hay una deducción controlada de los hechos sobre la conducta emocional de los colaboradores, sin embargo la organización toma decisiones en beneficio de mejorar éstas conductas, a través de talleres de capacitación a nivel técnico y emocional.

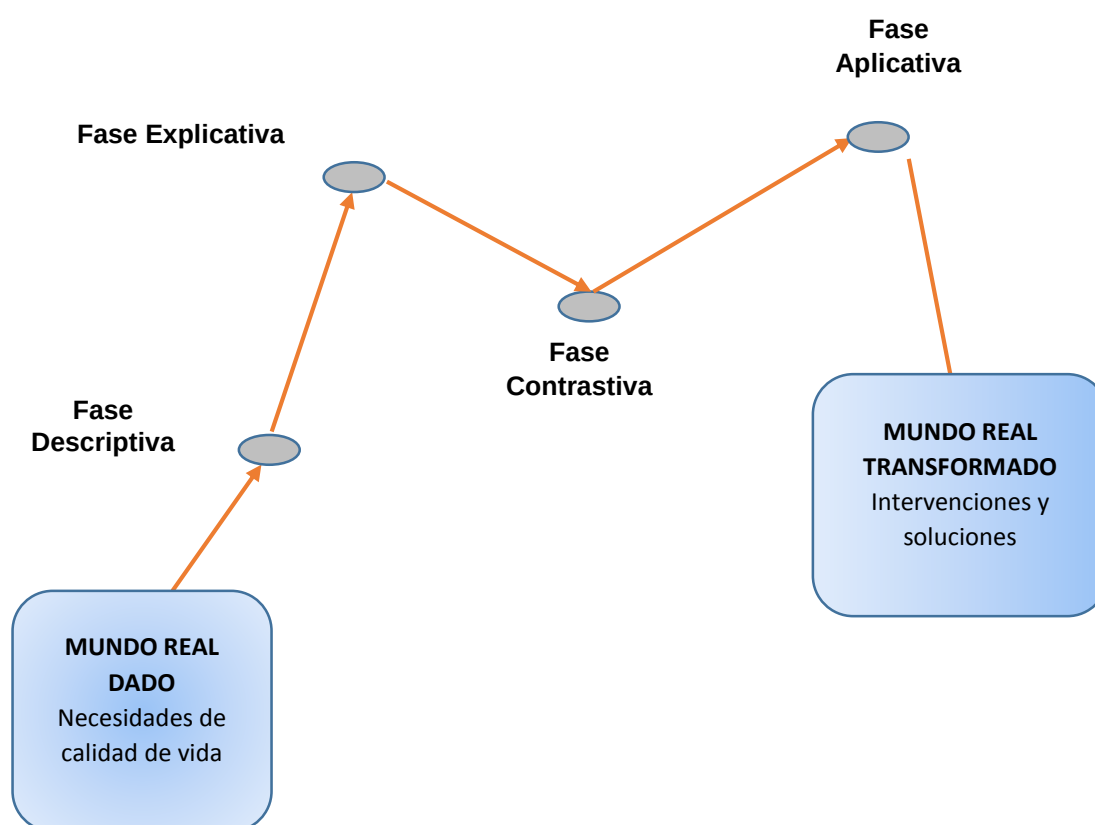
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la estructura de los procesos de investigación de Análisis Diacrónico, se establecen cuatro etapas de investigación:

- 1. Investigación Descriptiva:** Responde principalmente a dos preguntas: ¿Cómo es?, ¿Qué es?, esta se caracteriza por la definición del registro de los hechos que observa en la organización.

2. **Investigación Explicativa:** Responde a las preguntas ¿Por qué ocurre?, ¿De qué depende?, permite elaborar modelos teóricos que explican la los hechos que ocurren y el modo en el que fueron descritos.
3. **Investigación Contrastiva:** Responde a las preguntas ¿Es cierto que?, ¿Se da por cada vez que ocurre?, evaluando así la fase de investigación explicativa en base a las teorías planteadas.
4. **Investigación Aplicativa:** Responde a una deficiencia o necesidad de cambio, estableciendo una exploración teórica que se han evaluado basadas en la realidad de la organización.

Gráfica 2: Estructura Diacrónica de los procesos de investigación



Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA



2.2. Metodología aplicada

Se estudiaron los procesos que se desarrollaron en la organización. Se utilizó la investigación descriptiva, con enfoque mixto, aplicando un método analítico. Para la recopilación de la información se aplicaron las técnicas de investigación como: encuesta, entrevista y observación participativa.

Además, se resalta que, desde la primera visita a la organización, se utilizó la técnica de observación participativa, como herramienta de apoyo, que la investigadora registró de manera relevante, y así mismo, determinó el proceso metodológico que se implementó en la investigación.

La siguiente es una tabla que muestra los procesos de investigación en sus distintas fases, estableciendo una relación en tiempo real con la organización.

Tabla No.1: Estructura Diacrónica de los procesos de investigación

CUADRO DIACRÓNICO DE LA ORGANIZACIÓN	
Fases de la investigación	Organización
Descriptiva	Durante la investigación, se evidencia: • Intervención de funciones de los mandos altos en las demás jerarquías de la organización. • Deterioro de la comunicación horizontal, provocando: ○ Clima y cultura laboral inestable. ○ Ruidos comunicacionales. ○ Desgaste de imagen e identidad corporativa a nivel interno y externo. • Deterioro de la comunicación vertical provocando:

	○ Inconformidad, problemas de liderazgo, confusión de líderes en las jerarquías. ○ Frustración de los mandos medios. ○ Desmotivación.
Explicativa	Los simbolismos de los hechos detallados principalmente, visibilizan el desgaste en los procesos de comunicación y la informalidad de comunicarse cotidianamente para alcanzar el proceso productivo óptimo. Se exponen teorías en función de los problemas planteados: • Propuesta No.1 ○ Teoría Funcionalista ○ Teoría de la información ○ Teoría de las Relaciones Humanas • Propuesta No.2 ○ Teoría de la creatividad • Propuesta No.3 ○ Teoría de los efectos ○ Teoría de los 6 grados de separación ○ Teoría de la fijación de metas u objetivos • Propuesta No.4 ○ Teoría de las Relaciones Públicas ○ Teoría Estructuralista
Contrastiva	Evaluación de las teorías expuestas en la fase anterior, compartiendo características adecuadas al perfil de la organización, como las que se describen a continuación: • Reforzamiento de las normas sociales. • Ejercen función dentro de la sociedad. • Confiere de prestigio a la organización. • Comprensión de la comunicación humana. • Trabajo a nivel cognitivo y de estímulos.

	• Construye los mecanismos de comunicación a nivel tecnológico. • Involucramiento de todos los actores en cada proceso. • Estudia los efectos psicológicos en el colaborador, relación y condiciones físicas. • Comprensión en el comportamiento humano. • Valora la moral de los colaboradores. • Mejora la comunicación a nivel organizacional. • Análisis de identificación de los distintos públicos. • Relaciones interpersonales. • Objetivos y metas establecidas. • Construcción de la imagen e identidad corporativa. • Visualización de la organización como una unidad social compleja. • Influencia sobre los públicos en la estructura y sistemas de operación transformación y funcionamiento organizacional.
Aplicativa	La explotación de las teorías ya evaluadas para el control de la realidad, basada en: • Ordenar internamente los procesos de comunicación. • Desarrollo de estrategias de comunicación internas y externas. • Construcción de la imagen y reputación de la organización. • Desarrollo de los procesos de comunicación y el uso adecuado de la tecnología. • Visibilizar a la organización ante los públicos.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Principales acciones

Reuniones

Estas reuniones se llevaron a cabo con el Ingeniero Juan Luis Carranza quien es Gerente General de Multicorporación, S.A., con la finalidad de establecer las directrices de la investigación, además de solicitar de su colaboración para corroborar la información recolectada y disipar así las dudas que hubo en su momento, para así concretar la indagación.

De la misma forma se abordó al Licenciado Oscar Gutiérrez, Gerente de Recursos Humanos, proporcionando información necesaria de la organización. Además de mostrar su interés en discutir algunos de los hallazgos detectados al momento, se ha realizó la entrevista grabada donde amplió su posición ante los cuestionamientos planteados.

Las reuniones se realizaron al menos una vez por semana, tanto con el Gerente General como con el Gerente de Recursos Humanos, puesto que son los supervisores de las actividades de investigación que se realizaron dentro de la organización. N fueron reuniones planificadas, pero a consideración de la investigadora, se mantuvieron en contexto de las actividades y/o de la petición de información o procedimientos a las figuras ya citadas.

Estas reuniones permitieron ampliar el campo de la investigación y también contribuyeron a la integración de ideas principales en beneficio de la organización.

3.3. Entrevistas

La entrevista coadyuvó en la obtención y profundización de la investigación. En estas entrevistas, fueron abordados los mandos altos a través de la entrevista dirigida, grabando los aportes y la visión de cada entrevistado, con

el objetivo de profundizar en los temas que se ponen en la proposición de la investigación.

Se utilizó la entrevista conocida como directa, dirigida, estructurada o enfocada, no como una limitación a la información, sino el objetivo fue establecer la importancia al tema de comunicación, identidad e imagen corporativa, la visión y las expectativas a los resultados que se deseaba obtener. Además, de anular improvisaciones a los conceptos y así establecer argumentos sólidos, utilizando preguntas claves para establecer estos elementos.

La metodología que se empleó, fue al azar, puesto que fue difícil coincidir con el cien por ciento (100%) del grupo objetivo, derivado de sus actividades en la organización; entonces las entrevistas que se realizaron fueron emprendidas a algunos miembros de la Junta Directiva, mesa técnica, gerente general y mandos medios, al menos a dos por cada unidad descrita, formando así parte de la muestra de población en general.

3.4. Encuestas

El medio que se utilizó para aplicar esta herramienta de investigación fue impreso. Puesto que sirvió como una oportunidad para analizar la comunicación interna, y para realizar la externa, se realizó vía telefónica.

La cantidad de encuestas que se establecieron fueron de 171 dividido en dos partes:

1. Planta Villa Nueva
2. Planta Inversiones Quezada, Agua Blanca, Jutiapa.

La cantidad de encuestas trabajadas fueron 171 + 6 entrevistas a los mandos altos, implicaron ambas plantas, las mismas fueron diseñadas para tres tipos de público objetivo interno, que se aplicaron según el organigrama de la organización, de la siguiente manera:

- Encuesta No. 1, para muestreo a Jefaturas de la organización.
- Encuesta No. 2, para muestreo a colaboradores del área administrativa con una sola variable en relación a la encuesta No.1, contenida en la pregunta No.18.
- Encuesta No. 3, para muestreo a colaboradores operarios, planta de producción.

Se elaboraron herramientas de muestreo en los niveles de:

- Jefaturas
- Administración
- Planta
 - Jefatura
 - Operarios

Haciendo notar que estos niveles se aplicaron para ambas plantas; además se sintetizaron para cada uno de los niveles en las distintas encuestas que se elaboraron, con el objetivo de medir por niveles las variables y la percepción de los públicos.

A continuación se describe la fórmula que se utilizó para medir el tamaño de la muestra, indicando el valor y el significado de las variables, considerando el margen de error, el nivel de confianza, estimando así; la proporción de la población finita que se aplica para poblaciones menores de 100,000 personas.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Descripción de las variables

n= Tamaño de la muestra

e²= Error máximo admisible = 5%

P= Probabilidad a favor = 50%

Q= Probabilidad en contra = 50%

N= El tamaño de la población = 312

Z²= Valor crítico que corresponde al Nivel de confianza = 1.96²

TABLA DE VALORES		
Intervalo de Confianza	Z	Nivel de Significancia
70%	1,04	30%
75%	1,15	25%
80%	1,28	20%
85%	1,44	15%
90%	1,64	10%
95%	1,96	5%
96%	2,05	4%
99%	2,58	1%

Fuente: INDEMER, Investigación de Mercados.

3.5. Instrumentos

La herramienta Guía de observación participativa, se aplicó para obtener información diagnóstica en relación a los temas de clima y cultura laboral, además de registrar información que corresponde al tipo de comunicación que fluctúa y el trato que se da a la información.

Se aplicó en todo momento de convivencia de la investigadora con el personal administrativo y operativo con el que interactuó para el proceso de investigación. El uso de esta herramienta de investigación, permitió a la investigadora hacer registros de elementos para los temas de diagnóstico de la comunicación externa, interna, imagen e identidad corporativa de la organización. Esto permitió a la investigadora elaborar las herramientas de investigación adecuadas para el tratamiento en los temas de comunicación, ya mencionados.

Algunas variables objeto de análisis en la estructura, que se consideraron en la herramienta fueron: comunicación interna, imagen e identidad corporativa, cultura y clima organizacional, comunicación de crisis, barrera de comunicación, brecha generacional, elementos de endomarketing corporativo y reseña histórica de la organización.

Fue estructurada en bloques que dividieron cada uno de las variables, además de considerar las columnas donde se registraron los objetivos y observaciones respectivamente.

Algunas ventajas del uso y aplicación de esta herramienta fueron:

- Se utilizó por el período de tiempo que se supuso oportuno. En relación a esta característica, se dividió en dos partes, en la primera se hizo una evaluación en relación a la comunicación interna y en la segunda se hizo para comunicación externa. La decisión de evaluar individualmente, fue la de considerar el análisis a razón del tamaño de la estructura organizacional, objeto de asesoría, el tiempo de inversión en la evaluación de esta variable y de la cantidad de población evaluada.

- Siempre se pudo recurrir a la guía de observación, como una herramienta de consulta para cotejar datos y su uso otorgó información antes de cada caso.

La función descriptiva, fue prioritaria para validar la guía de observación, pues describió los fenómenos detectados y observados en la organización.

Las encuestas fueron estructuradas de forma descriptiva, se caracterizó porque manifestaron y/o documentaron actitudes o condiciones en tiempo real. Mostró la situación en la que se encontraron a los colaboradores desarrollando sus funciones en la organización, y se reflejó el resultado en la encuesta.

Otra característica de esta herramienta, derivó en su aplicación de respuesta cerrada, con el objetivo de que los encuestados respondieran una sola de las opciones, midiendo cuantitativamente los resultados, además de otorgar un resultado uniforme.

Se aplicó de manera impresa y la diferencia entre la encuesta No.1 y la No.2, se derivó de dos perfiles de puesto diferentes, evidenciando algunos de los problemas de comunicación que se suscitan en la organización. Cada entrevista contenía 18, 19 y 13 preguntas respectivamente, mismas que tuvieron como objetivo, conocer información de las variables de comunicación interna, imagen e identidad corporativa, cultura y clima laboral, flujo de la información y comunicación y el tipo de liderazgo de las jefaturas.

El objetivo fue evidenciar con las mismas preguntas, las diferencias o similitudes que reflejan los resultados, como colaboradores de distinto nivel. Resaltando que la Encuesta No. 1, es para las Jefaturas y la Encuesta No.2, para el personal Administrativo.

En el caso de la Encuesta No.3, se diferenció por el público objetivo, y se aplicó para el área de planta de producción, elaborando 13 preguntas de respuesta cerrada. A diferencia de los demás, el objetivo fue realizar esta encuesta utilizando un lenguaje más sencillo, derivado del grado académico que poseen los

colaboradores, del tiempo insuficiente que poseen para responder a la encuesta con la mayor brevedad posible, pues la planta debió parar algunos de sus procesos para efectuar esta actividad, explicándose los objetivos e importancia de recopilar esta información, y así tomarse el tiempo de responder a la encuesta, el valor que se le otorgó a este grupo, es de relevancia y se determinó su posición de clima y cultura laboral, y temas de comunicación, frente a la organización.

Estas encuestas, fueron aplicadas únicamente para obtener información de las variables de comunicación interna, imagen e identidad corporativa, cultura y clima laboral.

Las ventajas que presentaron las encuestas como herramientas de investigación fueron:

- Bajo costo para la investigación.
- Información precisa.
- Rapidez en la obtención de los resultados.
- Es una técnica que permitió obtener información de todo tipo de públicos identificados.
- Capacidad de estandarizar datos, lo que permitió otorgar un tratamiento en el análisis estadístico.

El objetivo de aplicar la entrevista fue la de recopilar información, con el fin de construir y establecer un conducto de comunicación interpersonal con los mandos altos y medios, conocer y establecer un clima confiable, para obtener respuestas a las interrogantes, complementando la muestra de la población a evaluar.

Se aplicó esta técnica, pues aporta valiosa información de enfoque cualitativo, que conforma y define la conceptualización de las variables planteadas, utilizando el concepto de eficiencia y eficacia que otorgó la entrevista, pues se obtuvo información más completa y se profundizó en la posición de aclarar dudas durante el proceso, esto otorgó información más útil y consistente a la investigación.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Comunicación Interna

Basado en el número de la población que se obtuvo y está contenida en el diagnóstico situacional, se estableció un universo de 275 colaboradores, pero en el proceso de verificación de información, se hizo notar que varía el número de colaboradores, haciendo un registro total de 312 colaboradores, al momento de realizar la investigación. La fórmula que se empleó estadísticamente fue finita, para tomar la muestra y las consideraciones en el cuidado de las variables que se investigaron. La población se cuantificó y representó de la siguiente manera:

1. Planta Multiblocks - Villa Nueva, 267 colaboradores.
2. Planta Multiblocks - Quezada, Agua Blanca, Jutiapa, 45 colaboradores.

Universo total contabilizado fue de 312 colaboradores (Fuente obtenida de Recursos Humanos). Aunque se resalta que, al momento de realizar las encuestas, hubo colaboradores que no estaban en las listas que refiere el departamento de Recursos Humanos, por tanto; debe considerarse un número de colaboradores alrededor de 312, hasta que se pueda cotejar la información de manera puntual con dicha unidad.

Los públicos internos encuestados fueron:

Planta Multiblocks - Villa Nueva

Centro de trabajo MULTICORPORACIÓN, S.A.

1. Gerencia Financiera
2. Gerencia General
3. Créditos
4. Contabilidad
5. Recursos Humanos
6. Informática

- 7. Seguridad
- 8. Seguridad industrial
- 9. Gerencia de producción
- 10. Central de trituración
- 11. Compras
- 12. Planta No.1
- 13. Planta No.2
- 14. Planta No.3
- 15. Encargados de despacho
- 16. Limpieza en patio
- 17. Ventas oficina
- 18. Ventas calle
- 19. Proyectos
- 20. Viguetas Planta No.4
- 21. Bardas Planta No.5

Centro de trabajo IVN

- 22. Moldes
- 23. Departamento de mantenimiento industrial
- 24. Departamento de electrotecnia
- 25. Departamento de torno
- 26. Departamento de administración

Planta Multiblocks – Quezada

- 27. Departamento de producción
- 28. Compras y bodega
- 29. Prefabricados
- 30. Ventas
- 31. Despacho
- 32. Transporte y mantenimiento
- 33. Administración
- 34. Seguridad

3.6.2. Comunicación Externa

Basado en el número de la población que se obtuvo al respecto, se estableció un universo de 1692 y durante el proceso de verificación de información, la muestra a trabajar fue de 313, de este total se trabajó solo un 16,29%; por tanto, se evidencia una muestra porcentual de 51 encuestas. La fórmula a emplearse estadísticamente fue finita, se tomó la muestra y las consideraciones en el cuidado de las variables a investigar.

La población estuvo cuantificada y representada de la siguiente manera:

1. Planta Multiblocks - Villa Nueva, con un universo de 1605.
2. Planta Multiblocks - Quezada, Agua Blanca, Jutiapa, con un universo de 87.

Los públicos externos identificados y encuestados fueron:

- a) Clientes
- b) Distribuidores
- c) Proveedores

El muestreo seleccionado para la investigación fue representativo de la población total. No se trabajó con el total de la población debido a la amplitud de la misma.

Otro elemento importante de resaltar en el muestreo fueron las desventajas que presentó el proceso:

1. Se realizó en el menor tiempo posible.
2. Se entrevistó vía teléfono

Las ventajas que mostró este proceso fueron:

1. Profundiza en el análisis.
2. Maximiza el control de las variables a estudiar.
3. Registró el menor gasto, puesto que solo hubo reproducción de encuestas.
4. Facilitó la evaluación de los dos públicos.

4. DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

El diagnóstico de comunicación de la organización Multicorporación, S.A., establece la complejidad de la estructura organizacional, pues no solo se enfoca a determinar los vacíos de comunicación que existen, sino también considera fuertemente la naturaleza de la organización, pues esta deriva de un protocolo, vinculación y administración familiar.

Algunas investigaciones acerca de la dinámica organizacional familiar, sugiere que todos los procesos estratégicos pueden establecer y al mismo tiempo regular la relación entre los integrantes que conforman la participación de la empresa familiar. Es necesario puntualizar un análisis FODA de la organización en relación a los temas de comunicación organizacional interna, externa, crisis comunicacional, imagen e identidad corporativa. Esto permitirá tener una radiografía de la organización, a modo que permita perfilar una estrategia de comunicación que planifique, fije objetivos y aumente las posibilidades de desarrollar una mayor competitividad de acuerdo a un mercado actual demandante.

Una estrategia de comunicación eficiente y efectiva, responde a una participación activa en su elaboración, que permita exteriorizar situaciones concretas en la administración, jerarquización y caracterización de los procesos instaurados. Es relevante hacer notar que el empoderamiento de los colaboradores radica en muchos factores, no solo en la adecuada socialización de la jerarquía, en este caso es muy notable y respetuosa, pero que, al intervenir en las demás jerarquías de la organización, se rompe el ciclo de armonía. Esta armonía implica una visión compartida y de acuerdo con Feynmann (s/f), “Todo en la vida es una sucesión de hechos que, bajo la lupa del análisis, responden perfectamente a causa y efecto”.

4.1 Cómo es su comunicación vertical ascendente y descendente

La comunicación vertical ascendente es una estructura muy débil, aunque se establece en los perfiles de puesto y funciones, la contraviene la comunicación vertical descendente, puesto que irrumpe en las funciones de los colaboradores sin

consultar a las jefaturas. Los colaboradores se ven en difícil posición y deben atender la orden emitida por la intervención del superior, desatendiendo la instrucción recibida por parte de su jefe inmediato.

Esta situación es uno de los mayores problemas que interrumpen los procesos de comunicación adecuados, pues al momento de irrumpir por sobre la jefatura de un departamento provoca no solamente un desorden laboral, sino también muestra poco respeto por el trabajo designado a todos los demás colaboradores “y cuando se deben entregar resultados, si algo no salió bien, entonces la jefatura es la responsable de ello” (esta frase es la recitada por algunas de los mandos medios que se han visto afectados por esta situación); olvidando que hubo intervenciones inapropiadas y que irrumpieron con un plan de trabajo ya dispuesto a aplicar.

Es así como ha crecido, evolucionado y desarrollado la comunicación en la organización, objeto de evaluación; pero a medida que va creciendo, se hace más evidente los problemas en toda la estructura organizacional. Los problemas son determinados más de fondo que de forma y se considera pertinente mencionar que violan sus propias reglas establecidas, es por esta razón principalmente, que ningún colaborador muestra alguna consideración a las reglas que establece la organización, sin importar la posición.

La comunicación vertical, sin embargo; demuestra desde su perspectiva, una visión diferente, de control de la organización y de todas sus funciones, además de resaltar que, es un ejemplo de respeto hacia sus colaboradores, son personas que se distinguen por ser amables, bondadosos, carismáticos y que permite de alguna manera funcionar a un 40% de comunicación positiva, pues establece una comunicación cordial que funciona para el trabajo de los demás colaboradores.

Se establece con esta investigación, que los hallazgos muestran una dominación de la comunicación vertical descendente en la organización, conocida también como comunicación jerárquica, pues la autoridad la establece la Junta Directiva de la Organización, aunque produce desigualdades entre los colaboradores que la conforman, es así como funciona esta organización.

4.2. Comunicación Horizontal

Esta es una comunicación totalmente cohibida por la intervención inadecuada en la dirección de las jefaturas, está dañada entre otras cosas porque no se cumplen con los protocolos de procedimientos de las distintas unidades, puesto que se cubren necesidades que demandan inmediatez en la solución de problemas en áreas como producción y mecánica, que no pueden o deben frenarse, éstos problemas deben de solucionarse con la rapidez que se necesita y se toman otras rutas que no corresponden a los lineamientos institucionalizados por la organización.

El mayor de los problemas que se puede dilucidar, es que los procedimientos no están establecidos y basados en la realidad de las necesidades de las demás unidades, es decir; debe establecerse el procedimiento en función de los demás procesos para convertirlos en ideales, no en procesos que se vuelven métodos frustrantes e inadecuados. Esta comunicación falla derivado de los inadecuados procesos laborales que terminan por fragmentar la comunicación interpersonal, en todas las áreas. Al momento de realizar esta investigación, no se evidencia más que una relación estrictamente laboral y alguno que otro grupo muy reducido, mantiene una relación interpersonal atenta.

4.3 ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación circular?

Sin duda alguna se evidencia que a pesar de los problemas que deriva de la comunicación vertical, la comunicación circular es funcional, sí y solo sí, se refiera a lo profesional. Basado en este precepto, el colaborador es hábil para comunicarse de forma no verbal, actuando tanto emisor como receptor, según sus funciones y atribuciones laborales, pues todos están desde este aspecto, bajo una situación de relación laboral, haciendo uso de su particular código de valores y ética profesional.

4.4 ¿Algún tipo de comunicación funciona mejor que la otra?

Ninguna comunicación funciona mejor que otra, lo que sí es que cada una funciona conforme a las opciones que se le presente en el momento. Esto es algo poco usual en las organizaciones, pero se debe principalmente a que llevan más de 50 años comunicándose de esta misma forma, por tanto, no lo ven mal; claro está, que

dentro de la estructura organizacional solo lo ven de forma funcional los mandos altos, no así los mandos medios y a medida que se ignore este hecho, mayor será el proceso de reestructuración comunicacional y los retos que deberán enfrentar.

Es necesario resaltar que la comunicación que fluctúa dentro de la organización es conocida como Comunicación Informal, que básicamente describen la forma de comunicación de la organización y que se basan en la comunicación preferencial, de simpatías y rechazos entre colaboradores. Es una comunicación funcional para la organización, sin embargo, por el tamaño de su estructura organizacional no es la adecuada.

Se observan dos canales para la comunicación interna, dentro de la organización, el correo electrónico y los grupos de WhatsApp, éstos medios contribuyen a los procesos de información y divulgación de la comunicación de la organización.

El correo electrónico es uno de los más utilizados y de los que evidencia mejor sincronización y control de la información, a través de él, la organización hace del conocimiento general de las actividades y nuevas disposiciones que los mandos altos deseen comunicar, así como también para los procesos de los proyectos en las distintas unidades de trabajo.

En WhatsApp es más personalizada la comunicación, la mayor evidencia de su uso es en el área de proyectos, donde la jefatura confirma datos con el diseñador o arquitecto de proyecto, estos a su vez, trabajan conjuntamente con la unidad de ventas que también trabaja muy de cerca con los arquitectos para hacer modificaciones o cambios que requiera el cliente de último momento y este es el medio más rápido para acceder a las solicitudes.

Los medios tecnológicos que utiliza la organización para comunicarse internamente proveen los siguientes beneficios:

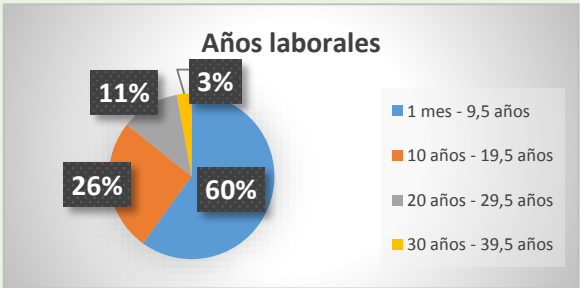
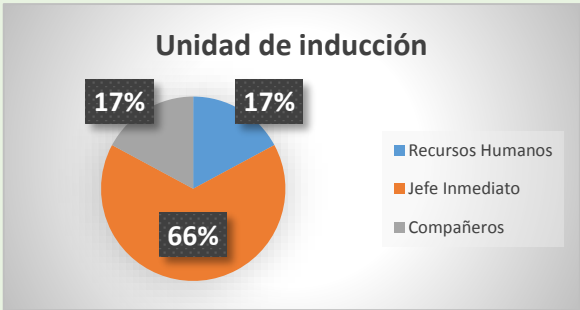
- Aumenta la flexibilidad en la comunicación
- Reduce el tiempo de comunicar lo que se desea.
- Ahorro de papel, que se traduce en un ahorro económico.

4.5 ¿Existe alguna estrategia para la comunicación en crisis (nivel interno)?

No existe ninguna estrategia para el manejo de una crisis comunicacional a nivel interno, los problemas que se suscitan son resueltos con inmediatez por parte de las acciones que toma la Junta Directiva para dar solución al conflicto. Hasta el momento en las distintas indagaciones, no se ha dado una crisis como tal dentro de la organización, sin embargo, se considera necesario que en el caso de que haya ausencia de la Junta Directiva en determinado momento, se tenga previsto el procedimiento para tomar las acciones adecuadas.

A continuación se presentan las gráficas más relevantes al tema de comunicación en los tres niveles, pudiendo observar las gráficas completas en los anexos.

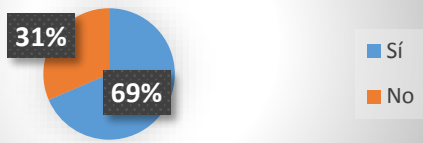
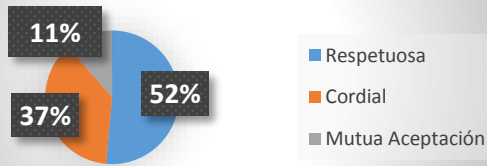
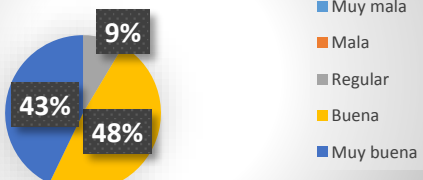
4.6. Gráficas de resultados de encuesta No.1 – Mandos medios

Pregunta	Gráfica No.1	Hallazgos
Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?	 Años laborales 1 mes - 9,5 años: 60% 10 años - 19,5 años: 26% 20 años - 29,5 años: 11% 30 años - 39,5 años: 3%	Los años laborales promedio de los colaboradores, que conforman los mandos medios son de 11 años.
Pregunta	Gráfica No.2	Hallazgos
¿Al ingresar a la empresa, de quién recibió la inducción?	 Unidad de inducción - Recursos Humanos: 17% - Jefe Inmediato: 66% - Compañeros: 17%	La encuesta refiere que RR.HH solo hace la entrevista y al ser contratados, muestran algunas áreas de la organización, pero no les hablan de la organización, no les empoderan respecto de este tema, sino lo hacen por su cuenta a este nivel.

Fuente: Elaboración propia.

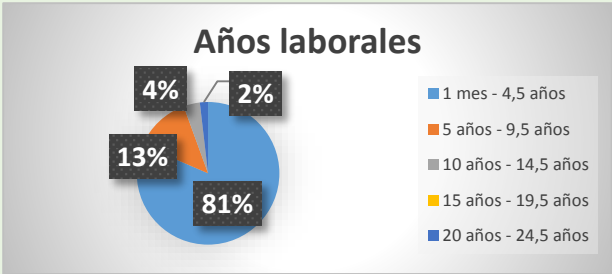
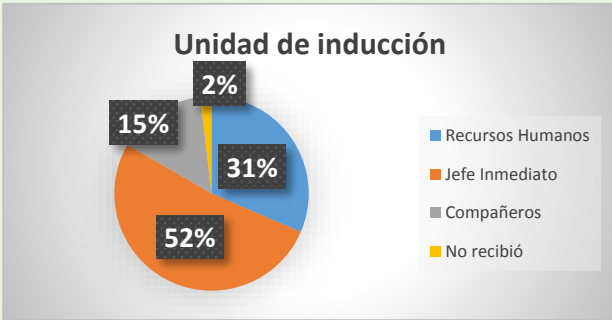
Pregunta	Gráfica No.3	Hallazgos						
¿Conoce cuántas son las sociedades que conforman Multicorporación? Si su respuesta es Sí, escriba el número.	Sociedades que conforman Multicorporación, S.A.  <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>46%</td></tr><tr><td>No</td><td>54%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	46%	No	54%	El 46% de los mandos medios indican que sí conocen cuántas sociedades conforman a Multicorporación, los hallazgos de estos datos revelan la siguiente información: • 3 sociedades • 4 sociedades • 5 sociedades • 6 sociedades • 7 sociedades • 8 sociedades
Respuesta	Porcentaje							
Sí	46%							
No	54%							
Pregunta	Gráfica No.4	Hallazgos						
¿Conoce cuáles son los valores que promueve la empresa?	Promoción de Valores de Multicorporación  <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>86%</td></tr><tr><td>No</td><td>14%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	86%	No	14%	El 86% de los encuestados (mandos medios) se identifican con los valores corporativos que promociona la organización, un elemento revelador, luego de observar que la comunicación informal es la que se maneja en todos los niveles.
Respuesta	Porcentaje							
Sí	86%							
No	14%							

Fuente: Elaboración propia.

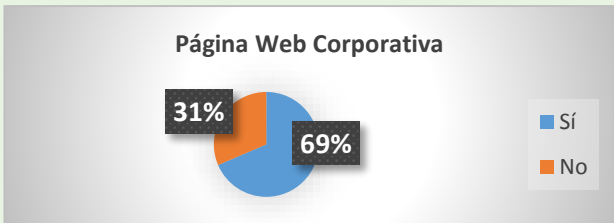
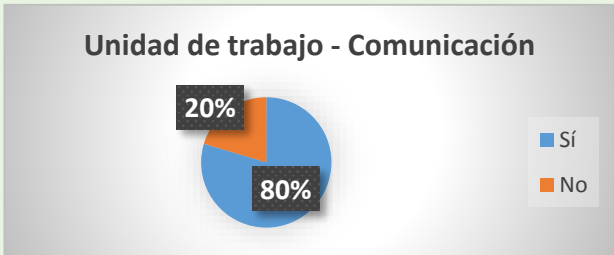
Pregunta	Gráfica No.5	Hallazgos												
¿Conoce la página Web de la empresa?	Página Web Corporativa  <table> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>31%</td> </tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	69%	No	31%	El 69% correspondiente a los mandos medios indica que conocen la página web de la organización, esto corresponde a 24 encuestados de 35 personas encuestadas en este perfil.						
Respuesta	Porcentaje													
Sí	69%													
No	31%													
Pregunta	Gráfica No.6	Hallazgos												
¿Cómo considera que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?	Manejo de la Comunicación  <table> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> <tr> <td>Respetuosa</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Cordial</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Mutua Aceptación</td> <td>11%</td> </tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	Respetuosa	52%	Cordial	37%	Mutua Aceptación	11%	El término de respeto, es una muestra positiva de una comunicación balanceada que se evidencia entre los mandos medios hacia sus subalternos.				
Respuesta	Porcentaje													
Respetuosa	52%													
Cordial	37%													
Mutua Aceptación	11%													
Pregunta	Gráfica No.7	Hallazgos												
¿Cómo considera que es el liderazgo que promociona su jefe inmediato?	Liderazgo  <table> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> <tr> <td>Muy mala</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Buena</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Muy buena</td> <td>48%</td> </tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	Muy mala	0%	Mala	0%	Regular	9%	Buena	43%	Muy buena	48%	En planta Quezada, el 100% de los encuestados revela que el liderazgo que allí se evidencia es muy bueno. Mientras que en planta Villa Nueva, consideran el liderazgo entre regular, bueno y muy buena.
Respuesta	Porcentaje													
Muy mala	0%													
Mala	0%													
Regular	9%													
Buena	43%													
Muy buena	48%													

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Gráficas de resultados de encuesta No.2 – Personal administrativo

Pregunta	Gráfica No.1	Hallazgos
Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?	 Años laborales 1 mes - 4,5 años 5 años - 9,5 años 10 años - 14,5 años 15 años - 19,5 años 20 años - 24,5 años	Los años laborales promedio de los colaboradores subalternos del área administrativa son de 3 años.
Pregunta	Gráfica No.2	Hallazgos
¿Al ingresar a la empresa, de quién recibió la inducción?	 Unidad de inducción - Recursos Humanos - Jefe Inmediato - Compañeros - No recibió	Un 2% refiere que no recibe inducción de ningún tipo, es decir; RR.HH no hace una introducción adecuada al colaborador, por tanto; la información que recibe por parte del jefe es solo para ejecutar sus funciones en el departamento.

Fuente: Elaboración propia.

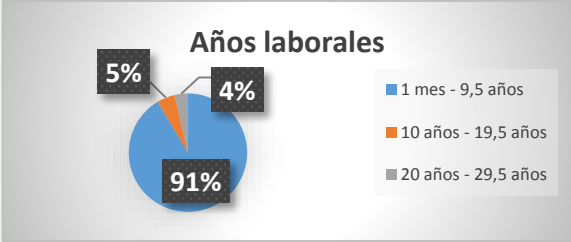
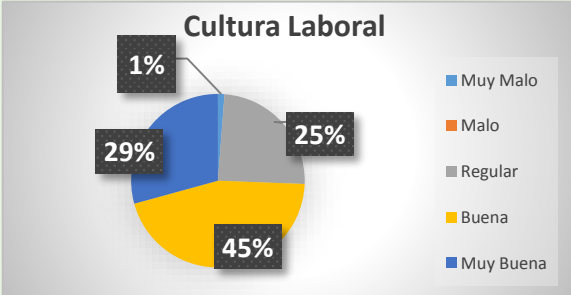
Pregunta	Gráfica No.3	Hallazgos						
¿Conoce cuáles son los valores que promueve la empresa?	Promoción de Valores de Multicorporación  <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>91%</td></tr><tr><td>No</td><td>9%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	91%	No	9%	El 91% de los colaboradores conoce la promoción de los valores por parte de la organización y se identifica con ellos.
Respuesta	Porcentaje							
Sí	91%							
No	9%							
Pregunta	Gráfica No.4	Hallazgos						
¿Conoce la página Web de la empresa?	Página Web Corporativa  <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>69%</td></tr><tr><td>No</td><td>31%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	69%	No	31%	El 31% refleja que no conoce la página web de la organización.
Respuesta	Porcentaje							
Sí	69%							
No	31%							
Pregunta	Gráfica No.5	Hallazgos						
¿Cree que en su unidad de trabajo puede comunicarse con confianza?	Unidad de trabajo - Comunicación  <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>80%</td></tr><tr><td>No</td><td>20%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	80%	No	20%	Hay confianza en la mayoría de los colaboradores, en relación a su respectiva unidad de trabajo, pero se debe profundizar en el 20% que no lo está y saber sus razones.
Respuesta	Porcentaje							
Sí	80%							
No	20%							

Fuente: Elaboración propia.

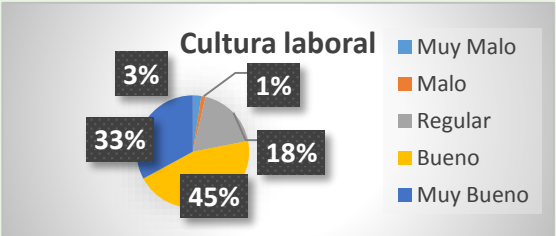
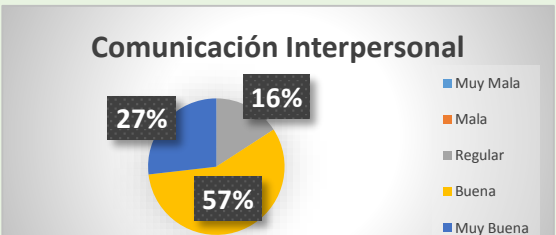
Pregunta	Gráfica No.6	Hallazgos												
¿Cómo considera que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?	Manejo de la Comunicación <table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Respetuosa</td><td>52%</td></tr><tr><td>Cordial</td><td>35%</td></tr><tr><td>Mutua Aceptación</td><td>13%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	Respetuosa	52%	Cordial	35%	Mutua Aceptación	13%	El mayor porcentaje lo representa una comunicación de respeto y cordialidad.				
Categoría	Porcentaje													
Respetuosa	52%													
Cordial	35%													
Mutua Aceptación	13%													
Pregunta	Gráfica No.7	Hallazgos												
¿Cómo considera que es el liderazgo que promociona su jefe inmediato?	Liderazgo <table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Muy mala</td><td>6%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>15%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>48%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>31%</td></tr><tr><td>Muy buena</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	Muy mala	6%	Mala	15%	Regular	48%	Buena	31%	Muy buena	0%	En este indicador, el aporte de planta Quezada, es 100% muy bueno, mientras que en planta hay un desglose de: mala (en menor escala), regular, buena y muy buena.
Categoría	Porcentaje													
Muy mala	6%													
Mala	15%													
Regular	48%													
Buena	31%													
Muy buena	0%													

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Gráficas de resultados de encuesta No.3 – Personal de producción

Pregunta	Gráfico No.1	Hallazgos
Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?	 Años laborales 1 mes - 9,5 años: 91% 10 años - 19,5 años: 5% 20 años - 29,5 años: 4%	4 años es el promedio del colaborador trabajando para la organización.
Pregunta	Gráfico No.2	Hallazgos
¿El ambiente laboral es?	 Cultura Laboral - Muy Mala: 29% - Mala: 1% - Regular: 25% - Buena: 45% - Muy Buena: 0%	Denota estabilidad en el clima laboral, en un área muy difícil de manejar, pues hay mucho personal y en dos turnos. En planta Quezada, ha sido muy satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	Gráfico No.3	Hallazgos
Indique ¿Cuál es el trato que recibe de su jefe inmediato?	 Cultura laboral - Muy Malo - Malo - Regular - Bueno - Muy Bueno	Regular, buena y muy buena es la percepción del colaborador en relación al trato que recibe por parte de su jefe. Aunque hay una minoría que está en contra, realmente es una cultura laboral sana.
Pregunta	Gráfico No.4	Hallazgos
¿El tipo de comunicación en su área de trabajo es?	 Unidad de trabajo - Comunicación - Muy Mala - Mala - Regular - Buena - Muy Buena	Muestra que es buena la comunicación en el área de producción.
Pregunta	Gráfico No.5	Hallazgos
¿La relación de trabajo entre compañeros es?	 Comunicación Interpersonal - Muy Mala - Mala - Regular - Buena - Muy Buena	El 57% percibe que es buena la comunicación interpersonal en la organización, seguido por el indicador muy bueno y regular, por último.

Fuente: Elaboración propia.

5. DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN EXTERNA



Para la comprensión de las siguientes tablas, es necesario definir los siguientes conceptos:

Público. (Del lat. Publícus? (RAE, 2014)

- ✓ “6. m. Conjunto de personas que forman una colectividad”.
- ✓ “7. m. Conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren adeterminado lugar. *Ca da escritor, cada teatro tiene su público*”.

Stakeholders

El término se utilizó por primera vez por Edward Freeman en su paper “Strategic Management: a Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Según Freeman los grupos o individuos son públicos interesados y éstos deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios.

El término Stakeholder significa “parte interesada” (Cambridge University Press, 2010), es decir qué; cualquier persona o entidad se ve afectada por las actividades que realizan.

Para establecer una estructura de públicos es necesario describir los públicos internos y externos o Stakeholders que permitan clasificar la vinculación compleja de cada grupo que interviene en los distintos procesos de la organización, en el cumplimiento de sus objetivos.

En la identificación de los públicos que establece la jerarquía, estos argumentos están sustentados en la filosofía corporativa de la organización, explícitamente en la visión en función del cumplimiento de metas. En cuanto a la segmentación de los públicos se amplía moderadamente por los canales de distribución que utiliza, este otorga un plus a su estrategia de mercadeo y que se visualiza en la Tabla No.1, Tabla No.2 y Tabla No.3, que atienden a la construcción de la Imagen e Identidad Corporativa.

Las características que poseen los públicos identificados contienen características socio-demográficas, económicas, geográficas, sociológicas y de comportamiento, estas características permiten definir las líneas de acción a tomar para alcanzar los objetivos que persigue la investigación respecto a los intereses de la organización y que se describen a continuación:

5.1. Público primario

Este primer público, deriva del impacto de las estrategias y acciones a desarrollarse, y que se dirige a este primer escenario principalmente.

- **Accionistas:** juegan un papel integral, pues no sólo son accionistas, sino dueños y administradores de la organización, son un grupo de familia que preside la Junta Directiva, mesa técnica y mandos altos dentro de la organización.
- **Consumidor (Cliente):** compra de forma habitual en los puntos de venta que tiene la organización, en el municipio de Villa Nueva en la ciudad de Guatemala y en el municipio de Agua Blanca, en el departamento de Jutiapa, donde se ubican las dos plantas de producción y puntos de venta.
- **Comunidad:** es considerado como parte del público primario, pues es el que está alrededor de las instalaciones de la organización, siendo parte de un referente importante, puesto que se considera funciona como un tipo de publicidad conocida como “publicidad de boca en boca”. Dentro del proceso de investigación se pudo comprobar que la comunidad hace no solo la ubicación de la organización, sino también habla en sentido favorable del producto.
- **Colaboradores:** la mejor fuerza externa que tiene la organización, son sus colaboradores, el mejor de los públicos que construye la imagen de la corporación, pues deben identificarse no solo con la filosofía corporativa, sino también en el contexto laboral, la comunicación interpersonal, considerado así, pues son portavoz a lo externo de la organización.

- **Proveedores:** tener una buena relación con este público, permite no sólo tener acceso a los productos de primera calidad, sino también; obtener los beneficios de un buen precio, buen servicio, acceso a una línea de crédito, que representa la persecución de intereses en beneficio del funcionamiento de producción y el saneamiento financiero.
- **Distribuidor:** se considera un público primario, pues cumple dos funciones prioritarias para el crecimiento y desarrollo de la organización, su perfil como cliente y a su vez como distribuidor, este último es un canal de distribución y promoción de los productos a nivel nacional.

5.2. Público secundario

No juegan el papel primario dentro de la organización, pero tienen acceso a través de las acciones y estrategias que plantea la empresa, aunque esté relegado en un segundo plano en términos generales. Debe considerar especial cuidado el impacto de estas acciones hacia este escenario, que sea positivo de igual manera que en el primario.

- **Fuentes de financiamiento:** en este rubro se enmarcan los bancos, las aseguradoras.

5.3. Público terciario

Este público desempeña un papel no menos importante para la organización, pero se hace necesario que se considere para las estrategias y acciones que la organización plantee a priori, para acceder a los públicos geográficos y demográficos que desea alcanzar. Para ello es necesario abordar estos públicos de la mano y en combinación con la comunicación, para que todas las acciones a tomar coadyuven para contrarrestar las acciones de los competidores y lograr un impacto en los públicos que no conocen de la organización.

- **Competidores:** un público que está pendiente de las acciones y movimientos de mercadeo y de comunicación en el que incursione la organización.

- **Medios de Comunicación:** es un público que estratégicamente es una plataforma para llegar a los públicos que la organización desea alcanzar en los plazos que la estrategia mercadológica desee accionar.

5.4. Tabla No.1
Caracterización de Públicos

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	<u>PÚBLICO PRIMARIO</u>	<u>PÚBLICO SECUNDARIO</u>	<u>PÚBLICO Terciario</u>
	Colaborador, consumidor, distribuidor, proveedor, comunidad, accionistas.	Bancos, Aseguradoras, Cámaras de Comercio, de Industria y de la Construcción.	Competencia y Medios de Comunicación.
Sociológicas	Target consumidor, puntos de venta y estudio de perfil de consumidor, establecidos por la organización.	Empoderamiento por medio de las fuentes de financiamiento, que les permiten estar preparados para contrarrestar cualquier crisis financiera.	Corresponde a los públicos que no ha impactado la marca, pero contienen las características distintas de consumidor usual.
Económicas	Relación de calidad de producto, producción y costos que varían por planta de producción.	Clasificación de las fuentes, con características financieras, focalizadas en fuentes internas, como capital social, proveedores, etc.	La investigación revela que los competidores hacen uso de las estrategias de mercadeo para contrarrestar la presencia de la marca en el mercado en la medida de lo posible. Los medios de comunicación, son una herramienta tecnológica y de socialización con el target, que coadyuva al crecimiento y desarrollo de la organización a lo interno.

Fuente: Elaboración propia.

Demográficas	Características sociológicas y económicas concentradas al target estratégico de mercadeo.	Trabajo financiero a través de los beneficios bancarios del sistema. Las aseguradoras forman parte de los proyectos que promueve la organización a través de una de sus sociedades. La Cámara de Industria, de Comercio y de la Construcción del país, son gremiales y enlaces comerciales que coadyuvan al desarrollo productivo y crecimiento económico de la organización.	El sistema de producción, la tecnología que utiliza para producir y ampliar los productos en el mercado, son las principales características de competitividad que la organización posee ante la competencia. Sin olvidar que son un poco más de 53 años de estar vigentes en el mercado de la construcción.
Geográficas	La ubicación de los puntos de venta y distribución del producto.	Fuentes de financiamiento nacionales, con transacciones sanas y necesarias, contando con total y sólido respaldo bancario y de las aseguradoras.	La tecnología y las mejores materias primas, son una combinación y parte importante del éxito que respaldan a la organización por más de 53 años en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Comportamiento	La fabricación de una línea de productos, además de cubrir otras líneas de producción ante las demandas del mercado, hace explorar las estrategias mercadológicas con el acompañamiento de procesos y herramientas de comunicación para llegar al target, evaluarlo y disponer de las acciones necesarias.	Respaldo bancario y de las aseguradoras con las características de buen servicio, seguridad, garantía de inversión.	Distribuidores y puntos de venta por parte de la organización, son algunas de las acciones para captar el mercado al que no han llegado, compitiendo con productos de primera calidad y buen precio.
-----------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Tabla No.2
Estructura de Públicos

Identificación

Jerarquización



Nivel de influencia y control de la información				
1	2	3	4	5
Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Identificación del Público	Nivel de influencia	Control de información	Importancia/ Jerarquía	Tipo de Público
Accionistas	4	4	16	Clave
Colaboradores	5	4	20	Clave
Distribuidores	5	5	25	Prioritario
Consumidores	3	4	15	Prioritario
Proveedores	4	5	20	Prioritario
Comunidad	4	4	16	Prioritario
Aseguradoras	5	1	5	Secundario
Bancos	4	1	4	Secundario
Cámaras de Guatemala	3	4	12	Influyente
Competencia	3	4	12	Apático
Medios de Comunicación	5	2	10	Terciario

Fuente: Elaboración propia.

**5.6. Tabla No.3
Jerarquización**

		Nivel de influencia						
		1	2	3	4	5		
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		
Control de la información	1 Muy Bajo	1	2	3	4	5	Terciarios – Apáticos (10-12) ✓ Medios de comunicación • Impresa • Radial • Televisiva • Redes Sociales ✓ Competidores Secundarios – Informados (4-12) ✓ Fuentes de financiamiento • Bancos • Aseguradoras	Secundarios – Influyentes (3-12) ✓ Cámara de Comercio de Guatemala ✓ Cámara de Industria de Guatemala ✓ Cámara Guatemalteca de la Construcción Claves – Prioritarios (15-25) ✓ Accionistas ✓ Consumidor ✓ Comunidad ✓ Colaboradores ✓ Proveedores ✓ Distribuidores
	2 Bajo	2	4	6	8	10		
	3 Medio	3	6	9	12	15		
	4 Alto	4	8	12	16	20		
	5 Muy Alto	5	10	15	20	25		
		Terciarios (Apáticos)		Secundarios (Influyentes)				
		Secundarios (Informados)		Claves (Prioritarios)				

5.7. Análisis de Identidad Corporativa

SIGNOS		
Lingüísticos	Icónicos	Cromáticos
Uno de los principales signos que se evidencian en la organización son las instrucciones que se emiten, pero que el receptor entiende de diferente forma. La comunicación informal produce tantos ruidos, como también rumores provocando con esta situación de cambio que se produzca.	Algunos signos icónicos que se pueden observar en la organización son: • Marca (Multiblocks, IVN) • Rutas de evacuación. • No fumar • Misión de la organización. • Medidas de seguridad. • Reglamento interno. • Área de sanitarios. • Estacionamiento. • Señales de tránsito. • Nombre de algunas unidades. • Señales de advertencia.	Al ingreso de la Planta en Villa Nueva, se puede divisar el nombre de una de las marcas “Multiblocks”, en letras grandes y en color gris. Seguido este signo se hace visible en el área de recepción en el edificio principal, con los colores de la marca Multiblocks, en color gris y se estima al frente estará el ícono de la marca antes mencionada. Este es un elemento prácticamente nulo en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

FUNCIONES	
Inmediata	Acumulativa
Existen elementos que se enmarcan en este argumento de función inmediata, en las cuáles se pueden citar: • Historia de los 50 años de Multiblocks. • Manual de reglamento interno. ○ Prohibiciones a los trabajadores. ○ Política de uniformes. ○ Incumplimientos y sanciones. ○ Medidas obligatorias para los trabajadores. ○ Medidas disciplinarias. • Manual de inducción al sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. • Documentos de investigación de Multiblocks, no así de las demás sociedades que integran Multicorporación.	Al respecto se puede mencionar que existe un fenómeno causado por la dominación de la comunicación informal que es la que fluctúa en la organización, esta tiene la principal característica de provocar rumores con el más mínimo cambio de funciones que la unidad de RR.HH promueva, o bien con la simple instrucción personalizada hacia algún colaborador. La probabilidad de que este fenómeno vaya en aumento, es ascendente, sobre todo en los colaboradores y en producción, en unidades de mecánica y en los talleres de IVN principalmente. Otro de los puntos considerados vulnerables es para la organización, es la interferencia en la ejecución de funciones en los mandos medios o jefaturas, por parte de los mandos altos que transgreden sus propios protocolos organizacionales, promoviendo la incomunicación e incomodidad en la disposición de las funciones que desea aplicar en su unidad para alcanzar los objetivos laborales.

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Análisis de Imagen Corporativa

Es importante hacer notar la evaluación de la realidad corporativa, cultura, identidad e imagen corporativa, así como de la comunicación corporativa y Comunicación de crisis, en términos generales, y para ello se hace necesario de conceptualizar estas concepciones y seguido de observar los resultados de las encuestas de opinión realizadas para así poder dar respuesta a este análisis, las definiciones son citadas textualmente:

5.8.1. Definición Cultura Corporativa

“La Cultura Corporativa o también denominada Cultura Organizacional, es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias, ritos, rituales, héroes y símbolos, modelos, normas y patrones existentes en una organización”. (Yturralde, 2010)

5.8.2. Definición Identidad Corporativa

Cuando hablamos de identidad corporativa, estamos haciendo referencia a los diferentes elementos que una empresa, una marca o una compañía utiliza para distinguirse del resto. Estos elementos van desde lo más elemental como el logo o el merchandising, hasta elementos más complejos como formas de actuar, de responder a ciertos eventos, de negociar, de hacer frente a determinadas situaciones, etc. Todos estos elementos en conjunto son los que ponen por completo la noción de identidad corporativa. Esa identidad, además, es compartida por todos los miembros que trabajan en la empresa y sirven para identificarla del resto de empresas del mercado. (Definición ABC, 2007-2016)

5.8.3. Definición de Imagen Corporativa

“La Imagen Corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe”. (Definición ABC, 2007-2016)

5.8.4. Definición de Comunicación Organizacional o Corporativa

La definición que Fernández Collado, confiere a la comunicación organizacional como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y sus medios, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Fernandez Collado, 1997)

5.8.5. Definición de Comunicación de Crisis

La definición de Saura (2005) entendemos por crisis: “una situación grave que afecta a la empresa/institución/figura pública en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto

negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad/persona”. (Leal Ramírez, 2013)

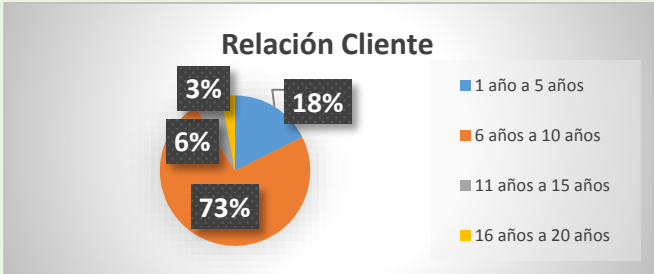
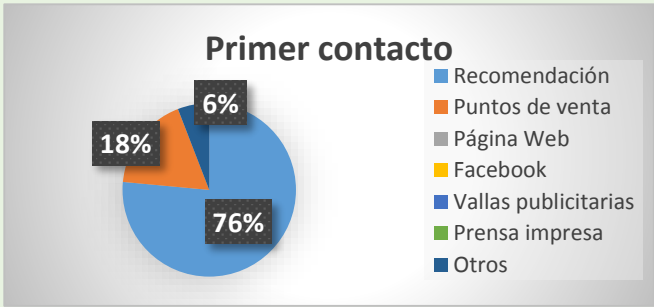
5.8.6. Cuadro de análisis de la Realidad Corporativa

Ya que se ha tomado en consideración la conceptualización y el significado de las variables, se hace necesario un cuadro de Análisis de Imagen Corporativa para evaluar los aspectos anteriormente descritos, basado en los hallazgos que revela la investigación.

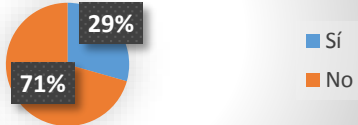
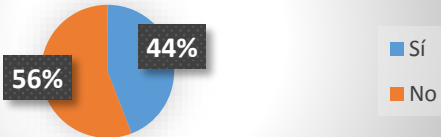
Realidad Corporativa				
Cultura Corporativa	Imagen Corporativa	Identidad Corporativa	Comunicación Corporativa	Comunicación de Crisis
La cultura de la organización a nivel externo, es básicamente inexistente. Carece de los mecanismos de comunicación necesarios para tener presencia en los distintos públicos.	Sólo es reconocida por su producto, no posee un valor corporativo para los públicos externos.	La falta de material visual que identifica a la organización, en los puntos de venta, clientes, distribuidores, proveedores, etc., la falta de publicidad es la que no permite identificar a los públicos con la organización.	Naturalmente el público mejor representado es interno, sin embargo; debe destacarse que para que la organización alcance sus metas en el mercado, es necesario visibilizarla ante los públicos externos a los que desea llegar.	La opinión de los públicos externos refiere un total desconocimiento o a cerca de la organización, esta no posee impacto sobre los públicos, no le genera a la organización imagen positiva y debe tomarse acciones prontas para que esto no afecte los resultados y la viabilidad de la organización en la búsqueda de sus metas y objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

5.9. Gráfica de resultados de encuesta de opinión – Clientes y Distribuidores

6. Pregunta	Gráfico No.1	Hallazgos
¿Tiempo que lleva de trabajar con Multiblocks?	 Relación Cliente 1 año a 5 años: 18% 6 años a 10 años: 73% 11 años a 15 años: 6% 16 años a 20 años: 3%	La edad promedio de la relación comercial de los clientes en Multiblocks, es de 8 años. Este dato nos permitirá abordar los temas de identidad e imagen corporativa, así como de la comunicación externa que la organización maneja.
Pregunta	Gráfico No.2	Hallazgos
¿Cómo contactó por primera vez a Multiblocks?	 Primer contacto - Recomendación: 76% - Puntos de venta: 18% - Página Web: 6% - Facebook: 0% - Vallas publicitarias: 0% - Prensa impresa: 0% - Otros: 0%	La mejor publicidad que refiere este indicador, es la de boca en boca, pues el primer contacto que tuvo el cliente con Multiblocks, lo generó la recomendación de un cliente o (persona) a otro.

Fuente: Elaboración propia.

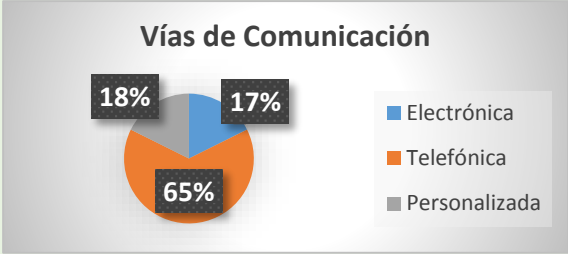
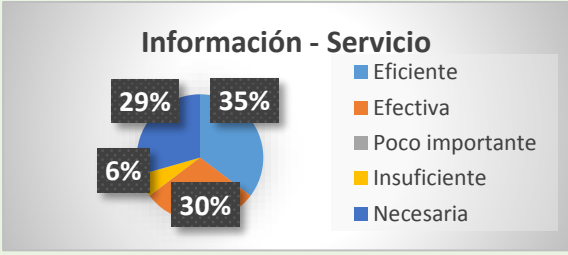
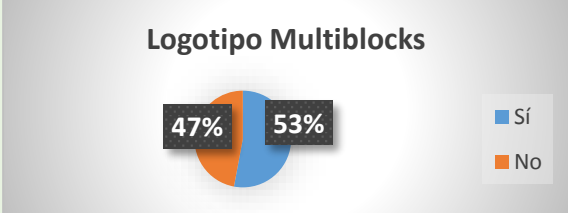
Pregunta	Gráfico No.3	Hallazgos								
¿Conoce la página Web de Multiblocks?	Página Web  <table><tr><td>Sí</td><td>29%</td></tr><tr><td>No</td><td>71%</td></tr></table>	Sí	29%	No	71%	Indicador del manejo y uso de las herramientas que ofrece la tecnología. Estos datos revelan que los usuarios no conocen la Website de la organización.				
Sí	29%									
No	71%									
Pregunta	Gráfico No.4	Hallazgos								
¿Recuerda cuál es el logotipo de la marca Multiblocks?	Logotipo Multiblocks  <table><tr><td>Sí</td><td>44%</td></tr><tr><td>No</td><td>56%</td></tr></table>	Sí	44%	No	56%	Los años promedio de la relación comercial, descrito en la pregunta uno son 8 años, y el porcentaje de clientes que recuerdan el logotipo es menor al 50%, evidenciando que no hay posicionamiento de marca en la mente del consumidor.				
Sí	44%									
No	56%									
Pregunta	Gráfico No.5	Hallazgos								
¿Podría describir qué es lo que recuerda del logotipo o qué es lo que llama su atención?	Recuerdo de logotipo  <table><tr><td>Letra "m"</td><td>33%</td></tr><tr><td>Ladrillo</td><td>33%</td></tr><tr><td>Colores</td><td>27%</td></tr><tr><td>No recuerda</td><td>7%</td></tr></table>	Letra "m"	33%	Ladrillo	33%	Colores	27%	No recuerda	7%	Como complemento de la anterior pregunta, donde sólo el 44% de los clientes evidencia que recuerda el logotipo, vemos que aquí lo que recuerdan es un ladrillo color amarillo sobre la letra “m”. No tiene claro el logotipo.
Letra "m"	33%									
Ladrillo	33%									
Colores	27%									
No recuerda	7%									

Fuente: Elaboración propia.

5.10. Gráfica de resultados de encuesta de opinión – Proveedores

Pregunta	Gráfico No.1	Hallazgos												
¿Cuánto tiempo lleva trabajando como proveedor para Multiblocks?	Relación comercial <table><tr><td>1 año a 5 años</td><td>59%</td></tr><tr><td>6 años a 10 años</td><td>17%</td></tr><tr><td>11 años a 15 años</td><td>12%</td></tr><tr><td>16 años a 20 años</td><td>6%</td></tr><tr><td>21 años a 25 años</td><td>6%</td></tr></table>	1 año a 5 años	59%	6 años a 10 años	17%	11 años a 15 años	12%	16 años a 20 años	6%	21 años a 25 años	6%	Los años promedio de relación comercial entre proveedor y Multiblocks son de 10 años.		
1 año a 5 años	59%													
6 años a 10 años	17%													
11 años a 15 años	12%													
16 años a 20 años	6%													
21 años a 25 años	6%													
Pregunta	Gráfico No.2	Hallazgos												
¿Por qué medio contactó a Multiblocks?	Medios de contacto <table><tr><td>Referencia</td><td>59%</td></tr><tr><td>Página Web</td><td>29%</td></tr><tr><td>Facebook</td><td>6%</td></tr><tr><td>Valla publicitaria</td><td>6%</td></tr><tr><td>Prensa</td><td>6%</td></tr><tr><td>Otros</td><td>6%</td></tr></table>	Referencia	59%	Página Web	29%	Facebook	6%	Valla publicitaria	6%	Prensa	6%	Otros	6%	El 59% de los encuestados refiere que contactó a Multiblocks por medio de la referencia o recomendación de otras personas.
Referencia	59%													
Página Web	29%													
Facebook	6%													
Valla publicitaria	6%													
Prensa	6%													
Otros	6%													

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	Gráfico No.3	Hallazgos
¿Qué vía de comunicación utiliza para relacionarse con el personal de Multiblocks?	 Vías de Comunicación - Electrónica: 18% - Telefónica: 65% - Personalizada: 17%	El teléfono es el principal canal de comunicación externa que existe en la relación proveedor – cliente.
Pregunta	Gráfico No.4	Hallazgos
¿La información que usted recibe de Multiblocks para ofrecer su mejor servicio ha sido?	 Información - Servicio - Eficiente: 35% - Efectiva: 30% - Poco importante: 29% - Insuficiente: 6% - Necesaria: 0%	Evidencia una comunicación asertiva, de doble vía y que se concreta a la relación comercial como tal, luego de considerar que son 10 años promedio.
Pregunta	Gráfico No.5	Hallazgos
¿Recuerda el logotipo de Multiblocks?	 Logotipo Multiblocks - Sí: 53% - No: 47%	El 53% con una relación de 10 años de comunicación comercial, posee posicionamiento de marca.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	Gráfico No.6	Hallazgos														
¿Qué es lo que le llama la atención del logotipo?	Retención de imagen <table><thead><tr><th>Elemento</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Letra</td><td>42%</td></tr><tr><td>Ladrillo</td><td>25%</td></tr><tr><td>Color</td><td>33%</td></tr></tbody></table>	Elemento	Porcentaje	Letra	42%	Ladrillo	25%	Color	33%	Algunos recuerdan aisladamente algunos elementos del logotipo: • Letra “m” • Ladrillo (que está sobre la letra “m”) • Colores						
Elemento	Porcentaje															
Letra	42%															
Ladrillo	25%															
Color	33%															
Pregunta	Gráfico No.7	Hallazgos														
¿Conoce algún tipo de Publicidad emitida por Multiblocks? Si su respuesta es Sí, describa:	Publicidad Multiblocks <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>35%</td></tr><tr><td>No</td><td>65%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	35%	No	65%	• El 35% de los proveedores sí habían visto publicidad de Multiblocks y refieren por parte de la planta Quezada, una valla en la carretera. • Sobre la planta Villa Nueva, dijeron haber visto un anuncio en el Transmetro. • Y en el sondeo de medios radiales, un solo anuncio emitido a las 6:15 de la mañana en radio la Sabrosona, en toda una semana.								
Respuesta	Porcentaje															
Sí	35%															
No	65%															
Pregunta	Gráfico No.8	Hallazgos														
¿Qué canales de comunicación le parecen más efectivos para socializar con Multiblocks?	Canales de Comunicación <table><thead><tr><th>Canal</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Correo electrónico</td><td>12%</td></tr><tr><td>Facebook</td><td>6%</td></tr><tr><td>WhatsApp</td><td>23%</td></tr><tr><td>Teléfono</td><td>41%</td></tr><tr><td>Personal</td><td>18%</td></tr><tr><td>Todos los anteriores</td><td>18%</td></tr></tbody></table>	Canal	Porcentaje	Correo electrónico	12%	Facebook	6%	WhatsApp	23%	Teléfono	41%	Personal	18%	Todos los anteriores	18%	El teléfono es el medio más accesible, por la dinámica de su trabajo como proveedores para abordar a las distintas unidades de la organización.
Canal	Porcentaje															
Correo electrónico	12%															
Facebook	6%															
WhatsApp	23%															
Teléfono	41%															
Personal	18%															
Todos los anteriores	18%															

Fuente: Elaboración propia.

6. ANÁLISIS FODA



Análisis FODA

El análisis FODA de la organización identifica el entorno interno y externo de la misma, puntos clave que pueden ayudar a entender la situación actual que atraviesa, resaltando elementos de comunicación interna como fortalezas y debilidades y elementos de comunicación externa como oportunidades y amenazas.

Se hace constar que las propuestas como posibles soluciones que se describen en el cuadro FODA, describe lo que está sucediendo en la organización, se desarrolla un análisis más profundo de las alternativas, de acuerdo al “cruce de variables”, es decir; se hacen combinaciones de la información obtenida a través de las distintas herramientas de investigación utilizadas.

En el cuadro de análisis de FODA, se establecen las alternativas entre los distintos elementos que conforman el FODA, como ideas que permitirán iniciar a considerar las posibles soluciones.

6.1. Cuadro de análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
• Alto nivel de competitividad. • Recursos financieros fuertes. • Reconocimiento en el mercado por más de 53 años. • Desarrollo de una amplia gama de productos, que el consumidor puede adquirir en el mismo lugar. • Alta tecnología de fabricación de los productos. • Colaboradores altamente calificados en cada una de las especialidades. • Conocimiento del mercado.	• Segmento de mercado no atendidos. • Posibilidades de exportar a mayor escala. • Desarrollo de nuevos productos para un mercado nuevo. • Posibilidades de mejorar los costos. • Mejorar abastecimientos en temporada alta. • Adquisición de nuevas tecnologías de fabricación.	• Las instalaciones son espacios reducidos. • Débil imagen en el mercado. • Los costos del producto son relativamente elevados, en relación a la competencia. • Devolución constante de producto, porque el block se quiebra mucho, en planta Quezada. • El precio de los productos varía significativamente entre una planta a otra. • El personal no está motivado.	• Competidores de bajo costo. • Nuevos fabricantes en el mercado, con costos de operación significativamente bajos. • Los clientes y distribuidores compran a Multiblocks, como una alternativa en el mercado, pero si su cliente no pide marca, le venden otro producto a mejor precio.

Fuente: Elaboración propia.

• Estructura ideal para desarrollar los productos en otros mercados en las que las demás empresas pueden crecer al mismo tiempo. • La rentabilidad de la organización es óptima. • La Junta Directiva persigue un interés de desarrollo corporativo en común. • Componente de humanización por parte de la organización hacia sus colaboradores. • Optimizar los productos para atender mejor a los clientes y distribuidores. • Desarrollo de mejores relaciones interpersonales en la organización.		• Los mandos medios sienten irrespeto en sus puestos por parte de sus superiores. • La imagen de las otras empresas como: IVN, Multicasas y Prefinsa, están significativamente reducidas ante el público externo. • Carecen de promociones en el mercado. • Elaboran un Plan estratégico, pero este carece de cumplimiento. • Apatía en el colaborador. • Aumenta la frustración y disminuye la eficiencia en los colaboradores.	• El costo del producto de la competencia es bajo y el cliente refiere que es de mejor calidad en algunas oportunidades. • Los despachos son muy lentos, refieren que hay que tomarse hasta un día para hacer la compra, esto en planta Quezada. • No hay visibilidad de marcas en el mercado. • Dos páginas de Multiblocks en Facebook, una es no oficial. • No se detecta con rapidez las amenazas competitivas. • Pérdida de tiempo y energía.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Cuadro de análisis y pronóstico de la situación FODA

ALTERNATIVAS			
Alternativas entre fortalezas y oportunidades	Alternativas entre debilidades y oportunidades	Alternativas entre fortalezas y amenazas	Alternativas entre debilidades y amenazas
➤ Involucramiento en los procesos de reestructura comunicacional a crear desde la jerarquía de los mandos altos hasta el último colaborador de la organización. ➤ Generar procesos de comunicación de la mano con mercadeo para producir material promocional. ➤ Definir qué tipo de información deben manejar todos los colaboradores, pues se hacen rumores de pasillo a cerca de los proyectos	➤ Crear empatía entre departamentos, para desarrollar mejores procesos de comunicación y mejor dirigidos. ➤ Trabajar en aspectos de lo que se conoce en comunicación como “brecha generacional”, “endomarketing corporativo” desarrollando herramientas que anulen este componente que a lo largo del tiempo recrudece los esfuerzos por los que se trabaja.	➤ Fortalecer la imagen corporativa a nivel interno y externo. ➤ Integración de recursos para fortalecer los procesos de comunicación interpersonal. ➤ Desarrollar procesos de fortalecimiento de comunicación en los canales de Social Media. ➤ Desarrollar procesos de comunicación y políticas de comunicación institucional.	➤ Gestionar labores de publicidad, para evitar la guerra de precios de la que ya algunos clientes han citado. ➤ Establecer mecanismos de comunicación interna y externa. ➤ Con el crecimiento de la organización, los problemas de comunicación crecen y estos procesos se convierten en parte del desarrollo de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

➤ y esto supone confusión con administrativos que no tienen clara la información de la organización.	➤ Profundizar en los esfuerzos de socializar con los colaboradores a cerca de la Fundación San Gregorio.		➤ Desarrollar mecanismos que contrarresten la conducta de resistencia al cambio, por parte de los colaboradores. ➤ Desarrollar estrategias de comunicación internos y externos enfocados a fortalecer posicionamiento de identidad e imagen corporativa
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Factores que influyen en los procesos de comunicación en la organización

6.3.1. Factores directos

Estos son los factores que facilitan los procesos de comunicación internos, y evidentemente la cultura de respeto que proviene principalmente de los mandos altos, manejando verticalmente este factor.

Otro de los factores que inciden en los colaboradores y que los altos mandos manejan de forma positiva, es el sentido de humanidad y solidaridad; puesto que, la organización se solidariza ante las situaciones personales que pueda vivir uno de sus colaboradores, principalmente se detectó en el área de producción, en el que la investigación reveló como un factor de alto impacto, obteniendo un profundo grado de lealtad por parte de los colaboradores en esa área de la organización.

Los medios de comunicación internos que la organización maneja son: el correo electrónico interno y los grupos de WhatsApp, identificándose como los más apropiados y funcionales para sus procesos de comunicación internos.

Los factores que dificultan los procesos de comunicación internos de la organización, principalmente se enuncia la brecha generacional que maneja la Junta Directiva, que no permite exteriorizar una imagen e identidad corporativa, pues maneja el concepto de “marca y antigüedad” en el mercado. Considera que debe conocer sobre comunicación, pero no que debe invertir en una comunicación que visualice a la organización.

A nivel externo de la organización, los factores directos que influyen negativamente es la deficiente comunicación externa que maneja a nivel de Social Media, a nivel de imagen e identidad corporativa.

Un elemento positivo de la organización de crear vínculos externos, son la variedad de productos y los proyectos que trabajan, hacen presencia no solo de su marca, sino también evidencia su potencial empresarial a través de sus

productos y proyectos. El proyecto de RSE a través de la Fundación San Gregorio.

En el presente cuadro se describen los factores directos más importantes que la organización utiliza para generar acciones de productividad y relaciones interpersonales:

Tabla No. 1 Factores directos de la comunicación		
Factores	Comunicación interna	Comunicación Externa
Emisor	Usualmente utiliza un canal para transmitir la información, con el objeto de dejar constancia del aviso y evitar así, rumores o alguna confusión en lo que se desea informar.	Contextualizado con el área de servicio al cliente, el manejo de Social Media que está muy débil en este aspecto, la asistencia del vendedor, son los que principalmente hacen algún tipo de comunicación externa.
Receptor	Las barreras de comunicación que existen en las relaciones interpersonales, no les permite asimilar la información y procesarla como se debe, siempre surge el rumor, aunque la información sea clara y directa.	La comunicación en este aspecto es débil, usualmente solo se observa que existe una relación comercial de compra y venta, no hay una identificación de los públicos externos con la organización.

Mensaje	Los colaboradores reciben inducción en áreas cognitivas, de psicoanálisis y de comportamiento, que le permitan sentirse saludable emocionalmente al colaborador en la organización.	No hay visibilidad de las marcas en el mercado, se debe trabajar en ello para construir una imagen e identidad de reputación para la organización.
Código	Utiliza la escritura vía electrónica para comunicar la o las instrucciones que se requiere informar.	Comunicación verbal, usualmente por la relación comercial que existe.
Canal	Los utilizados por la organización son: WhatsApp y correo electrónico.	Los medios utilizados son principalmente: teléfono, correo electrónico y WhatsApp.
Contexto	Trato únicamente para tratar aspectos laborales, muy poco para compartir a nivel personal.	Lo relacionado a la relación comercial que los comunica, tanto clientes, distribuidores como proveedores.
Retroalimentación	Usualmente solo existe a nivel laboral, poco intercambio a nivel interpersonal.	Retroalimentación de las publicaciones en la página de Multiblocks en Facebook, resolviendo la mayoría de las dudas planteadas.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Factores indirectos

Este tipo de factores son los que tanto el emisor como el receptor están a distancia, la forma de comunicarse a nivel interno es visiblemente colectiva, utilizando el correo electrónico o el WhatsApp, con el fin de recibir completo el mensaje únicamente. Si es dentro del contexto personal, que es como lo circunscribe su desempeño laboral, el receptor hará retroalimentación al emisor para dar solución al problema.

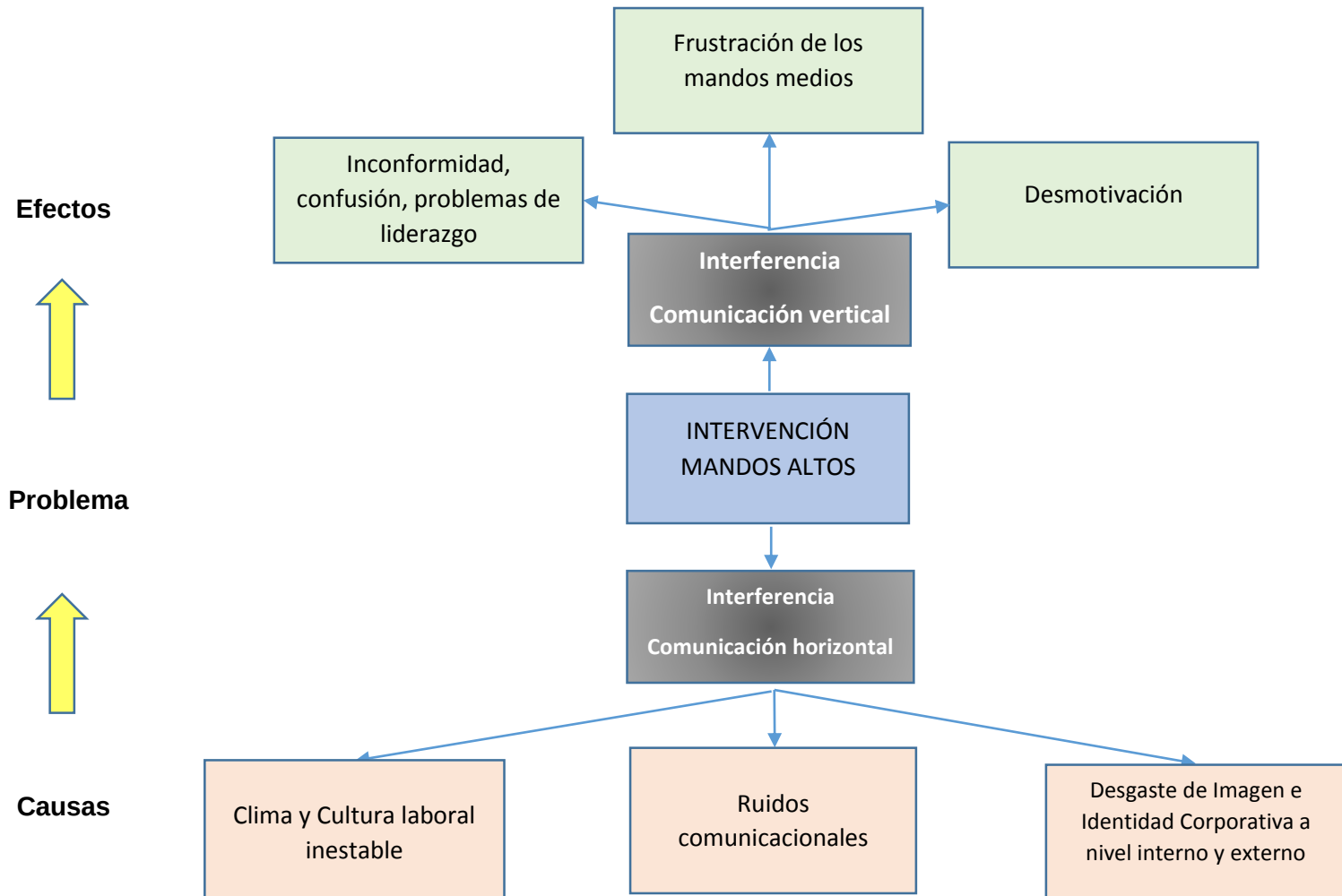
El factor emocional en cualquiera de los públicos es algo negativo a lo interno de la organización y que no los puede controlar directamente la empresa, esto influye negativamente no solo en los procesos en el desempeño de sus labores, sino que influye a otros con sus actitudes.

A nivel externo, los factores negativos que se detectan son principalmente; la percepción de los clientes respecto de la calidad del producto, principalmente en la Planta Quezada, en Jutiapa, pues refieren mala calidad, luego el precio es más elevado, entonces prefieren venir a la Planta de Villa Nueva, pues consideran que la calidad del producto es mejor y a mejor precio.

También consideran que no reciben una atención adecuada, porque no hay una presencia de la marca en productos promocionales, no se sienten identificados con la marca, pues en diversas conversaciones con los clientes, sostienen que la competencia les trata mejor, y esto se ve reflejado que mantienen en mente el nombre de la marca, más no así; la imagen visual de la marca, no la recuerdan y otros recuerdan una letra, otros refieren los colores y otros un ladrillo amarillo, esto demuestra que los públicos externos no son atendidos debidamente.

Tanto interno como externo es visible que la comunicación con los públicos indistintamente cualquiera que este sea, es impersonal, pues utiliza los canales antes expuestos para comunicarse.

6.3.3. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Determinación de prioridades comunicacionales

PRIORIDADES COMUNICACIONALES				
Importancia del problema	Solución e implementación	Urgencia de resolver el problema	Inmediatez de la solución	Qué se necesita para resolver el problema
Interferencia de los mandos altos, con el desarrollo de las unidades a cargo de los mandos medios.	Afecta el desarrollo de las relaciones del mando medio y los subalternos.	Debe resolverse a la brevedad posible.	No necesita recurso, es una solución que debe atender la Junta Directiva y puestos clave.	Deben participar en la resolución del problema: ▪ Junta Directiva ▪ Gerente General ▪ Gerente de RR.HH y demás gerencias.
Integración y desarrollo de una estrategia de comunicación interna y externa para crear la imagen e identidad como Multicorporación, S.A.	Crear una imagen e identidad que unifique las seis sociedades que conforman la corporación, para que se reconozca como corporación y no se considere solo la marca líder Multiblocks.	Es una situación en la que debe iniciarse a trabajar y que debe resolverse a un mediano plazo.	Necesita de recursos humanos, diseñador gráfico, profesional de las comunicaciones y económicos para resolverse.	Deben participar en la resolución: ▪ Junta Directiva ▪ Gerente General ▪ Gerente de RR.HH ▪ Mercadeo ▪ Consultor en comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Creación de la Dirección de Comunicación "DIRCOM".	La ausencia de departamento afecta las: ▪ Gestiones de comunicación corporativa. ▪ Comunicación integral. ▪ Construcción de las Relaciones Públicas. ▪ Construcción de Identidad, imagen y reputación de la organización. ▪ Gestión de marca y RSE. ▪ Moderación en el diálogo.	Debe resolverse en un corto a mediano plazo, para que profundice en los problemas de comunicación tanto internos como externos, pues la organización carece de una imagen e identidad corporativa.	Necesita de tomar conciencia de la necesidad de instaurar esta unidad, se necesita de recursos humanos, económicos, además de un profesional de las comunicaciones.	Consensuar la decisión de proyecto de comunicación para crear la unidad a cargo de: ▪ Junta Directiva ▪ Gerente General ▪ Gerente de RR.HH. ▪ Consultor en comunicación.
--	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo estrategias de comunicación internas y externas, a través de un plan de medios.	Afecta la imagen e identidad corporativa en doble vía, a los distintos públicos identificados.	Es una situación que se necesita resolver en un mediano a largo plazo.	Debe planificarse estratégicamente, llevará un tiempo mediano para resolverlo, pues es un proceso enfocado a la utilización adecuada de la comunicación interna y externa.	Deben participar: ▪ Junta Directiva ▪ Gerente General ▪ Gerente de RR.HH ▪ Mercadeo ▪ Consultor en comunicación.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.4.Propuesta de solución

Problema priorizado	Posible Solución
→ Interferencia de los mandos altos, en el desarrollo de las actividades de las unidades a cargo de los mandos medios.	<u>Propuesta No.1</u> ✓ Presentación de resultados a Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de RR.HH, de la necesidad de trabajar un seminario con los temas “brecha generacional, endomarketing corporativo, barreras de la comunicación y resistencia al cambio organizacional”, para que puedan considerar el cambio que la organización necesita, reflexionando en virtud del crecimiento organizacional y de la incursión en otros mercados de su interés, y para ello necesita de procesos estratégicos de la comunicación, dirigidos a cumplir con los objetivos de crecimiento y desarrollo que persigue la organización.
→ Falta de integración comunicacional, imagen e identidad organizacional.	<u>Propuesta No.2</u> ✓ Elaboración de un plan de identidad corporativa para unificar el concepto de Multicorporación, S.A. a través de una estrategia de reingeniería de la línea visual corporativa. ✓ Estrategia de comunicación interna y externa. ✓ Elaborar un plan de medios.
→ Ausencia del departamento de comunicación, que represente los intereses de Multicorporación a nivel interno y externo.	<u>Propuesta No.3</u> ✓ Diseño del departamento de la DirCom en función de los objetivos que persigue, e integrar la imagen de Multicorporación, S.A. ✓ Desarrollar las funciones, perfil y responsabilidades de este departamento para la organización.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.Función de la comunicación y su relación con la propuesta de solución.

Funciones de la Comunicación y su Relación con la Propuesta de Soluciones	
Función de la Comunicación	Relación con la Propuesta de Solución
1. Conativa o Apelativa y/o de Control: Derivado de que la comunicación posee un control sobre el comportamiento individual, se considera que la organización posee en su jerarquía a través de la Junta Directiva la autoridad y guía por las que todos los colaboradores deben regirse, además debe recordarse que la comunicación que existe en Multicorporación es informal y esta función es su principal característica.	✓ Propuesta No.1 , pues las decisiones se derivan de la Junta Directiva y son ellos los que tienen el control de la organización, sin su cambio de perspectiva todo esfuerzo será inválido.
2. Expresión emocional: la idea de los colaboradores es, observar su trabajo primordialmente como un medio de interacción con los demás y durante este proceso hay una transmisión emocional de éxito o fracaso, por lo que en ello deriva su importancia y comprometida atención.	✓ Comunicación descendente, ascendente, horizontal y circular , se verán impactados positivamente, en la integración y reconocimiento de su esfuerzo a través del cambio organizacional que gratifique su trabajo en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

3. Motivación: Esclarece a los colaboradores lo que debe de hacer, todo aquello que como indicador les hable sobre su rendimiento y como optimizar los recursos, a través de la retroalimentación a cerca de su trabajo y el avance que han tenido, sin olvidar reforzar la importancia en el logro de las metas deseadas a través de un comportamiento idóneo que los motive y este necesariamente debe apoyarse en procesos de comunicación.	✓ Propuesta No.3, ya que derivado de sus funciones como Dirección de comunicación debe actuar en función de los siguientes objetivos: ○ Gestionar los vínculos de comunicación interpersonal y entre unidades de trabajo. ○ Liderar políticas de RSE. ○ Moderar diálogos y conversaciones dentro y fuera de la organización. ○ Gestionar comunicaciones a nivel interno y externo. ○ Una vez creada la imagen y reputación de la organización, esta debe de protegerlas, conservarla y proyectar su crecimiento a nivel interno y externo.
4. Información, Fática o de Contacto: considerando que la comunicación es un instrumento importante en la resolución de conflictos, debe de reconocerse como un facilitador en la toma de decisiones en la organización, pues esta brinda información requerida, evaluando los escenarios y las alternativas que puedan plantearse durante los procesos de investigación.	✓ Propuestas No. 2, cumple con las observaciones de esta función, derivado de la importancia de la comunicación a nivel interno y externo en el trabajo de construir una imagen y reputación para la organización que sostiene débilmente en la actualidad.

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Teorías de la Comunicación que respaldan las propuestas de solución

Teorías de la Comunicación que respalden las Propuestas de Solución	
Propuestas de solución	Respaldo Teórico de Comunicación
<u>Propuesta No.1</u> ✓ Presentación de resultados a Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de RR.HH, de la necesidad de trabajar seminarios con los temas “brecha generacional, barreras de la comunicación, endomarketing corporativo y resistencia al cambio organizacional”, para así puedan considerar el cambio que la organización necesita, reflexionando en virtud del crecimiento organizacional y de la incursión en otros mercados de su interés, y para ello necesita de procesos estratégicos de la comunicación, dirigidos a cumplir con los objetivos de crecimiento y desarrollo que persigue la organización	Teoría funcionalista, Subgerencia Cultural del Banco de la República, (2015): es la primera teoría que sirve para sentar las bases en la construcción de la imagen corporativa de Multicorporación, S.A., pues dentro de sus características se mencionan: reforzamiento de las normas sociales, ejerce función dentro de la sociedad, contiene la función de conferir prestigio, el estudio de la sociedad entre otras. Su importancia en los medios le confiere una afirmación en que los medios de comunicación, siempre tienen la intención de obtener un efecto sobre el receptor, es decir; intentan persuadir a los espectadores. Las características que rigen la Teoría General de los Sistemas, es que pueden ser abiertos o cerrados, y sus funciones dependen de su estructura, además; de un trabajo con el propósito definido, globalizado y con una perspectiva integradora en sus públicos diversos.

Fuente: Elaboración propia.

La Teoría de la Información, Cortes (2012): genera los medios que facilitan la comprensión de la comunicación humana, hace una descripción de los canales que usa como soporte de la comunicación y describe un emisor-codificador y a un receptor-decodificador que trabaja a nivel cognitivo y de estímulos. Esta teoría construye los mecanismos de comunicación a nivel tecnológicos, involucrando a los colaboradores dentro del proceso.

Teoría de las Relaciones Humanas, Teorias Administrativas (s/f): estudia los efectos psicológicos en el trabajador, su relación y condiciones físicas del trabajo con la producción. Comprensión en el comportamiento humano, especialmente dirigido hacia los grupos de trabajo, así también, en la satisfacción en la inter relación entre los miembros del grupo de trabajo, como un sentido de pertenencia. Valora la moral de los trabajadores y la eficiencia en la administración. Mejora la comunicación a nivel organizacional, trae consigo otro tipo de bienestar, encauzándose en los valores humanos, enriqueciendo así la integración social.

Fuente: Elaboración propia.

<u>Propuesta No.2</u> ✓ Elaboración de un plan de identidad corporativa para unificar el concepto de Multicorporación, S.A. a través de una estrategia de reingeniería de la línea visual de corporativa. ✓ Estrategia de comunicación interna y externa. Elaborar un plan de medios.	Teoría de la Creatividad, Santiso Rodríguez (2014): contribuye a la construcción y registro de la creatividad, en cuanto a la innovación, pretende mejorar las propuestas a través de elementos de diferenciación que pueda percibir el o los públicos, manejando tres niveles en los que se puede mencionar: un modelo de negocios, un concepto gradual y un enfoque conceptual que vinculan la creatividad e innovación en los procesos comunicacionales. Con esta teoría se evalúa, se toman decisiones, planifica, desarrolla estrategias de acción y comunicación en combinación de un conjunto de ideas originales, creativas e innovadoras.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta No.3

- ✓ Diseño de la unidad de la DirCom en función de los objetivos que persigue integrar la imagen de Multicorporación, S.A.
- ✓ Desarrollar las funciones, perfil y responsabilidades de esta unidad para la organización.

Teoría de los efectos, Subgerencia Cultural del Banco de la República, (2015): análisis de los medios de comunicación sobre los públicos, con el único fin de transmitir mensajes o información. Esto genera una influencia sobre los públicos y a su vez, construye la identidad e imagen corporativa a través de sus estrategias de comunicación.

Teoría de los 6 Grados de Separación, Errores Históricos (2015): maneja como primer nivel de contactos a la familia, amigos, trabajo, instituciones, etc., y su segundo nivel de contactos, los genera amigos de amigos. En relación a la comunicación vía tecnológica, las redes sociales han eliminado algunas barreras de la comunicación, acercando a las personas en todo el mundo, con un simple contacto que se tenga en común, multiplicando así, las posibilidades de conocer más a la organización, en competición con un mercado amplio y competitivo.

Teoría de la Fijación de metas u objetivos, Díaz (2015): establece que los objetivos e intenciones son cognitivos e intencionales, que sirven como mediadores de las acciones humanas. Establece metas u objetivos específicos, generando así, mayores niveles de rendimiento. Su aporte al factor comunicación, establece que, para alcanzar las metas trazadas, debe desarrollarse bajo las condiciones ideales, como lo son el estímulo del medio ambiente, la evaluación, cognición e intención de los objetivos, así como también en la configuración de la meta y por último el rendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

7. RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO



7.1. Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como propósito identificar y registrar datos perceptibles de los colaboradores en la organización, conocer la naturaleza y estructura organizacional, analizar la realidad corporativa y el contexto en el que se desarrolla cotidianamente. Además, se identificaron aquellos factores que intervienen en los procesos de comunicación, tanto internos como externos y en los temas de imagen e identidad corporativa.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que parte de los problemas y retos que enfrenta la organización, se sitúan en la interferencia de toma de decisiones, que fluctúa en la comunicación vertical, pues los colaboradores deben acatar las instrucciones que reciben de los mandos altos, pasando por alto las dadas por los jefes inmediatos ver gráfica No.1 y No.6 (encuesta No.1- mandos medios). Esto genera conductas poco saludables para la organización, pues los colaboradores no saben cómo actuar ante tal situación, generando fricciones entre los mismos niveles jerárquicos de la organización.

Esto conlleva a trabajar la conducta colectiva e individual de la organización a nivel técnico y cognitivo, pues los colaboradores se identifican con la filosofía de la organización, pero sienten que esta no los toma en cuenta para desempeñar cargos a otro nivel, esto para ellos provoca inconformidad, se sienten desanimados, poco apreciados en su calidad humana y profesional, frustración, falta de liderazgo, reflejándose en las actividades que la organización realiza, donde su participación colectiva no es activa (Recolección de datos obtenidos durante la investigación).

Otra de las interferencias que provoca esta conducta, afecta el clima laboral, provoca ruidos y barreras en la comunicación interpersonal, desgasta la imagen e identidad internamente de la organización que es perceptible a lo externo, pues no hay una identificación con la marca a nivel cognitivo y afectivo con la organización, es sólo por el producto que es conocida y fácilmente se observa en los resultados, que los públicos externos contemplan otras opciones para atender a su vez a sus públicos (Ver gráfica No.2. Encuesta de opinión Clientes-Distribuidores).

Estas conductas reflejan que la organización en la medida que crece, también ha crecido con los mismos problemas, donde los públicos externos expresan una falta de atención hacia ellos, refutan que no tienen material promocional para sus clientes, carecen de una atención adecuada en los despachos, sobre todo en la planta Quezada, Jutiapa, pues deben de pedir con días de anticipación para que a la hora de despachar no les tome un día, también se refleja en los comentarios recolectados que la calidad de producto no es buena, mencionan que los precios de la competencia y la calidad, muchas veces sobrepasan lo obtenido por Multiblocks, y prefieren viajar a la planta de Villa Nueva para hacer los pedidos, etc.

Esto que se ha descrito por parte de los públicos externos principalmente, deriva de una percepción negativa que tienen sobre la marca y la organización, observando que los años de relación comercial, media entre los 8 y 10 años (Ver gráfica No.1, ambas encuestas de opinión - Clientes y Proveedores), tiempo en el cual no saben más de la organización de lo que refiere comercialmente. Es decir; que el público externo no percibe de la organización el lado humano, no se identifica con la filosofía corporativa de la organización porque no la conoce a profundidad, carece por tanto de una reputación que le permita alcanzar un *top of mind* en los públicos identificados.

A lo interno no solo la filosofía corporativa, sino la humanización que se conoce promueven los mandos altos, también genera de alguna manera cierto descontento en los colaboradores, porque éstos perciben que hay trato especial con unos, más que con otros que se precian de ser tan especiales con ellos, y que deben recibir las mismas consideraciones. Mediar ante estas situaciones es quizá la tarea más difícil, pues es un nivel no solo de percepción, sino que se materializa en las relaciones interpersonales divididas que se observan, saboteando las actividades que promueve la organización, cito como ejemplo lo recabado en la investigación, los comentarios de los colaboradores en algunas actividades:

- * Actividades que la organización promueve a fin de año como lo es el convivio, en ambas plantas pasa algo interesante, porque en la planta Quezada el ambiente y las relaciones interpersonales son estrechas, considerando que

la cantidad de personal es significativamente bajo, pero median con sus conflictos con una actitud de disposición; sin embargo, en el caso de la planta de Villa Nueva los colaboradores son aislados, algunos terminan integrándose al grupo de planta Quezada, la mayoría no asiste al evento, refiriendo que no se siente bien conviviendo con los demás, que no necesita exponerse más de lo que se expone en las oficinas y que prefiere quedarse en casa. Refieren que esta es la misma conducta para cualquier otra actividad que se realice dentro o fuera de la organización.

- * Otra actividad que les parece una pérdida de tiempo es referida por un alto mando y que sólo se expresa a manera de evidenciar que todos los niveles están con la misma percepción y es que trabajan planes estratégicos que son requeridos por la organización, para que estos sean trabajados a lo largo del año, sin embargo refiere; que estos son solo una pérdida de tiempo, pues no son llevados a cabo debido a que los procesos administrativos no son tratados como se deben, no funcionan estrechamente, sino a lo individual y que a la hora donde hay una vinculación de los procesos, estos se entorpecen porque no son funcionales. El refiere que deben trabajar los procesos con vinculación, para no obstaculizar el trabajo de una jefatura o de otra.
- * La creencia de que la organización no necesita desarrollar campañas de publicidad que visibilicen la marca externamente, porque asumen que con los años que llevan en el mercado son suficientes, pero están conscientes de que se necesita mejorar la comunicación.

La poca empatía que existe a lo interno de la organización no le permite mediar una comunicación sana a nivel emocional, agudizando los procesos de comunicación interpersonal, haciendo más notable la resistencia a los cambios que la organización genera, visibilizando la brecha generacional de los mandos altos hacia el resto de la estructura jerárquica y aumentando los índices de individualismo a lo interno de la organización, que finalmente conflictúa con la deficiente imagen y reputación a lo externo.

8. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



8.1. Justificación

Los procesos de comunicación en la organización, requiere de su reconocimiento a lo interno y de la necesidad de comunicar interna y externamente, ante las demandas que se le presentan, además de considerar la competitividad actual y el mercado global en constante cambio, que exige actualizaciones constantes y renovables de imagen e identidad visual.

La necesidad de dar los seminarios con los temas de: Brecha generacional, Endomarketing corporativo, Barreras de la comunicación y Resistencia al cambio organizacional, son una cadena de información y en su respectivo orden, proveen al asistente de una visión no solo de revelación, sino de mayor alcance; además de mostrar que hay otros mecanismos para comunicarse con el resto de la organización.

Derivado de los resultados obtenidos a través del diagnóstico, sugiere fortalecer y ampliar los modelos de comunicación que supere la comunicación insitu, pero que inste a elaborar procesos de comunicación activos, en función de una organización compleja y heterogénea, para ello se debe fortalecer a través de una gestión de comunicación consistente, instaurando un departamento de comunicación, que integre los factores para su debida aplicación, otorgándole de medios y recursos necesarios, pues la comunicación es una herramienta que integra a toda la organización.

8.2. Objetivos de la estrategia

General

Reemplazar en Multicorporación, los modelos de comunicación organizacional en los temas de liderazgo y comunicación efectiva.

Específicos

- Desarrollar temas en relación al crecimiento organizacional interno y externo, que coadyuven a la incursión en otros mercados de su interés.
- Utilizar la comunicación como plataforma que los impulse a desarrollar procesos de comunicación organizacional efectivos y eficaces.
- Elaborar un plan de identidad corporativa para unificar el concepto de Multicorporación.
- Elaborar un plan de medios que integre los esfuerzos que la organización promueve a través de su filosofía corporativa y RSC.
- Diseñar el Departamento de Comunicación “DirCom”, desarrollando funciones y responsabilidades para la organización.

8.3. Público objetivo

Estrategia de comunicación está dirigida a:

Público interno:

- Centro de trabajo Multicorporación, S.A. – Planta Villa Nueva – Planta Quezada
 - Multiblocks, S.A.
 - Fomsa
 - Multicasas, S.A.
 - Prefabricados y Concretos Industriales, S.A.
 - Inversiones Quezada, S.A.
 - IVN, S.A.

Público externo:

- Público primario
 - Accionistas
 - Consumidor
 - Comunidad
 - Colaboradores
 - Proveedores
 - Distribuidores
- Público secundario
 - Fuentes de financiamiento
- Público terciario
 - Competidores
 - Medios de comunicación

8.4.Propuesta

No.	PROBLEMA PRIORIZADO	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	FUNCIÓN
1.	→ Interferencia de los mandos altos, en el desarrollo de las actividades de las unidades a cargo de los mandos medios.	<u>Propuesta No.1</u> ✓ Presentación de resultados a Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de RR.HH, con el objetivo de sensibilizar a través de seminarios los temas de: “brecha generacional, endomarketing corporativo, barreras de la comunicación y resistencia al cambio organizacional”, para así puedan considerar el cambio que la organización necesita, reflexionando en virtud del crecimiento organizacional y de la incursión en otros mercados de su interés, y para ello necesita de procesos estratégicos de la comunicación, dirigidos a cumplir con los objetivos de crecimiento y desarrollo que persigue la organización.	✓ Conativa o apelativa y/o de Control: Derivado de que la comunicación posee un control sobre el comportamiento individual, se considera que la organización posee en su jerarquía a través de la Junta Directiva la autoridad y guía por las que todos los colaboradores deben regirse, además debe recordar que la comunicación que existe en Multicorporación es informal y esta función es su principal característica. ✓ Expresión emocional: la idea de los colaboradores es, observar su trabajo primordialmente como un medio de interacción con los demás y durante este proceso hay una transmisión emocional de éxito o fracaso, por lo que en ello deriva su importancia y comprometida atención.

Fuente: Elaboración propia.

2.	→ Falta de integración comunicacional, imagen e identidad organizacional.	<u>Propuesta No.2</u> ✓ Elaboración de un plan de identidad corporativa para unificar el concepto de Multicorporación, S.A. a través de una estrategia de reingeniería de la línea visual corporativa. ✓ Estrategia de comunicación interna y externa. ✓ Elaborar un plan de medios.	✓ Información, Fática o de Contacto: considerando que la comunicación es un instrumento importante en la resolución de conflictos, debe de reconocerse como un facilitador en la toma de decisiones en la organización, pues esta brinda información requerida, evaluando los escenarios y las alternativas que puedan plantearse durante los procesos de investigación.
3.	→ Ausencia del departamento de comunicación, que represente los intereses de Multicorporación a nivel interno y externo.	<u>Propuesta No.3</u> ✓ Diseño del Departamento de la “DirCom” en función de los objetivos que persigue integrar la imagen de Multicorporación, S.A. ✓ Desarrollar las funciones, perfil y responsabilidades de este departamento, para la organización.	✓ Motivación: Esclarece a los colaboradores lo que debe de hacer, todo aquello que como indicador les hable sobre su rendimiento y como optimizar los recursos, a través de la retroalimentación a cerca de su trabajo y el avance que han tenido, sin olvidar reforzar la importancia en el logro de las metas deseadas a través de un comportamiento idóneo que los motive y este necesariamente debe apoyarse en procesos de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Matriz de coherencia

Objetivo General

Modernizar en Multicorporación, los modelos de comunicación organizacional en la empresa, en los temas de liderazgo y comunicación efectiva.

Objetivos Específicos – Comunicación Organizacional

- Desarrollar temas en relación al crecimiento organizacional interno y externo, que coadyuven a la incursión en otros mercados de su interés.
- Utilizar la comunicación como plataforma que los impulse a desarrollar procesos de comunicación organizacional efectivos y eficaces.

Comunicación Organizacional

Problema No.1	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Interferencia de los mandos altos, en el desarrollo de las actividades de las unidades a cargo de los mandos medios.	Seminario No.1: Desarrollando el tema de “Brecha generacional”.	Enfrentar situaciones de comunicación con el colaborador, que afecte negativamente la productividad e incremente los costos de operación.	Formativo e informativo.	Junta Directiva.	Exposición digital.	Q. 2,000.00
	Seminario No.2: Desarrollando el tema “Barreras de la comunicación organizacional”.	Evitar y eliminar las principales formas de incomunicación que se puedan generar en la organización.	Formativo e informativo.	Junta Directiva.	Exposición digital.	Q. 2,000.00

Fuente: Elaboración propia.

	Seminario No.3: Desarrollando el tema “Endomarketing corporativo”.	Remozar la cultura organizacional, captar la atención del colaborador y fidelizarlo.	Formativo e informativo.	Junta Directiva.	Exposición digital.	Q. 2,000.00
	Seminario No.4: Desarrollando el tema “Resistencia al cambio organizacional”.	Aumentar la fuerza a favor del cambio y reducir y/o eliminar la intensidad de la resistencia, transformando la presión en favor de la organización.	Formativo e informativo.	Junta Directiva.	Exposición digital.	Q. 2,000.00
Inversión Q. 8,000.00						

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo General

Modernizar en Multicorporación, los modelos de comunicación organizacional en la empresa, en los temas de liderazgo y comunicación efectiva.

Objetivos Específicos – Comunicación e Identidad Corporativa

- Elaborar un plan de identidad corporativa para unificar el concepto de Multicorporación.
- Elaborar un plan de medios que integre los esfuerzos que la organización promueve a través de su filosofía corporativa y RSC.

Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa

Problema No.2	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de integración comunicacional, imagen e identidad organizacional.	Estrategia de comunicación interna y externa.	Obtener notoriedad de los distintos públicos, y que éstos conozcan los atributos de la marca, para desarrollar una conexión y alcanzar el <i>top of mind awarness</i> , al momento de necesitar y adquirir el producto o servicio que la organización ofrece.	Informativo, formativo y publicitario.	Interno y externo.	Social Media, impresos, radiales.	Q. 35,000.00

Fuente: Elaboración propia.

	Estructura de plan de medios.	Definir las plataformas de medios de comunicación, para lograr el objetivo de la estrategia de comunicación planteada.	Informativo, formativo y publicitario.	Interno y externo.	Social Media, impresos, radiales.	Q. 30,000.00
	Reingeniería de la línea visual de Multicorporación.	Aumentar el compromiso o la fidelidad entre los distintos públicos, apoyándose en los Social Media y los distintos medios de comunicación existentes.	Informativo, formativo y publicitario.	Interno y externo.	Social Media, impresos, radiales.	Q. 25,000.00
Inversión Q.90,000.00						

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo General

Modernizar en Multicorporación, los modelos de comunicación organizacional en la empresa, en los temas de liderazgo y comunicación efectiva.

Objetivos Específicos – Comunicación Organizacional Interna y Externa

→ Diseñar el Departamento de Comunicación “DirCom”, desarrollando funciones y responsabilidades para la organización.

Comunicación Organizacional Interna y Externa

Problema No.3	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Ausencia del departamento de comunicación, que represente los intereses de Multicorporación a nivel interno y externo.	Conceptualización de la DirCom.	Enfatizar la necesidad e importancia de la DirCom para la organización.	Informativo	Públicos interno y externo.	Electrónico, escrito y verbal.	
	Diseño y lineamientos de la DirCom, basado en las necesidades de la organización.	Estructurar el departamento de la DirCom en la organización.	Informativo	Públicos interno y externo.	Electrónico, escrito y verbal.	
						Q.38,000.00
Inversión Q.38,000.00						

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Plan de comunicación

8.6.1. Problema 1

Interferencia de los mandos altos, en el desarrollo de las actividades de las unidades a cargo de los mandos medios.

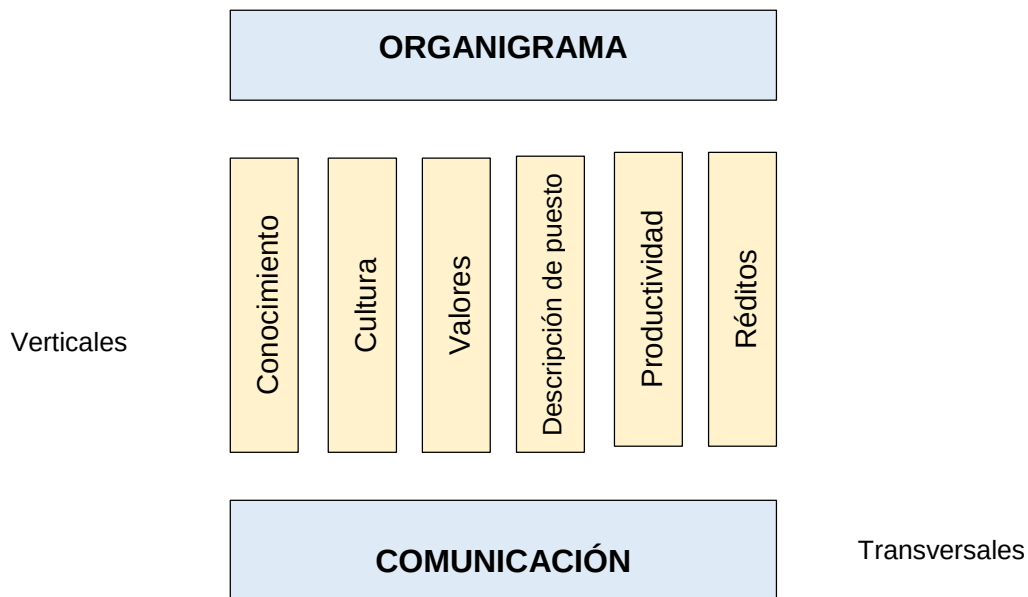
Objetivos de la propuesta de solución

Desarrollar cuatro seminarios con temas para el crecimiento organizacional interno y externo, que coadyuven a la incursión en otros mercados de su interés, utilizando la comunicación como plataforma que los impulse a desarrollar procesos de comunicación enfocados, tratando los temas de: brecha generacional, barreras de la comunicación, endomarketing corporativo y resistencia al cambio organizacional”.

Propuesta

Con esta propuesta se considera que es necesario tratar los temas de: brecha generacional, barreras de la comunicación, endomarketing corporativo y resistencia al cambio organizacional, para encaminar a la organización sobre la necesidad de reflexionar en virtud del crecimiento organizacional y de la incursión que proyecta hacia otros mercados de su interés, para ello necesita de procesos estratégicos que la comunicación le provee, dirigidos a cumplir con los objetivos de ampliación y desarrollo que persigue la organización y que ya tiene definidos.

Para alcanzar el objetivo de la propuesta, es necesario graficar la estructura del organigrama que contiene la comunicación organizacional y está representada en la organización de la siguiente manera:



Fuente: M.A. Julio González, consultor en Comunicación organizacional.

Para ello es necesario tratar cada uno de los temas con su respectiva estructura; en el caso del Seminario No.1 brecha generacional, el objetivo de comunicación que se persigue, es que la organización cuente con las herramientas para enfrentar situaciones de comunicación con el colaborador, que afecte negativamente la productividad e incremente los costos de operación, utilizando un tipo de mensaje formativo e informativo que le permitirá prevenir situaciones negativas y hasta confrontativa con el colaborador.

Se entiende como brecha generacional por la diferencia de tiempo entre una generación y otra, donde cada generación se adapta a una cultura que ha sufrido cambios en el transcurrir del tiempo y que dentro de la organización este fenómeno no es la excepción, puesto que se pueden divisar las cuatro generaciones prácticamente.

Para ello se estructura el tema abordando los siguientes aspectos:

Seminario No.1

Concepto de Brecha generacional

Citado literalmente el concepto como: La brecha generacional es una realidad sociocultural, antropológica y psicológica según la cual el tiempo y las circunstancias en las que ha nacido y crecido la población marcan unas diferencias importantes que se pueden clasificar y caracterizar, y que inciden en ámbitos tan significativos como las relaciones interpersonales, el mundo laboral, los hábitos de consumo, el acceso y uso de la tecnología, entre otros. (ECO Resultores, 2016)

Brecha y diversidad generacional en la organización

Expertos en este tema, indican que existe una interacción entre las empresas de hasta cuatro generaciones, cada una de estas, contiene características con actitud y valor distinto, que frente a los múltiples desafíos a los que la empresa se debe enfrentar, se debe considerar su valor como un valioso aporte a un mercado demandante y desafiante, que para superar se apoya en ámbitos que inciden en el mundo laboral, como lo son; las relaciones interpersonales, el acceso y uso adecuado de la tecnología y los hábitos de consumo.

Barbero (1996), cita que en parte la brecha generacional son “los lastres que nos impiden comprender la envergadura antropológica de los cambios que atravesamos” y además resalta, las diferencias culturales basadas en la relación padres e hijos.

La brecha generacional se puede clasificar de la siguiente manera según la página (archivo.norma.com, 2015):

1. Veteranos (1930-1945)

Llamados también tradicionalistas, son considerados leales, respetuosos en todos los aspectos laborales y jerárquicos de la empresa, son de pensamiento estructurado que brindan a la organización con su experiencia y madurez, su compromiso, esfuerzo y conocimiento. Prefieren la comunicación personalizada (cara a cara).

2. Baby boomers (1946-1964)

Están enfocados hacia la búsqueda del liderazgo, son comprometidos con sus labores como los veteranos, pero éstos brindan su máximo esfuerzo, no tienen problema con la autoridad y la jerarquía de la organización, están orientados a buscar los resultados y utilizan el consenso para proyectarse con cierto nivel de liderazgo, además de que se adaptan perfectamente a las necesidades que presenta la organización y equilibran sus actividades con su vida personal.

3. Generación X (1965-1980)

Dentro de los aspectos positivos que resalta este tipo de generación destacan: conocimiento tecnológico, buscan el equilibrio laboral y profesional, buscan el liderazgo, son de características diversas, independientes, se adaptan mejor a los desafíos e inestabilidad actual.

Entre otros aspectos destaca su independencia, no son muy dados al trabajo en equipo, andan en la búsqueda de mejores oportunidades, no hay lealtad hacia la organización, es decir; si el ascenso o un mejor salario está en otra empresa, no pensará dos veces en aceptar. Se les considera una generación con cierto grado de intransigencia y les gusta una comunicación casi inmediata a sus peticiones.

4. Generación Y o Milenial (1980)

Se caracteriza por la capacidad de afrontar situaciones adversas, rápida adaptación ante situaciones negativas, a pesar de que debe lidiar con una carga laboral bastante grande en comparación con las anteriores generaciones, derivado de las exigencias de los nuevos mercados, el tema de la globalización.

Su educación y altos niveles de profesionalismo, le proveen de herramientas que lo hacen aún más ágil y capaz, aumentando su potencial para la organización, trabaja duro por alcanzar sus metas, busca opciones, valora la realización y las oportunidades de crecimiento que encuentra en la organización. Generalmente su relación jerárquica es horizontal, necesitan de una capacitación constante.

Resultados esperados

- Como principal resultado se espera identificar y armonizar a las distintas generaciones para desarrollar un ambiente laboral inclusivo.
- Ajustar las contribuciones que haga la estructura jerárquica en general
- Desarrollar mecanismos gerenciales que faciliten la motivación del trabajo en equipo y que coadyuve a minimizar los conflictos en la organización.
- Crear y diseñar un clima laboral innovador, que motive con horarios flexibles y el uso de recursos que estén a la vanguardia y dirigidos a las necesidades que presenta la organización.

Conclusión

Afortunadamente el mercado laboral cuenta con el trabajo de todas las generaciones, donde es evidente que todas necesitan una de la otra para que la organización alcance sus objetivos, sin olvidar que cada generación tiene aspectos muy positivos y necesarios para desarrollar un trabajo profesional, desarrollar ambientes con empatía y además de hacer énfasis en el mercado competitivo en el que la globalización ha sumergido a las empresas.

Para liderar una organización con esta gama de generaciones, necesita apoyarse en generaciones innovadoras, pues estas incluyen competencias de alto nivel de desempeño en los distintos puestos de la organización, que permitan identificar los inconvenientes que descubran en ello y así poder dar una rápida respuesta resolutive del conflicto. Multicorporación cuenta con las cuatro generaciones antes citadas, lo que la convierte en una organización altamente competitiva frente a su competencia.

Seminario No.2

Barreras de la comunicación organizacional interna

El objetivo de comunicación que persigue es evitar y eliminar las principales formas de incomunicación que se puedan generar en la organización.

Para que haya una comunicación interna fluida, debe considerarse todos aquellos factores que deforman o impiden que el mensaje llegue con claridad, para ello es necesario identificar los tipos de barreras que existen y que son tan comunes en la vida laboral, que la organización lo resiente a lo largo de los años y lo ve reflejado en las actitudes de los colaboradores, como se identifica en el diagnóstico y que cualquier cambio que la organización promueve el colaborador lo resiste, lo ve negativamente.

Una buena comunicación en la organización, garantiza las buenas relaciones humanas, interpersonales y responde satisfactoriamente a las necesidades en el colaborador, pues la comunicación es una actividad diaria de suma importancia para la transmisión de información utilizando los distintos canales existentes.

Concepto

Se considera Barrera comunicacional, a todo aquel obstáculo o forma de transmitir la información, haciéndose necesario detectar tanto los procesos, así como las formas de comunicación que se utilizan.

Para entender los procesos y dónde nacen las barreras de la comunicación, se hace necesario clasificarlas de la siguiente manera:

- **Barreras semánticas:** son aquellas donde su significado está situado en la interpretación de las palabras, y esta se sujeta al contexto cultural del receptor. Es decir; el receptor entiende y asume no lo que escucha del emisor, sino lo que su contexto le indica.

- **Barreras Psicológicas:** Es importante considerar la empatía que se pueda registrar en la organización entre el emisor y el receptor, pues el estado emocional de ambos significa un perjuicio y deficiencia para la organización en los mensajes que se transmiten. Se hace necesario que la organización escuche a los colaboradores, sea receptivo con sus opiniones, que demuestre respeto por el punto de vista que emita, por las emociones que demuestre tanto personales como por su trabajo, etc.

Se reconocen algunas causas y/o conductas que contribuyen a la formación de las barreras de comunicación de tipo psicológicas en la organización y son:

- **Status alto (nivel de educación-títulos)**

Produce cierta distorsión de información, cuando el emisor utiliza un vocabulario técnico, poco adecuado, provocando que el receptor evite aclarar las instrucciones recibidas.

El status, además de manejar el lenguaje como una de sus mejores cualidades a demostrar, también se impone con el poder, este quizá sea el más importante de resaltar, pues de no saber manejarlo asertivamente, conlleva a corromper las relaciones humanas, sino también el manejo de formas ideológicas que sean distintivas de su personalidad.

Usualmente el poder radica en los mandos altos, estos pueden manejarlo de forma asertiva, porque gozan de intelectualidad y salud mental y emocional adecuada, es una buena combinación, pero cuando el poder lo posee una persona que carece de humildad, con tendencias de arrogancia o ego elevado, es cuando hay un problema que debe resolverse con la mayor prontitud, para evitar que cause molestias a los demás colaboradores y también para evitar que este tipo de comportamiento se replique entre los demás colaboradores.

- **Tipo de actitud**

El manejo de las actitudes positivas en una organización, construyen puentes de comunicación satisfactorios, estos proveen de una actitud disponible y servicial por parte del colaborador, más no así cuando estas son negativas, pues impiden un acercamiento adecuado hacia las relaciones interpersonales, afectando así la comunicación y los canales que la organización utilice para transmitir la información que desee.

Este aspecto también es conocido como comunicación subjetiva, que no necesariamente se enmarca dentro de una actitud negativa, sino también conlleva a distorsionar la realidad percibida por los colaboradores en sus relaciones interpersonales.

- **Tipo de crítica**

La crítica es un elemento clave en el discurso de las relaciones humanas, pues usualmente esta destruye tanto al criticado como al que hace la crítica; dentro de una organización hay que cuidar de este tipo de conducta tanto en el emisor como en el receptor para evitar el desarrollo de campañas campales que afecten el desempeño de las funciones en la organización.

Un fomento positivo que actúa sobre este tipo de actitudes de crítica es el hecho de uno mismo, de aclarar que se está dando una opinión basada en argumentos que se pueden discutir, pero que no sea algo que se dice de forma personal, porque toma otras direcciones y matices de comunicación negativos.

- **Tipo de apariencia física**

Este aspecto se sitúa principalmente en las formas de comunicación verbal y no verbal incongruentes, pues existe una determinada influencia en su apariencia física por su forma de vestir, en la gesticulación de sus movimientos corporales. Esto provoca cierto impacto positivo o negativo frente al receptor (colaborador) de la organización.

- **Uso de conocimiento al detalle y con precisión**

Radica principalmente que el emisor transfiera la información pertinente, dentro del contexto que debe y con los receptores a los que corresponde, utilizando un lenguaje sencillo, directo y claro.

- **Tipo de comportamiento ante los demás**

Dentro de la estructura jerárquica debe manejarse una actitud de cordialidad, respeto e igualdad con los colaboradores en toda la estructura, sin distinción alguna, para evitar comentarios con mala intención entre colaboradores, por la percepción de preferencia que puedan interpretar.

- **Fomentar el miedo**

La organización debe manejar este elemento con sumo cuidado de provocarlo con una información incompleta, a través del canal inadecuado, utilizar un lenguaje incomprensible, el emisor contextualizado negativo dentro de la organización, etc. Estos son algunos de los factores que promueven el miedo en los colaboradores, además de que no se debe ignorar que los colaboradores manejan un nivel de inteligencia emocional comprometida, que usualmente les genera ansiedad y malestar con todo lo que realizan.

Es de suma importancia argumentar las buenas relaciones humanas, para minimizar el impacto de cualquier acción en una reacción negativa y en perjuicio de la organización.

- **Los tipos de cultura**

En la comunicación la relación de cultura y lengua van muy de la mano, pues la comunicación es transcultural, lo que se traduce en decodificar la realidad que culturalmente tiene un significado, pero que al traducirlo en un lenguaje puede complicar su objetivo de informar como lo establece su propósito. Es decir; el receptor puede no concebirlo de la misma forma, puede no entenderlo o conceptualizarlo como se ha tenido intención de transmitir la información.

Esto es una situación que se da en las organizaciones que tienen colaboradores de otros países, o de otros lugares del país y que se desconoce su cultura. La manera de contrarrestar es conociendo precisamente su cultura, su lengua o idioma para evitar transgresiones de éstos en los colaboradores.

- **La impaciencia (nivel de tolerancia)**

El no disponer de un tiempo adecuado para cultivar las relaciones interpersonales, ocasiona rupturas en la comunicación interpersonal, sin duda este es un error que se comete frecuentemente en las organizaciones, derivado de una agenda de trabajo saturada, que no permite un tiempo adecuado y de respeto de interacción con el colaborador.

- **El manejo de las suposiciones o supuestos**

Dar por hecho un suceso sin que se constate que es una realidad, convierte situaciones poco inusuales en grandes problemas e incomunicación, hechos que no se aclaran y que perjudican los procesos de comunicación internos principalmente. Debe considerarse que con el uso de los Social Media, puede ser utilizado para publicar y comentar dicha situación, que posteriormente sería un perjuicio para la organización de no manejarse en tiempo y correctamente.

- **No escuchar a los colaboradores**

Es importante que la organización cuente con líderes en puestos claves que coadyuven a estructurar una comunicación eficiente y eficaz, para ello se hace necesario que posea ciertas cualidades, dentro de las más importantes destaca el de saber escuchar, pues se hace imprescindible la construcción de una comunicación incentivada en la confianza.

- **Atención selectiva**

Esta es una percepción que radica principalmente en el receptor, es un estado mental del individuo, que se manifiesta ante ciertas eventualidades y en las que está en desacuerdo, porque no fue incluido, pero no examina las razones de su exclusión, sólo emite juicios críticos sin valor alguno.

- **Juicios de valor**

Cuando el emisor emite ideas o pensamientos de forma personal, emitiendo juicios de valor impersonal y totalmente ajeno a la organización, provoca una percepción errónea en el colaborador de la organización y sus disposiciones.

- **Filtración**

Surge con mayor probabilidad, cuando la organización maneja una estructura vertical. Es en general una manipulación de la información por parte del emisor, para que el receptor la perciba de forma favorable, lo que hace que los resultados sean incongruentes con el propósito que se persigue.

- **La desconfianza**

Es de suma importancia mantener una buena relación entre superior y colaborador, esto contribuye a que la información tenga una fluidez adecuada. El superior debe considerar mantener un clima laboral positivo, para eliminar todo bloqueo de la información.

- **Los ruidos**

La definición de (EcuRed, 2016) “El ruido es cualquier interferencia que se produzca en la comunicación que impida que esta se logre. Consiste en toda perturbación en el proceso comunicativo, distorsionando u ocultando el mensaje”.

- **El tipo de emotividad**

Es un tipo de barrera personal, puesto que actúa en base a valores, malos hábitos al escuchar y se derivan principalmente de las emociones. Es decir; el receptor es selectivo en lo que quiere escuchar, es un estado emocional (mental) en el que se sitúa su pensamiento y razonamiento, dificultando así la comunicación interpersonal.

- **El manejo de la presión**

El emisor debe utilizar un tiempo adecuado para transmitir al receptor la información deseada, pues de carecer de ello, puede ocasionar que la transmisión de la

información sea incompleta o confusa para el receptor, constituyendo una barrera en la comunicación.

- **Comunicación excesiva**

Considerando que el colaborador aprueba la información según su cultura, creencia y punto de vista, debe evaluarse el flujo de la información para que sea comprendida y no sea desechada. Debe cuidarse la cantidad y la calidad del contenido de la información de forma concisa y precisa, para evitar filtros que resten el valor de la información que la organización desea trasladar.

- **Retroalimentación**

Para que haya una comunicación efectiva, debe completarse el ciclo con la retroalimentación, es decir; si el propósito es solo informar, la comunicación será en un solo sentido, pero se espera una respuesta por parte del receptor, debe haber respuesta por parte del receptor, convirtiéndose en una comunicación de doble vía.

- **Transmisión de la información**

Este proceso es considerado de los más importantes para la organización, puesto que debe transmitir la información a intermediarios.

- **Barreras fisiológicas**

Están determinadas en dos vías: la primera por parte del emisor, quien puede exhibir algunos problemas con el tono de su voz, no tenga claridad de pronunciación, la segunda por parte del receptor, que puede mostrar deficiencias con la recepción de los sonidos, relacionados con problemas de sordera o visuales.

Estos son los principales factores que impiden bien sea emitir o recibir con claridad un mensaje, estos se circunscriben principalmente en cualquiera de los sentidos.

- **Barreras físicas**

Son aquellas que se caracterizan principalmente por la distancia, el ruido que producen principalmente con las fallas tecnológicas, en el caso del internet, la televisión, el radio y las formas de comunicación por teléfono fijo o bien celular. Interrupción de la comunicación en un ambiente físico.

- **Barreras Administrativas**

Nacen principalmente en la organización, con una administración sin control, sin objetivos, sin metas, sin una planeación estratégica dirigida, mostrando una deficiencia en los canales de comunicación para la transmisión de la información.

- **Ausencia de planeación**

Para que se cumplan los objetivos trazados por la organización es necesario, establecer una planeación adecuada que cumpla con la intención de alcanzar las metas, objetivos y delinear los medios a utilizar para llevar a cabo la planeación en su totalidad.

¿Cómo superar las barreras de la comunicación en la organización?

A lo largo de los años de investigación y profundización en cuanto al tema de barreras de la comunicación, se pueden describir generalmente los siguientes aspectos:

- Aprenda a escuchar lo que tienen que decir sus colaboradores, aunque esto le disguste.
- Debe emitir juicios, basado únicamente en los hechos, por tanto; no debe tomar decisiones en estado emocional negativo o en el tipo de pensamiento que pueda manejar, debe ser siempre objetivo.
- Debe planificar siempre todo lo que desee emprender, todos los objetivos que se deseen alcanzar, para que se socialice con los colaboradores y tengan presente la importancia de su trabajo y desempeño en la organización.
- Se hace visible que verifique el impacto que tiene la comunicación de emisor sobre el receptor.
- No sobredimensionar los problemas, se debe tener claro los pasos para solucionarlo, y resuelto debe abordar a los colaboradores implicados para que estos tomen conciencia de sus actos, además de que deben ser ejemplo para los demás colaboradores que todo acto tiene consecuencias y se debe trabajar en ello.

- Debe escuchar de principio a fin a los demás, no emita opinión alguna sino está seguro de lo que dirá. Eso sería como descalificar a otras personas y no será propio de usted.

Resultados esperados

- Una vez detectadas las barreras de comunicación existentes, lo siguiente es actuar para eliminar toda posible interferencia en los canales de comunicación utilizados.
- La superación de las percepciones por parte de los colaboradores, es de suma importancia para dar tratamiento a los procesos de comunicación deficientes. Con esto se reduce la ambigüedad en la transmisión y recepción de la información.
- El manejo de la conducta de todos los colaboradores en la organización de manera positiva, permitirá construir una comunicación eficiente y eficaz para los objetivos organizacionales y comerciales que persigue la empresa.

Conclusión

Se hace indispensable que se eviten en el mejor de los casos, o bien que se sobrepasen los procesos deficientes de comunicación para eliminar las barreras existentes en la organización, esto se logra detectando las barreras y determinando el papel que juegue el emisor en los procesos de comunicación en la organización.

Toda la organización debe asumir su papel en relación a sus funciones laborales, para considerar los canales que debe utilizar para comunicarse (emisor) o bien para recibir la información (receptor). Debe tomarse en consideración que la transmisión de un mensaje con claridad, utilizando un clima laboral y un canal de comunicación adecuado, será recibida por el receptor como una acción positiva.

Seminario No.3

Endomarketing corporativo

El objetivo de esta propuesta es la de remozar la cultura organizacional, captar la atención del colaborador y fidelizarlo. Para alcanzar este objetivo es necesario que la organización tenga presente la importancia que tiene el hecho de trabajar para que sus colaboradores se sientan bien en su área de trabajo, debe proveer bienestar a todos sin distinción alguna.

Concepto

En términos sencillos es “hacer marketing al interior de la empresa” según Gomez (2014) publicado en el blog de bienpensado.com.

Un diseño de propuesta de modelo de endomarketing, lo conceptualizan como el “esfuerzo de mercadeo realizado en las empresas para promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente”, citado por Camelo, Vallejo & Fómez (2015).

En la actualidad las organizaciones deben tener en cuenta, que están expuestas a cambiar sus estructuras administrativas, como parte de la demanda ante el libre comercio, la combinación de la tecnología, la globalización, las telecomunicaciones y el constante cambio en los mercados competitivos a los que se deben enfrentar, es solo parte de las propuestas de cambio desde lo interno de la organización. La importancia del marketing interno, deriva en el rol que juega el colaborador en la organización y cómo la administración valora a sus colaboradores.

Breve historia del endomarketing

La palabra endomarketing tiene su origen etimológico en el prefijo griego ENDO, que refiere (acción interior). Este concepto puede interpretarse como el trabajo en equipo de los colaboradores que se adecúan al marketing como estrategia de la organización.

Remotamente la memoria de la evolución y desarrollo de la organización ha cambiado substancialmente, pues en los años 50s, el dueño o empleador exigía al colaborador más de lo que sus capacidades les permitía, en la historia se aprecia la explotación del hombre a través de la fuerza de trabajo, para entonces era imposible pensar que se podían implementar aspectos como la rotación del trabajo, hablar de modelos de incentivo, mucho menos se pensaba en la capacitación, pues la comunicación interna era inexistente, para entonces lo único que le importaba a la organización era la adquisición de poder económico a través de la producción elevada.

No fue sino hasta que Taylor y Fayol en (2012), revelan a través de los modelos económicos que desarrollan, la importancia de considerar al colaborador como un capital humano invaluable, que con motivación adecuada, ofreciéndole mejores medios de producción, trabajaría con más ánimo y por ende produciría mucho más, creando al mismo tiempo un ambiente más sano o equilibrado de trabajo.

Taylor citado por Muñoz (2013), refiere que el colaborador es el responsable de planear la ejecución de sus labores, con la libertad que el considere que puede hacerlo y cómo hacerlo. Taylor también describe que el empresario ve el potencial y destrezas del “encargado” y que se apoya en él para que maneje al resto de los colaboradores.

En tanto Fayol citado por Novelo (2013), se enfoca más en la estructura administrativa y propone tres ejes fundamentales: “división del trabajo, aplicación de un proceso y formulación de criterios técnicos”. También considera que toda empresa debe aplicar en su gestión una adecuada “división de trabajo, jerarquía de mando, justa remuneración, iniciativas de interés en general, disciplina, trabajo en equipo, autoridad, centralización” entre otros.

Fayol hace una división de las operaciones en seis funciones básicas de una empresa:

- 1. Funciones administrativas:** Coordinan las demás funciones de la organización.

- 2. Funciones de seguridad:** Preservación de los bienes de las personas.
- 3. Funciones técnicas:** Producción de bienes y servicios de la organización.
- 4. Funciones contables:** Estadísticas, balances, inventarios y costos.
- 5. Funciones comerciales:** Compra, venta e intercambio comercial.
- 6. Funciones financieras:** Búsqueda de capitales.

¿Cuáles son los beneficios del endomarketing en la organización?

Para que haya un aprovechamiento en los recursos que la organización promueve en los colaboradores, debe situar sus esfuerzos de forma equitativa, es decir; en cada una de las áreas que conformen la administración, esto permitirá desarrollar e implementar adecuadamente las estrategias y planes que se estructuren a través del endomarketing.

El éxito del endomarketing corporativo, busca principalmente el compromiso de la organización, analizando y re direccionando sus esfuerzos, a través de estudios de dirección estratégicos; se caracteriza por visualizar el punto más álgido de partida. Para ello debe evitar incurrir en los siguientes aspectos:

- * Evitar la incomunicación entre departamentos.
- * Evitar ignorar lo que los demás colaboradores deben decir de alguna situación, ellos pueden contribuir al éxito de los proyectos.
- * El impedimento a propuestas de marketing o el compromiso de otras áreas de la organización, evita determinaciones confusas por parte de los colaboradores.
- * En toda acción a emprender, debe considerarse el impacto que tendrá sobre los colaboradores y sus funciones.
- * Conceptualización de los elementos positivos, que conduzcan a generar mejores y mayores oportunidades de negocio; contrario a esto, evitar la implementación de maniobras que vayan en perjuicio de la organización y que pueda ocasionar pérdidas económicas.

La evolución del endomarketing en la actualidad, a raíz de la creación de innovadoras estrategias que han tenido un impacto institucional, con procesos de gestión, humana principalmente, mercadeo & publicidad, del conocimiento, manejando un sentido en virtud de los compromisos que la organización pueda gestionar con los compromiso, trabajo y eficiencia para que el colaborador realice sus labores con satisfacción.

Dávila & Velasco (2013), establecen que el endomarketing se aplica en dirección a 3 enfoques, que equilibran al interior de la organización en los ejes de “productividad, bienestar y eficiencia” del colaborador, y esta combinación equilibrada, sugieren que se puede entender como un “salario emocional”, que se retribuye de en los enfoques siguientes:

1. **Retribución y/o reconocimiento:** persigue principalmente el compromiso del colaborador con la organización, esta a su vez promociona de manera reiterada el reconocimiento del colaborador, respecto de su desempeño en equipo.
2. **Conocimiento de los objetivos:** denotan variables que afectan directa o indirectamente, positiva o negativamente las gestiones de la organización, en todas sus áreas; individual y colectivamente, por ello la gestión del conocimiento de los objetivos, señalan que debe establecer una línea de vinculación con “los objetivos específicos”, que se plantearon por cada área de la organización.
3. **Salario emocional:** como Rocco (2009) refiere, es parte del reconocimiento que la organización provee al colaborador, es una motivación que no necesariamente tiene que ser una remuneración económica, no es “cuánto devenga”, sino que destaque las habilidades de los colaboradores y su importancia en el desarrollo de la organización, debe proveer “satisfacción personal y profesional”.

Resultados esperados

- ✓ Aumento de la fidelidad del colaborador en la organización.
- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Fortalecimiento de los equipos de trabajo.
- ✓ Aumento de motivación e incentivos hacia el colaborador.
- ✓ Retención del potencial humano.
- ✓ Fortalecimiento del clima laboral.
- ✓ Formulación estratégico y objetivo del plan de mercadeo o endomarketing.

Conclusión

Para obtener un éxito en la aplicación del concepto de endomarketing corporativo, es necesario trabajar con el factor de inteligencia emocional, para que el colaborador, tenga a bien, estar receptivo y abierto a asumir nuevos retos y concepciones de su función dentro de la organización.

Seminario No.4

Resistencia al cambio organizacional

El objetivo que persigue el abordar este tema, es el de aumentar la fuerza a favor del cambio y reducir y/o eliminar la intensidad de la resistencia, transformando la presión en favor de la organización.

Cuando se habla de desarrollo y crecimiento organizacional, debe adoptarse consigo, la decisión de los cambios organizacionales que se deban asumir, para alcanzar el camino a los factores de éxito. Como todo cambio conlleva un riesgo, que con una buena estrategia y delineado plan se puede lograr.

Concepto

La primera definición que se expone es la de **resistencia** y según la RAE identifica una de sus definiciones como “acción y efecto de resistir o resistirse”, una segunda definición indica “capacidad de resistir”.

La segunda definición a exponer es **cambio** y según la RAE refiere que es “Acción y efecto de cambiar”, mientras que el significado de **cambiar** indica “tr. Dejar una cosa o situación para tomar otra. U. t. c. 123ntr. Y c. prnl. *Cambiar DE nombre, lugar, destino, oficio, vestido, opinión, gusto, costumbre.*”

La resistencia al cambio organizacional, puede concebirse entonces como la resistencia de las fuerzas que se contraponen a los intereses de cambios que proyecta la organización.

Para tener presente el concepto de cambio organizacional y su relación a la resistencia de cambios, es importante considerar la conclusión de un panorama de clima laboral y del desarrollo organizacional.

¿Cómo conceptualiza la organización el cambio?

El primer paso a dar para hacer una gestión organizacional exitosa, es aceptar que hay problemas que se deben resolver, con la finalidad de equilibrar el potencial de las fuerzas que se oponen tanto del colaborador como de la organización, evitar esta lucha de “poderes” si se quiere interpretar de esta manera, permitirá primero: aumentar la fuerza en favor del cambio, segundo: el ideal es de eliminar el ímpetu que generan las fuerzas, tercero: transformar la dirección de las fuerzas; todas con la única finalidad de iniciar un cambio en favor del cambio en la organización.

Según Pacheco (2012), define la cultura organizaconal como “conjunto de: creencias, expectativas y valores adoptados por integrantes de una organización, actuando como grupo”. ¿Porqué es importante este concepto?, deriva de un “patrón de conducta” que el colaborador expone ante los cambios que la organización promueve.

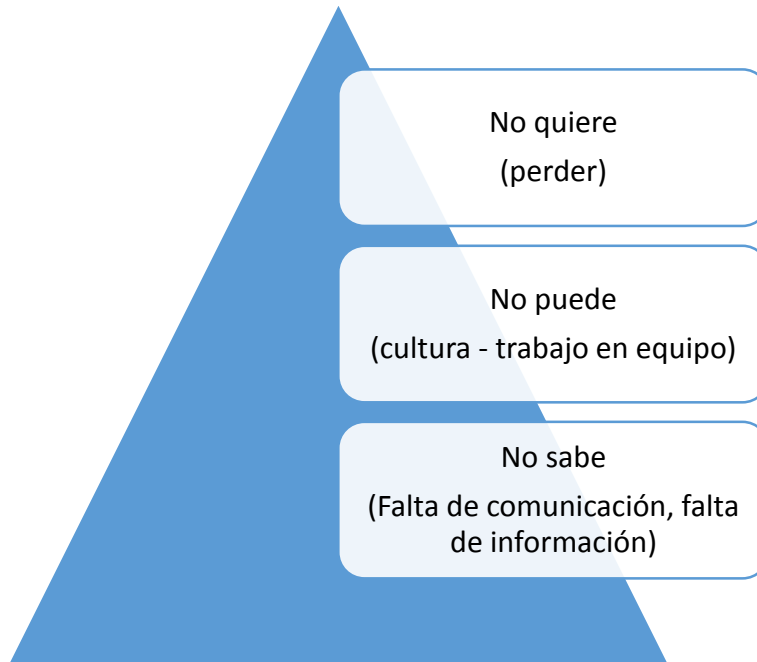
Resistencia al cambio por parte de la gerencia

Es un factor que influye mucho en cuanto a la resistencia de cambio organizacional, pues las estructuras jerárquicas, se ven temerosas a tomar decisiones donde el cambio es el eje que debe aplicarse para la construcción del desarrollo interno y externo de la organización.

Para disuadir cada una de las dudas que puedan presentar en la resistencia, es necesario considerar algunas situaciones en relación a la gestión administrativa y el papel que juega en la actualidad, es decir; la participación democrática de los nuevos “métodos de gestión empresarial”, rentabilidad de producción, el cambio de actitud de los colaboradores, entre otros.

La pirámide de motivación de Maslow (1943) publicada en su obra “A theory of human motivation” en ella se identifican tres principales actores que promueven la resistencia al cambio grupal e individualmente y son:

Pirámide de la resistencia



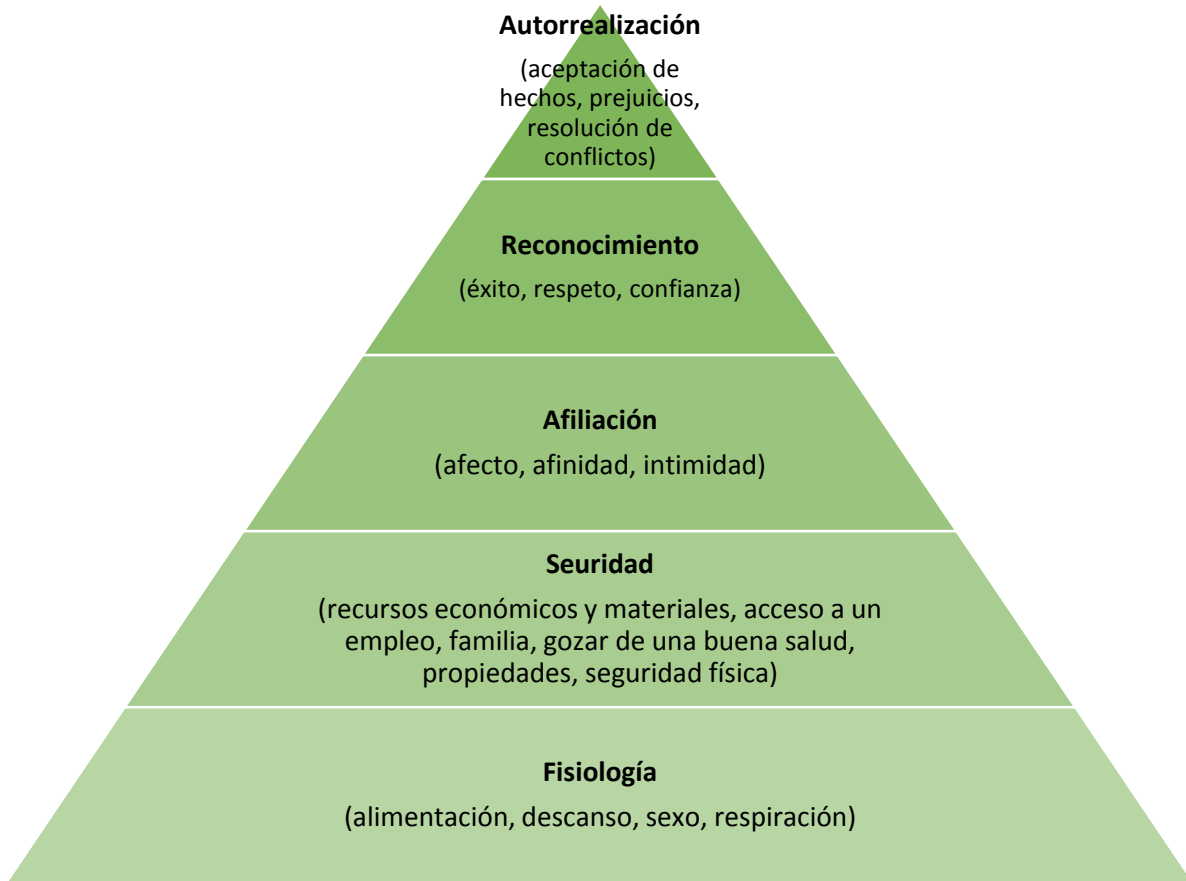
Fuente: Maslow (1943), "A theory of human motivation"

Dentro de los procesos de gestión de cambio, se debe considerar que parte de lo que encierra la pirámide de resistencia, se traduce en las autoridades como la concentración del poder sobre sus colaboradores, el control que posee no quiere, no puede y no sabe cómo lidiar con él, esto muchas veces sin darse cuenta.

Maslow y su jerarquía de resistencia al cambio

Advierte que el colaborador posee necesidades básicas que necesita satisfacer, estas conllevan a que emerjan otras quizá un poco más inciertas que las primeras, pero que es parte de la vida humana, considerando el principio de que "una necesidad particular dominará nuestra conducta", devela "cinco niveles de necesidad" que todo ser humano posee:

Pirámide de motivación de Maslow



Fuente: Maslow (1943), "A theory of human motivation"

Resistencia al cambio por parte del colaborador

En gran medida, la resistencia al cambio por parte del colaborador, está enfocada en los aspectos negativos de quienes promueven el cambio, algunas veces carecen de credibilidad y liderazgo, entonces el colaborador asume con total practicidad que los cambios no serán buenos para él. Se incrementa el conflicto, la inseguridad de su estabilidad laboral y económica, pues lo primero que piensa es que o lo despiden o le disminuirán su salario, todos estos elementos generan un ambiente de ansiedad, inseguridad excesiva, celos, incomunicación y un tropiezo en el desarrollo de sus funciones, tanto individual como en equipo.

Para minimizar estos hechos de percepción o acción (según sea el caso) por parte el colaborador, la administración debe visibilizar su total involucramiento y compromiso en los procesos, esto es crucial para la alta gerencia, pues de ello depende que la gestión de cambio, sea lo menos complicado y exitoso posible, a menor tiempo de resistencia, mayor aumento de confianza y aceptación a los procesos de cambio.

La mejor manera de aceptación del cambio organizacional que se promueva, debe llevarse sustentado en investigación, diagnóstico, planeación y estrategias definidas, con objetivos claros, además de involucrar en los procesos a todas las áreas que la administración considere oportuna su intervención.

Al momento de aplicarse los cambios, todos los colaboradores estarán informados y no resentirán los procesos, si han tenido a bien entender el porqué del cambio, hacer hincapié que la organización necesita crecer y enfrentar los desafíos que el mercado actual y la competencia les solicitan para estar comercialmente presentes y que necesitan que sus colaboradores formen parte de ese crecimiento y desarrollo empresarial.

Para complementar la idea y la perspectivas de la resistencia al cambio es importante conocer la ponencia de Kurt Lewin, psicólogo alemán que se especializó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales, que de la mano de Maslow, psicólogo estadounidense que basa su investigación en la psicología humanista, complementan una asociación de resistencia al cambio y cambio organizacional.

Modelo de resistencia al cambio de Kurt Lewin

Lewin define el cambio como “una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable”. Subsecuentemente, sugiere que existen dos fuerzas de cambio: “F. impulsadora y F. restrictiva” y cuando estas se logran equilibrar, debe someterse a una modificación para inducir el cambio y Lewin

propone un plan de “tres fases para llevar a cabo el cambio planeado”, y que plantea en la siguiente forma:

1. **Descongelamiento:** refiere la “reducción de las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual” según lo refiere el sitio web: <http://www.ayl.com.ve/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>
2. **Cambio o acción:** comprende dos escenarios para estructurar la forma de percepción de los cambios, primero: debe identificarse un modelo que pueda ser utilizado como blanco positivo en la gestión de cambio; segundo: la búsqueda de nuevas posibilidades en un ambiente propio.
3. **Recongelamiento:** la experiencia final de los dos sucesos que anteceden es el logro o la transformación y adaptación del cambio, que debe reforzarse con una adecuada retroalimentación de la información, utilizando los canales adecuados para llegar al colaborador de manera más efectiva, la información debe ser selectiva y específica, con una visión de inclusión del colaborador, para enviar un mensaje positivo y constructivo.

Lewin identifica los tipos de resistencia y son:

- Abierta: es fácil de contraponer.
- Implícita: es aquella que posee la dificultad de reconocerla.
- Inmediata: es fácil de afrontar.
- Diferida: surge a raíz a la promoción del cambio, antes de la acción de cambio.

Lewin también reconoce que hay dos tipos de resistencia según el sitio web: <http://aprendizaje-y-cambio.blogspot.com/2009/10/la-resistencia-al-cambio-y-el-modelo-de.html>

- 1. Individual:** las describe como “las que residen en las características humanas”, y se enumeran 5 razones:
 - a. Hábitos
 - b. Seguridad
 - c. Factores económicos
 - d. Miedo a lo desconocido
 - e. Procesamiento selectivo de la información.
- 2. Organizacional:** las que genera la administración en la organización, quizá involuntariamente derivado de su actividad y enfoque comercial.
 - a. Educación y comunicación
 - b. Participación
 - c. Facilitación y apoyo
 - d. Negociación
 - e. Manipulación y cooptación
 - f. Coerción

Resultados esperados

1. Que la alta gerencia, tenga los cambios que considere prudentes y necesarios, con total claridad y convencimiento de la necesidad de neutralizar los mecanismos y actitudes de rechazo que reflejen los colaboradores.
2. La alta gerencia debe propicie un ambiente neutro de gestión de cambio a los colaboradores, para obtener de ellos su aceptación, participación y respaldo total en todos los procesos, para lograrlo debe ser abierto al diálogo y recepción de ideas de las áreas que considere pertinentes.
3. Demostrar al colaborador, lo valioso de sus aportes y establecer con él una línea de trabajo, confianza y respaldo que demuestren respeto al colaborador por lo que hace y representa en la organización.
4. Debe haber un trabajo en conjunto (alta gerencia – demás estructura jerárquica) para contrarrestar toda situación que sea difusa y confusa para el colaborador y demás estructuras que conformen la organización.

Conclusión

Para que haya un cambio organizacional, debe haber un cambio de concepción, percepción y actitud, la alta gerencia debe considerar que desde el punto de vista psicológico, cuando una actitud está muy arraigada en una persona, también será así de difícil cambiarla. Considero que este es el mayor reto que enfrenta la organización para realizar una exitosa gestión de cambio y conseguir equilibrar o anular (en el mejor de los casos) la resistencia al cambio.

8.6.2. Problema 2

Falta de integración comunicacional, imagen e identidad organizacional.

Objetivos de la propuesta de solución

Los objetivos de esta propuesta, se plantean con tres ejes de diseño, planificación y posterior ejecución: la primera, es la estrategia de comunicación interna y externa que persigue el objetivo de adquirir notoriedad de los distintos públicos, y que éstos conozcan los atributos de la marca, para desarrollar una conexión y alcanzar el *top of mind awarness*, al momento de necesitar y adquirir el producto o servicio que la organización ofrece.

Y la segunda es una reingeniería de la línea visual de Multicorporación, con el objetivo de aumentar el compromiso o la fidelidad entre los distintos públicos, apoyándose en los Social Media y los distintos medios de comunicación existentes.

La tercera es diseñar la estructura del plan de medios para buscar y definir las plataformas de medios de comunicación, y lograr el objetivo de la estrategia de comunicación planteada.

8.6.2.1. Propuesta

El plan de comunicación como estrategia, concibe la finalidad de analizar los conceptos de la comunicación organizacional y se concreta que la organización posee todos los elementos que se necesitan para gestionar los cambios y darle nuevos aires a los distintos públicos, tanto internos como externos.

Emitido el diagnóstico situacional y posteriormente general de la organización se plantea y determinan los problemas y se priorizan según su importancia e impacto que genere, es así como se ha determinado en el presente estudio de caso, que debe abordar este tema como tal.

El plan de comunicación estratégico, debe ser analizado y planificado con una estructura en un mediano a largo plazo, para estudiar y seleccionar las más adecuadas y ejecutar para su posterior desarrollo, en aras de alcanzar los objetivos planteados.

La comunicación planificada estratégicamente, se asume como una herramienta de la gestión organizacional, objeto de negociación y del poder de control. La planificación persigue la obtención de beneficios que se relacionan con el aforo de obtener resultados eficientes, para descargar del colaborador las presiones, pero que al mismo tiempo, promueve al colaborador con una intervención directa en los procesos, objetos de la gestión, a manera de incentivo.

Se hace necesario comprender con claridad los objetivos que el plan requiere para ser proyectado:

- Lo que se desea obtener es un impacto de marca, interno y externo.
- Se dirige a los siguientes públicos:
 - Primario
 - Accionistas
 - Consumidor (cliente)
 - Comunidad
 - Colaboradores
 - Proveedores
 - Distribuidores
 - Secundario
 - Fuentes de financiamiento
 - Terciario
 - Competidores
 - Medios de comunicación
- Reconocimiento de la organización a través de dar a conocer los atributos de sus respectivas marcas

El plan estratégico de comunicación organizacional contempla las siguientes fases:

1. Diagnóstico o Investigación
2. Planeación y programación
3. Canales de comunicación a utilizar
4. Implementación del plan estratégico de comunicación
5. Evaluación
6. Presupuesto

El plan de comunicación interno, observa las siguientes fases

1. Fijar objetivos medibles de planeación y ejecución.
2. Capacitación de los colaboradores, según sus funciones y capacidades.
3. Los medios de comunicación a utilizar son:
 - a. Social Media
 - b. Impresos

Este proceso se debe trabajar íntegramente con Recursos Humanos.

El plan de comunicación externo, observa las siguientes fases

1. Contextualización organizacional
 - a. Diagnóstico situacional
 - b. FODA
2. Definición de los objetivos que persigue el plan y exponencialmente alcanzables, siendo:
 - a. Optimizar los procesos de comunicación con clientes, proveedores, distribuidores.
 - b. Generar atracción visual para que el público externo conozca los atributos de las marcas y no solo a través de sus productos.
 - c. Equilibrar la notoriedad de todas las marcas en el mercado, según el segmento al que estén orientadas.
 - d. Fomentar la credibilidad de marca.
 - e. Interactuar dinámicamente con los seguidores, a través del Social Media.

- f. Alcanzar a nuevos públicos y consumidores.
- g. Utilizar los canales de mayor impacto para promocionar nuevos productos y servicios que promueva la organización.
- h. Ser líder en el mercado, según cada segmento.

3. Definición de públicos

- a. Primarios
 - i. Accionistas
 - ii. Consumidor (cliente)
 - iii. Comunidad
 - iv. Colaboradores (son la principal fuente de publicidad que la organización tiene)
 - v. Proveedores
 - vi. Distribuidores
- b. Secundario
 - i. Fuentes de financiamiento
- c. Terciario
 - i. Competidores
 - ii. Medios de comunicación

4. Construcción del mensaje que se desee enviar, debe poseer las siguientes características:

- a. Conciso y claro
- b. Directo
- c. Redacción perfecta
- d. Dirigido al público objetivo, no debe ser un mensaje universal. Para la construcción del mensaje se hacen los siguientes cuestionamientos:
 - i. Lo que necesita saber el público objetivo
 - ii. Debe cuestionarse ¿Conoce el público la idea que se desea transmitir?
 - iii. ¿Qué se desea transmitir?
 - iv. ¿Qué tipo de impacto tendrá: positivo o negativo?
 - v. ¿Qué beneficios le aportará?

vi. Dejar abierta la opción ¿Podrá saber más detalles?

5. La Estrategia

6. Acciones a tomar: se puede considerar algunas herramientas para alcanzar el objetivo de comunicación externa:

- a. Herramientas de Marketing
- b. Herramientas de Publicidad
- c. Relaciones Públicas
- d. Uso adecuado de las tecnologías (comunicación online)
- e. Herramientas para la Gestión con los medios de comunicación. Debe cuidarse el diseño de los contenidos como el de imagen.
- f. Calendario de acciones
- g. Presupuesto detallado
- h. Elaboración de los sistemas de control, para posteriormente analizar los resultados, con la periodicidad que se planifique.
- i. Evaluación de resultados finales.

El éxito del plan de comunicación debe establecerse con el consenso de todas las partes, debe ser un proceso debidamente analizado, darle continuidad a todo el proceso de forma puntual y efectuar los cambios que requiera en su momento.

8.6.2.2. Estructura del plan de medios

El plan de medios, obedece a una estructura combinada objetiva y consensuada mente, en las plataformas o canales de comunicación que permita promocionar los objetivos de la organización. Esta combinación no puede dejar de lado la Social Media o la radio, ni los impresos, estos últimos forman parte estratégica de mercadeo.

La planificación de medios, es una estructura que toma mucho más tiempo de definir, debido a su complejidad y variedad de disciplinas que se deben conocer,

pues se deben conocer y saber interpretar datos estadísticos, conocer todas las plataformas de comunicación y cuáles son las más efectivas para la organización, estas no necesariamente tienen que ser las mismas para una empresa que para otras, seguido estar en contexto de la información que provea el marketing (entender a los públicos y sus necesidades), es necesario trabajar de forma ordenada y secuencial para que la información sea atendida y entendida con claridad. La rentabilidad y el precio es siempre uno de los principales conflictos, pues no porque sea más económico y viable, es lo que necesita para promocionarse.

Los parámetros que el plan de medios plantea son 4:

1. Producto o servicio
2. El tipo de mercado (grupo o grupos objetivo)
3. Tipo de publicidad
4. Medios de comunicación

Los pasos que se necesitan para estructurar el plan son:

1. Definición de los objetivos:
 - a. Promocionar la organización (marcas, productos)
 - b. Fidelizar a los distintos públicos
2. Target: para definir con claridad el grupo objetivo se debe considerar las siguientes variables a estudiar:
 - a. Información
 - i. Geográfica
 - ii. Demográfica
 - iii. Sociográfica
 - iv. Edad
 - v. Sexo
3. Estrategia: una vez definidos los objetivos y el target, se hace imprescindible desarrollar la estrategia de comunicación por cada objetivo definido. Para que el impacto del plan de medios, sea efectivo se debe plantear:
 - a. ¿Qué se debe comunicar?

- b. ¿Cómo se debe comunicar?
- 4. Medios: esta lo define el público objetivo al que se ha establecido irá dirigida la estrategia. Los medios o canales de comunicación a utilizar son:
 - a. Prensa
 - b. Radio
 - c. Televisión (abierta o cerrada)
 - d. Vallas
 - e. Revistas
 - f. Online
 - i. Redes sociales
 - ii. Boletines electrónicos
 - iii. Portales
 - iv. Buscadores
- 5. Canales: para verificar que la selección del canal de comunicación es el adecuado y alcanzará el impacto deseado, se debe solicitar al medio los datos estadísticos, donde indique:
 - a. Nivel de audiencia
 - b. Nivel de difusión geográfica
 - c. Manejo de calendario editorial por parte del medio
 - d. Manejo de costos (tarifas) según cada medio
 - e. Manejo e información de formatos
 - f. Cuáles son las condiciones que ofrece para publicitarse

Todos los medios seleccionados puntualmente deben cumplir con:

- a. Una selección de medios adecuada y enfocada, que tenga la información y estrategia del medio.
 - b. Definición de la periodicidad con la que se pauta, a razón de impactar en los horarios puntuales.
 - c. El formato definido en su presupuesto y tipo de campaña.
6. Definición de formatos: Estos formatos deben adaptarse no solo a los objetivos, sino adecuarlos al presupuesto establecido.

7. Presupuesto designado: se sugiere un presupuesto cerrado, que contemple todos los medios a emplearse en el plan de medios. Cada segmento del plan debe tener un presupuesto designado para su ejecución.
8. Timing o calendario: de los elementos más importantes en la planificación, pues en él se establecen los tiempo para ejecutar todas las actividades planteadas, este calendario debe incluir la calendarización de todos y cada uno de los procesos, desde la planeación hasta la ejecución.
9. Análisis del plan: el análisis oportuno de los resultados de todo un plan estratégico y plan de medios, requiere de verificar el alcance o impacto que tuvo, si se alcanzaron los objetivos trazados, si se debe modificar algunas ideas o si todo funciona según lo planificado. Debe darse seguimiento a las pautas en el medio contratado y debido formato según se estableció.

8.6.2.3. Estructura de reingeniería de la línea visual de Multicorporación

La importancia de abordar este punto, deriva que la organización está constituida por seis (6) empresas, el diagnóstico revela que para promocionar el producto de cualquiera de las empresas, utilizan siempre uno, el de Multiblocks, su concepción de uso es porque tiene 53 años en el mercado, y las demás empresas no tienen ese reconocimiento como tal, pero se hace necesario la reconstrucción y diseño de una imagen como Multicorporación (contiene las 6 empresas) pero que se utilice como matriz el logotipo de Multiblocks.

Esta reingeniería obedece entonces, a la construcción de la imagen de Multicorporación, pero visualmente las 6 empresas no poseen un equilibrio visual o algo que las haga ser parte de una misma corporación. A continuación se devela la imagen visual de cada una en una misma línea para su comprensión:



Entonces se aprecia que no existe una línea visual que coadyuve a determinar la misma y para crear la matriz de Multicorporación, debe de tener un vínculo visual que las asocie con la corporación.

Derivado de éste concepto, es necesario conceptualizar la línea visual en cada una de los procesos y su definición. Toda comprendida y se cita textual, según lo presente el estudio de caso elaborado por Hidalgo, Chiriboga & Mora (2015).

Identidad Visual

“Es una representación visual de una organización, incluyendo su logo (marca), diseño, tipografía y colores. Refleja la filosofía y valores de la organización”.

Isotipo

“Es una imagen, figura, símbolo, pintura, dibujo, un elemento gráfico que representa a una empresa sin utilizar letras, es decir, sin tipografía”.

Lema

“Es un conjunto de letras que forman una frase, la cual indica la motivación o el eje conductual o cultural de la institución. También se lo denomina eslogan”.

Logotipo

“Es un distintivo formado por un conjunto de letras, las cuales pueden ser abreviaturas o símbolos que representan a una institución determinada o a un producto. También sirve para la representación de celebraciones y acontecimientos o eventos”.

Merchandising

“Es el conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad. Comprende un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar adecuado, durante un tiempo planificado, al precio y en la cantidad más conveniente”.

Remozamiento de marca

“Dar o comunicar un aspecto más lozano, nuevo o moderno de una marca al mercado”.

Brand – Driver

“Controlador visual de la marca, es una herramienta sumamente útil y visual que permite comprender el concepto y los valores de una marca, teniendo una mejor dirección y así poder identificar el concepto propuesto”.

Es necesario plantear en conjunto el rediseño de la línea visual, partiendo de una matriz conceptual y visual que es Multicorporación, S.A., alineando todos los logotipos en el mismo sentido visual.

En virtud de lo anteriormente expuesto, la metodología a seguir es:

1. Desarrollo del cambio de identidad visual
2. Razones de cambio
3. Aplicación física de la marca interna y externa.
4. Resultados

El proceso para la realización de este rediseño o reingeniería comprende:

1. Debe trabajarse el rediseño de los seis, no se puede establecer unos y otros no, pues perdería nuevamente la congruencia visual que se desea obtener.
2. Se hacen propuestas iniciales, luego de un análisis profundo de las marcas. Se definen tres líneas visuales.
3. El cliente selecciona dos de estas tres. Se redefine elementos basados en sugerencias del cliente.
4. Se selecciona una y se trabajan dos propuestas más. Se pueden hacer cambios en este momento.
5. Se define una y se hacen artes finales.
6. Se presentan artes finales en alta resolución y baja resolución para ser usado en cualquier formato.
7. Además, se plantea la realización de diseño de un Manual de Identidad o Gráfica o de Normas Gráficas, para cada una de las marcas.
8. Presupuesto

Contenido del manual de Identidad corporativa o Normas gráficas para cada una de las empresas, debe contener:

1. Diagnóstico y análisis de la empresa
2. Fundamentación teórica de la marca
 - a. Objetivo general
 - b. Objetivos específicos
 - c. Determinación de la audiencia
 - d. Identidad Corporativa actual
 - e. Identidad Corporativa nueva
3. Proceso creativo
4. Justificación de signos gráficos
5. Elementos gráficos de la marca
6. Presentación
7. Justificación cromática
8. Tipografía corporativa

9. Propuesta final de la nueva identidad corporativa
10. Construcción del logotipo
11. Manual de identidad corporativa
 - a. Contenido del manual
 - b. Organización de contenido
12. Diagramación
13. Aplicación

Resultados esperados

1. Tener el apoyo de la Junta Directiva, pues el plan de comunicación es clave en toda organización.
2. De obtener el apoyo deseado, debe de sentarse la calendarización para elaborar el plan estratégico.
3. Seguido se debe establecer los medios de comunicación a utilizarse estratégicamente.
4. Implementar el plan
5. Seguimiento, evaluación y medición de resultados.

Conclusiones

La implementación del plan estratégico de comunicación, tanto interno como externo, aduce a largo tiempo un soporte no solo de comunicación, sino también de su imagen e identidad, sino también tiene la naturaleza de consolidar la cultura organizacional y que esta tenga mínimos costos y errores administrativos.

El elemento visual, también es un proceso de comunicación interna, pues son los colaboradores quienes deben concebir primordialmente este concepto, pues son los que tienen un trato directo con los públicos externos, indistintamente si son los primarios, secundarios o terciarios, los colaboradores son parte esencial de la gestión de cambio en cada uno de sus procesos.

8.6.3. Problema 3

Ausencia del departamento de comunicación, que represente los intereses de Multicorporación a nivel interno y externo.

Objetivos de la propuesta de solución

Estructurado en dos ejes de acción:

1. Conceptualización de la DirCom, con el objetivo de enfatizar la necesidad e importancia de la unidad para la organización.
2. Diseño y lineamientos del departamento de la DirCom, basado en las necesidades de la organización, con el objetivo de estructurar la unidad de la DirCom en la organización.

Concepto

La dirección de comunicación conocida por sus siglas como DirCom es la unidad de comunicación de una organización, creada para dirigir las políticas de comunicación internas y externas, a través de un plan de comunicación, con el objetivo de fortalecer la imagen y reputación corporativa, con el apoyo de un equipo de trabajo, especializados en comunicación y sus diferentes ramas.

Con la creación de la DirCom, también nace el concepto de director de comunicación, al que se le distingue con el mismo acrónimo DirCom a quien (Costa J. , Imagen Corporativa del Siglo XXI, 2001) describe como:

"Las responsabilidades del director de comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa.

Costa advierte que el director de comunicación, es un “comunicólogo” y “estratega”, siendo una de sus objetivos primordiales en situar a la organización en el marco de “la realidad social”, fungirá como su “abogado” ante los distintos públicos dentro y fuera de la organización.

8.6.3.1. Propuesta

Adoptar esta concepción para la creación, en donde la tecnología y los procesos de gestión administrativa, el desarrollo económico, etc., son tan demandantes, que se hace necesario e imprescindible su aceptación y construcción, pues la organización posee ya una estructura amplia y compleja de manejar internamente, esto trasciende a lo externo de la organización, no solo en el área comercial, sino socialmente.

Actualmente la DirCom para las empresas de vanguardia, ya es parte de su estructura jerárquica, pues se ha observado su importancia y el impacto que promociona en sus distintos públicos, convirtiéndose en un “producto real”, derivado de la “necesidad real” en la organización.

8.6.3.2. Objetivos del DirCom

El DirCom adquiere el compromiso de velar por la imagen y reforzar positivamente la reputación de la organización. Por ello, es indispensable que cuide de la relaciones públicas institucionales, donde la organización esté vinculada a los medios de comunicación, indistintamente cualquiera que éste sea, pues será quien determine los momentos, los medios y el contexto de su comunicación ante ellos.

El DirCom, debe apoyarse en las herramientas que le proveen las Relaciones Públicas y la Publicidad, integrándose al cuadro de su estructura, pues debe cuidarse lo que se publica, qué medios son los adecuado y cuida lo que se quiere informar, sobre todo en relación a la Publicidad, debe cuidarse la imagen de marca.

La DirCom como equipo de trabajo, trabaja sobre el objetivo de diseñar políticas, que permitan definir los canales de comunicación, de crear una vía de comunicación que sea retroalimentada (doble vía), delinear estratégicamente el perfil del mensaje y de planificar las acciones para ejecutarse en función de la organización.

8.6.3.3. Responsabilidades del DirCom

Las responsabilidades que asume el director de comunicaciones, inicia analizando y comprendiendo la estructura de función de la organización en todas sus áreas, en este caso, entendiendo el funcionamiento de las seis empresas que integran la Multicorporación, seguido de su cultura organizacional, esto con la finalidad de unificar lo que se transmite internamente.

Entre otras responsabilidades el director de comunicación debe:

1. Facilitar a los medios de información, lo que se desea transmitir.
2. Elaborar un discurso para la opinión pública, con claridad.
3. Debe cuidar la relación de la organización con los medios de comunicación, con respeto y atención personalizada.
4. Desarrollar y crear en todos los aspectos que la organización promueve comercialmente, el cuidado de la opinión pública.
5. Diseñar y elaborar comunicados de prensa, reportajes y entrevistas.
6. Elaborar un plan de seguimiento y monitoreo de los medios de comunicación.

Las responsabilidades y funciones que Costa (2001) define, tiene dos ámbitos de descripción y cito literalmente:

En el ámbito institucional

- Define la política y la estrategia de comunicación de la empresa en función de los objetivos del negocio y de la Imagen/Reputación.
- Conduce y refuerza el liderazgo del Presidente.
- Es el portavoz institucional designado por el Consejo.
- Asiste al Consejo y al equipo de Dirección en temas de comunicación, en términos de consultor interno.
- Asiste a las relaciones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones, líderes de opinión y medios de comunicación, relaciones internacionales y con los públicos estratégicos.
- Forma parte de la mesa de Buen Gobierno Corporativo.

- Es miembro responsable de comunicación del Gabinete de Crisis.
- Es el guardián de la Imagen corporativa o global.
- Crea o refiere el modelo de la Imagen.
- Supervisa la Identidad Corporativa.
- Encarga y supervisa las Auditorias globales de imagen.
- Elabora Planes Estratégicos de Comunicación.
- Define la política de Patrocinios, Esponsorización y Mecenazgo.

En el ámbito organizacional

Colabora con la Junta Directiva, Dirección General y la de Recursos Humanos en los cambios culturales y en los correspondientes planes de comunicación interna.

Posición

Siendo el DirCom una posición clave en el desarrollo de la unidad como tal, sino también como parte de la estrategia de comunicación integral para la organización, idealmente debe integrarse un equipo de trabajo (o bien el director de comunicación puede asumirlo con la ayuda de un asistente) que trabaje en las siguientes áreas de la organización:

- Comunicación interna
- Relaciones Públicas
- Imagen corporativa
- Comunicación externa
- Protocolo
- Relaciones institucionales
- RSC

8.6.3.4. Perfil de puestos para el DirCom

Director de Comunicación
Perfil de puesto
Sexo: indistinto Edad: 30 a 50 años Habilidades: • Experiencia en puestos de responsabilidad en materia de comunicación. Consultor en comunicación organizacional. • Capacidad de gestión del recurso humano (con enfoque económico). • Capacidad de liderazgo. • Buenas relaciones interpersonales y contactos con medios de comunicación. • Creativo. • Conocimiento de las teorías de la información y las ciencias de la comunicación, administración, economía, publicidad, relaciones públicas, marketing, política, sociología y ética. • Conocimiento en el diseño de las estrategias de comunicación. Cualidades: Trabajo en equipo, empático, manejo de alto grado de discreción, proactivo. Conocimiento: Comunicación organizacional, Estrategias de comunicación, Planeación, Relaciones Públicas, Publicidad, Periodismo y Locución, Protocolo. Experiencia: 3 años como mínimo. Escolaridad: Doctorado o Maestrando en Comunicación organizacional.
Descripción del puesto
Objetivos del puesto: Dirección y asesoría íntegra en todo lo relacionado a la comunicación interna y externa de la organización, eventos públicos y privados que promueva la organización. Velar por la imagen, identidad y reputación de la organización en la toma de decisiones. Diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de comunicación según la necesidad de la organización. Jefe inmediato: A discreción de la organización pero se sugiere (Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos). Número de colaboradores: 2

Fuente: Elaboración propia.

Asistente de comunicación
Perfil de puesto
Sexo: indistinto Edad: 30 a 45 años Habilidades: • Experiencia en puestos de responsabilidad en materia de comunicación, Relaciones Públicas, manejo de Protocolo. • Capacidad de gestión del recurso humano (con enfoque económico). • Capacidad de liderazgo. • Buenas relaciones interpersonales y contactos con medios de comunicación. • Creativo. • Conocimiento de las teorías de la información y las ciencias de la comunicación, administración, economía, publicidad, relaciones públicas, marketing, política, sociología y ética. • Conocimiento en el diseño de las estrategias de comunicación. Cualidades: Trabajo en equipo, empático, manejo de alto grado de discreción, proactivo. Conocimiento: Estrategias de comunicación, Planeación, Relaciones Públicas, Publicidad, Periodismo y locución. Experiencia: 3 años como mínimo. Escolaridad: Licenciado en Comunicación Social.
Descripción del puesto
Objetivos del puesto: Manejo de agenda de trabajo, bitácora, minutas. Asistir al DirCom en todas las actividades que se maneje en agenda, identificar y analizar las necesidades y los problemas de comunicación con sentido profesional. Asistir en el desarrollo de los productos comunicacionales en sus diferentes plataformas. Manejo del diseño, desarrollo y evaluaciones de proyectos de comunicación. Jefe inmediato: Director de Comunicación. Número de colaboradores: 1

Fuente: Elaboración propia.

Secretaría de comunicación
Perfil de puesto
Sexo: indistinto Edad: 25 a 35 años Habilidades: • Producción de materiales de comunicación. • Manejo de la validación de los productos ante la percepción de los públicos. • Manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información. • Conocimiento de monitoreo publicitario. • Manejo de campañas publicitarias, propaganda comercial, promoción de ventas, relaciones públicas. • Conocimiento de diseño gráfico. • Multifacético. Conocimiento: Especialidad en publicidad. Experiencia: 3 años como mínimo. Escolaridad: Técnico en Publicidad.
Descripción del puesto
Objetivos del puesto: Manejo de agenda de trabajo, bitácora, minutas. Asistir al DirCom en todas las actividades que se maneje en agenda. Jefe inmediato: Director de Comunicación. Número de colaboradores: 0

Fuente: Elaboración propia.

8.6.3.5. Presupuesto del departamento

Para la presente propuesta, se describe el presupuesto para el funcionamiento de la DirCom, las tres posiciones descritas, salarios estándar que maneja el medio en la actualidad y considerando sus respectivos perfiles:

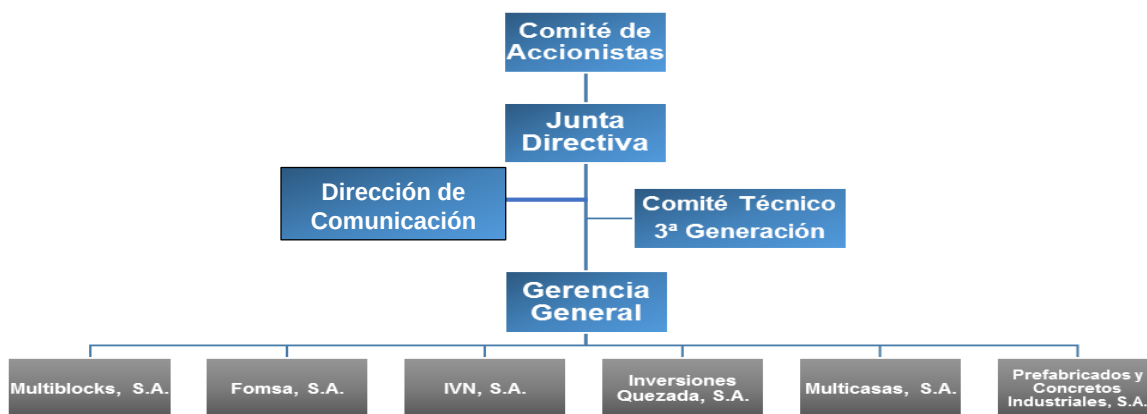
- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1. Director de comunicación | Q. 13,000.00 a Q.15,000.00 |
| 2. Asistente de comunicación | Q. 8,000.00 a Q.10,000.00 |
| 3. Secretaria de comunicación | Q. 4,000.00 a Q. 5,500.00 |

Resultados esperados

Con la implementación de la DirCom en la organización, provea de un proceso de comunicación interno y externo eficaz y efectivo, que integre los esfuerzos mercadológicos y administrativos que la organización promueve, en función de sus objetivos y metas trazadas.

Debe planificarse las acciones estratégicas de comunicación, con su respectiva evaluación y la medición en el cumplimiento de las metas establecidas.

Nuevo Organigrama del Consejo Corporativo



Fuente propia: Organigrama actualizado y el agregado del Departamento de Dirección de Comunicación en la organización.

Conclusiones

Debe considerarse las funciones de la comunicación en la organización y establecer el estado de los procesos comunicativos al momento de implementar esta acción. Tomando en cuenta los objetivos propuestos, debe ser notable y evidente la línea de trabajo a seguir, integrando esta en una planificación de los canales de comunicación determinados, hasta llegar a la Cultura organizacional.

Debe planificarse las acciones estratégicas de comunicación, con su respectiva evaluación y la medición en el cumplimiento de las metas establecidas.

8.7. Validación de la propuesta de solución (con cronograma)

ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1 al 7	8 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 2	3 al 9	10 al 16	17 al 23
Elaboración de estrategia de Comunicación organizacional.												
Elaboración de la herramienta de validación												
Validación de las propuestas de solución.												
Tratamiento de temas a través de los seminarios de: brecha generacional y barreras de la comunicación internas.												
Tratamiento de temas a través de los seminarios de: endomarketing corporativo y resistencia al Cambio organizacional.												
Monitoreo y evaluación												

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Plan de monitoreo y evaluación (con cronograma)

PRODUCTO	INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Seminario No.1: Brecha generacional.	A través de los seminarios, se medirá en consideración al número de acciones a tomar, para reencausar la dirección de la organización y su crecimiento, tanto interno y externo, utilizando la comunicación como su principal eje de acción.	Gerencia General y de RR.HH consideran que estos seminarios son oportunos, respecto del sentido de sensibilización hacia el grupo objetivo y el impacto positivo que procura las acciones a considerar para el futuro de la organización.	Solicitud de la redacción del aporte recibido por cada uno de los integrantes de la organización, de ser considerada y validada la propuesta. Propuesta validada y aceptada por la organización.
Seminario No. 2: Barreras de la comunicación.			
Seminario No.3: Endomarketing corporativo.			
Seminario No. 4: Resistencia al cambio organizacional.			

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de comunicación interna y externa. Reingeniería de la línea visual de Multicorporación.	Unidades cuantificables, luego de hacer la medición de impacto durante y después de su respectiva ejecución.	Crecimiento organizacional, empatía interna y externa de los diversos grupos a trabajar.	Propuesta validada y aceptada por la organización.
Conceptualización de la DirCom.	Reducción de problemas internos y externos, alto impacto en el mercado con una imagen integral y definida.	Optimización en los procesos de comunicación internos y externos.	Propuesta validada y aceptada por la organización.

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Visión del futuro

¿Cuáles serían los beneficios que adquiere de la organización si se aplicaran las propuestas planteadas?

1. Serían consientes de la necesidad de comunicación que poseen y verían objetivamente la gestión de cambio como su mejor herramienta.
2. Aceptar el resto de la gestión de cambio, los llevaría a visualizarse extrapolar mente.
3. Mejoras de los procesos de comunicación internos y externos.
4. Valoración integral del colaborador (humano y profesional).
5. Apertura de nuevos canales de desarrollo y comunicación organizacional.
6. Visión integral de crecimiento organizacional.
7. Una organización renovada, futurista y con grandes expectativas, vista desde el interior y asumida por el exterior, a través de sus públicos externos.
8. Sería vista por su competencia como una organización a la vanguardia.
9. Llamaría la atención del mercado internacional, con mayor auge.
10. Disminución de conflictos de comunicación y en el mejor de los casos la eliminación de los mismos, reduciendo así la tensión entre colaboradores, los rumores y concibe una comunicación asertiva.
11. Aumento de fidelidad y compromiso de los colaboradores en cada una de las áreas.
12. Generar nuevos pensamientos de dirección vanguardista, generación de dirección, creatividad, especialidad estratégica.
13. Aumento de la motivación organizacional, rendimiento del colaborador por tanto; se incrementa su productividad.
14. Creación de una cultura y clima organizacional positivo, enfocado y bien dirigido por medio del plan estratégico de trabajo, aumentando la conexión entre áreas y fomentando la colaboración.
15. Sensibilización del colaborador hacia la necesidad de cambiar la gestión, sin temor alguno.

¿Cuáles serían las causas a futuro de no implementarse las propuestas planteadas por la organización?

1. A mayor sea el crecimiento de la organización, mayor será el crecimiento de sus problemas. Es decir; la organización crecerá de la mano con los conflictos que actualmente se visibilizaron en el diagnóstico.
2. Deberá enfrentar nuevas dificultades, que nacen de los mismos conflictos que posee, llegando al peor de los panoramas una verdadera crisis.
3. Continuará desechando su buena intención e inversión que a la fecha tiene como algo positivo, como es el Endomarketing que emplea con sus colaboradores, pero que no percibe y alcanza su objetivo.
4. No desarrollará una imagen visual corporativa de acuerdo a sus objetivos comerciales.
5. El colaborador aumentará sus inseguridades.
6. No habrá fidelización del colaborador (área administrativa), hacia la organización.
7. Empoderamiento del rumor.
8. Mayor incomunicación.
9. Aumento de la insatisfacción.
10. Aumento de la percepción negativa hacia las funciones laborales.
Aumento de sus problemas en general.

8.10. Conclusiones

A manera de conclusión los problemas de comunicación internos interfieren en todos los procesos de desarrollo y planes estratégicos que refieren y que no permiten crecer organizacionalmente enfocados a sus metas y objetivos.

Para sensibilizar a las autoridades respecto de estos temas, se sugiere tratar los temas de brecha generacional, barreras de la comunicación, endomarketing corporativo y resistencia al cambio organizacional; con el fin de que todos los recursos que se empleen, sean debidamente orientados y adaptados a las demandas y necesidades que la organización presenta, con ello se amplían los campos de una administración permisiva y adecuada en función de los intereses que la organización persigue.

La elaboración de un plan de identidad corporativa, es necesario para unificar los conceptos corporativos que se manejan en sus seis sociedades a lo individual, permitiendo crear una imagen multicorporativa como tal, integrando filosofía corporativa, valores, metas y objetivos, con la visión de consolidarse en un mercado competitivo a nivel nacional e internacional.

Para ello se debe integrar la Dirección de Comunicación –DirCom- no solo como una unidad integradora y conciliadora de los procesos de comunicación, sino para desarrollar las funciones y responsabilidades de crear y mantener la identidad, imagen y reputación de la organización interna y externamente.

La elaboración de un plan de medios que permita integrar los esfuerzos que la organización promueve y visibilizar el trabajo de RSE que ya posee a través de la filosofía corporativa ante los públicos externos.

Para alcanzar todo ello, se debe trabajar en estrecha relación y total aceptación con la Junta Directiva, Mesa Técnica, Gerencia General y demás estructuras gerenciales.

8.11. Recomendaciones

Con lo extenso que evidencia dicha investigación, se recomienda la Identificación objetiva y en tiempo a los problemas de comunicación, para dar tratamiento oportuno y evitar que estos interfieran en los procesos productivos para la organización.

Se recomiendan los cuatro seminarios con los temas de: brecha generacional, endomarketing corporativo, barreras de la comunicación y resistencia al cambio organizacional, porque es importante equilibrar todos los procesos, considerando que hay cuatro generaciones identificadas en la organización, donde cada una contribuye con un aporte positivo y se debe balancear, aprovechar y crecer en todo lo que cada uno aporta al desarrollo de la organización, el objetivo es sensibilizar a todos a cerca de la importancia de estos temas y como optimizar el recurso humano que posee la organización.

La recomendación de elaborar un plan de identidad corporativa, se debe a los objetivos que demanda el crecimiento de la organización, pues tiene seis empresas y debe crearse una imagen matriz que las vincule e integre corporativamente, para que tengan la misma oportunidad de crecer en imagen, identidad y reputación corporativa.

Es imperativo recomendar la incorporación del DirCom en la organización, pues esto permitirá sanear áreas a lo interno, pero también extender los horizontes comerciales que pretende alcanzar la organización, en relación a la comunicación externa.

El éxito de un plan de medios es trascendental para alcanzar el impacto en los distintos públicos identificados, como también para alcanzar la meta del mercado internacional y potencializar los beneficios que éste concede, utilizando los canales de comunicación ideales para obtener resultados positivos. Para ello se debe trabajar en una sola línea filosófica corporativa, con los altos mandos de la organización.

9. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS



Referencias bibliográficas

- A&L Consultores Gerenciales y Tributarios. (s/f de s/f de 2016). *ayl.com.ve*.
Obtenido de <http://www.ayl.com.ve/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>
- Aced, C. (09 de 07 de 2013). Obtenido de
<http://cristinaaced.com/blog/2013/07/09/el-perfil-del-dircom-2-0-ii-las-funciones-del-dircom/>
- Alvarado, S. M. (17 de 06 de 2008). *gestiopolis.com*. Obtenido de
<http://www.gestiopolis.com/plan-de-marketing-interno-o-endomarketing/>
- Arango, L. Á. (s.f. de s.f. de 2015). *Banco de la República, Biblioteca Virtual*.
Obtenido de
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/teoria_de_la_comunicacion_y_corrientes
- archivo.norma.com. (24 de 09 de 2015). Brecha Generacional en el Trabajo: Cómo superarla sin problemas. Obtenido de <http://archivo.norma.com/blog-archivo-oficina/item/2752-brecha-generacional-en-el-trabajo-como-superarla-sin-problemas>
- Arroyo, L., & Yus, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. ESIC.
- Bacallao, J. (2000). *Los paradigmas de la ciencia: glosas a The structure of scientific revolutions de Thomas S. Kuhn en lecturas de filosofía, salud y sociedad*. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas.
- Báez, M. (s.f. de 08 de 2005). *zonaeconómica.com*. Obtenido de
<http://www.zonaeconomica.com/enfoques-teoria-economica/organizacion-industrial>
- Barbero, J. (10 de 1996). "Heredando el futuro. Pensar la educación desde la comunicación". *Revista Nómadas No.5*. (U. Central, Ed.) Obtenido de
<http://www.ucentral.edu.co/images/stories/iesco/revista_nomadas/5/nomadas_5_1_heredando.pdf>. Consultado el 18 de febrero de 2014
- Barragán, A. (s.f.). *Pymerang*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/984-empowerment-cuando-el-empresario-trabaja-para-sus-subordinados>
- barrerasdelacomunicacion.blogspot.com. (18 de 09 de 2008). Obtenido de
<http://barrerasdelacomunicacion.blogspot.com/>

- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Cambridge University Press. (2010). The Stakeholder Approach. En R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (págs. 1-2). Minnesota: This digitally printed version by Cambridge University.
- Camelo Baquero, F., Vallejo Villa, L. E., & Fómez Herrera, S. A. (2015). *repository.udem.edu.co*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1274/Dise%C3%B1o%20de%20una%20propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20endomarketing%20para%20el%20restaurante%20Burger%20King%20del%20Centro%20Comercial%20El%20Tesoro%20en%20la%20ciudad%20de%20Medell%C3%ADn>
- Capra, F. (1996). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente* (G. De Luis, trad.). Argentina: Estaciones (trabajo original publicado en 1982).
- Capriotti, P. (2009.). *BRANDING CORPORATIVO. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile.: Andros Impresores.
- Carballo, M. (09 de 02 de 2016). *Wordpress.com*. Obtenido de Elementos de la Imagen Corporativa.: <https://margaritacarballo.wordpress.com/2011/11/01/elementos-de-la-imagen-corporativa/>
- Castellanos, I. (22 de 04 de 2012). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/dpgxowkulufa/teoria-comportamiento-humano/>
- Castro, C. (01 de 07 de 2010). Aspectos Epistemológicos y Metodológicos de la Comunicación Empresarial e Institucional. *ICONO 14*, 340-370. Obtenido de http://www.academia.edu/2423631/ASPECTOS_EPISTEMOL%C3%93GICOS_Y_METODOL%C3%93GICOS_DE_LA_COMUNICACI%C3%93N_EMPRESARIAL_E_INSTITUCIONAL
- Ch., A. (31 de 10 de 2009). *aprendizaje-y-cambio.blogspot.com*. Obtenido de <http://aprendizaje-y-cambio.blogspot.com/2009/10/la-resistencia-al-cambio-y-el-modelo-de.html>
- Codina, A. (13 de 04 de 2005). *degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teor%C3%ADa_del_cambio
- Cortes, M. (07 de 11 de 2012). *Teoría de la Comunicación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MarcoCortes/teora-de-la-informacin-15069580>
- Costa, J. (s/f de s/f de 2001). *ecured.cu*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n_de_Comunicaci%C3%B3n

- Costa, J. (s/f de S/f de 2001). Director de comunicación empresarial e institucional. Barcelona, España. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>
- Costa, J. (s.f.). Elementos de la Acción e Innovación. Capítulo 2. s.c.: s.e.
- Costa, J. (s/f de s/f de s/f). De la comunicación integrada al DirCom. s/i. Obtenido de <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/plan-de-comunicacion-organizacional.pdf>
- Dávalos Albuja, C. J. (s/f de 03 de 2013). Rediseño de la identidad corporativa de La Empresa Laser Center Visión.
- Dávila Sarmiento, A., & Velasco Duarte, A. (01 de 2013). *repository.ean.edu.co*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
- De Gasperin, R. (s/f de s/f de s/f). Barreras de la Comunicación y en las relaciones humanas. *Comunicación y relaciones humanas*. Veracruz, Xalapa, México. Obtenido de <http://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad3.pdf>
- Definición ABC. (s.f. de s.f. de 2007-2016). *Definición ABC*. Obtenido de Definición de Identidad Corporativa: <http://www.definicionabc.com/negocios/identidadcorporativa.php>
- Definición ABC. (s.f. de s.f. de 2007-2016). *Definición ABC*. Obtenido de Definición de Imagen Corporativa: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>
- deGerencia.com. (s.f.). *degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares
- Del Junco Dutschke, F. J. (s.f.). Obtenido de <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf>
- Díaz, J. (21 de 09 de 2015). *negociosyemprendimiento.org*. Obtenido de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/teoria-fijacion-metas-edwin-locke.html>
- Echegoyen Olleta, J. (s.f. de s.f. de s.f.). *e-torredebabel.com*. Obtenido de <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Teoria-Informacion.htm>

- ECO Resultores. (2016). *Blog ECO Resultores*. Obtenido de <http://www.ecoresultores.com/blog/index.php/2-uncategorised/5-la-brecha-generacional-en-las-organizaciones>
- EcuRed. (17 de 09 de 2016). *EcuRed.cu*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Ruido_en_la_comunicaci%C3%B3n
- EcuRed. (s/f de s/f de s/f). *ecured.cu*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n_de_Comunicaci%C3%B3n
- Errores Históricos. (09 de 09 de 2015). *erroreshistoricos.com*. Obtenido de Teoría de los Seis Grados de Separación: <http://www.erroreshistoricos.com/curiosidades-historicas/888-la-teoria-de-los-seis-grad0s-de-separacion.html>
- Fernandez Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Formanchuk, A. (16 de 05 de 2016). *formanchuk.com.ar*. Obtenido de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna-7-dimensiones/>
- Gairín, J. (1999). *La organización escolar*. Madrid.: La Muralla.
- Gairín, J. (10 de 02 de 2016). *Publicaciones Unirioja*. Obtenido de Los estadios de desarrollo organizacional. Contextos educativos, 1, 125-154.: <http://publicaciones.unirioja.es/ojs-2.4.2/index.php/contextos/article/view/374>
- Galvan, D. (18 de 09 de 2012). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/hqadsc91y9mi/teoria-sociocultural-de-lev-vigotsky/>
- García Jiménez, R. (s.f.). *Ensayos - Brecha generacional entre los empresarios mexicanos*. Obtenido de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e0251.pdf>
- Garcia, L. (11 de 04 de 2014). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/ur58h8xagsa5/teorias-de-la-creatividad-e-innovacion/>
- Gomez, D. (01 de 07 de 2014). *bienpensado.com*. Obtenido de <http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>
- González, M. (03 de 2015). *Cedin Consultores*. Obtenido de <http://www.cedin.com/recursos/blog/diversidad-generacional-en-las-organizaciones.aspx>
- González, N. (22 de 03 de 2012). *publicaciones.urbe.edu*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1612/3298>
- Guadarrama, P. (1990). *Humanismo, marxismo y postmodernidad*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

- Hidalgo León, J. A., Chiriboga Cisneros, E. F., & Mora Méndez, F. M. (s/f de 03 - 05 de 2015). *razonypalabra.org.mx*. Obtenido de www.razonypalabra.org.mx
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf. (s.f.). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf
- Industria Alimenticia. (09 de 10 de 2012). *Industria Alimenticia*. Obtenido de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86158-la-brecha-generacional-la-importancia-de-los-modelos-operativos-y-las-tecnologas-del-siglo-xxi>
- Jimenez, L. M. (21 de 03 de 2010). *planeacionliliana.blogspot.com*. Recuperado el 14 de 03 de 2016, de <http://planeacionliliana.blogspot.com/2010/03/23elementos-que-integran-la-filosofia.html>
- King Núñez, K. I. (29 de 03 de 2012). *Gestiópolis.com*. Obtenido de Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría.: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Kotelchuk, N. E. (s/f). *Avizora.com*. Obtenido de Teoría de las Relaciones Públicas: http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/relaciones_publicas_teorias_0018.htm
- Leal Ramírez, V. (20 de 09 de 2013). *Blog de la Universidad de las Américas Puebla -UDLAP-*. Obtenido de <http://blog.udlap.mx/blog/2013/09/la-comunicacion-de-crisis/>
- Ledezma, J. (17 de 03 de 2014). *pensarlopensado.com*. Obtenido de <http://www.pensarlopensado.com/2014/03/la-teoria-estetica-de-theodor-adorno.html>
- Leite, C. P. (28 de 08 de 2014). *Slideshare*. Obtenido de Comportamiento Organizacional variables: <http://es.slideshare.net/maria.leite/comportamiento-organizacional-variables>
- Logroño G., M. (02 de 12 de 2013). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MoisesLogroo/matriz-de-validacin-de-la-propuesta>
- López, W. E. (2000). *Planificación Publicitaria y su Relación con la Mercadotecnia*. Guatemala: Ed. s/l.
- Marguiles, N., & Wallace, J. (1985). *El cambio organizacional* (C.V. García, trad.). México: McGraw Hill.

- Martín Granados, I. (2011/2012). *Asignatura "Gestión de la Comunicación Corporativa e institucional"*. Obtenido de 2 Curso Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Universidad de Valladolid. 2 Cuatrimestre, Curso 2011/2012: <http://www.martingranados.es>
- Martín Martín, F. (s/f de s/f de 2012). *Comunicación Empresarial e Institucional*. (6a.). Madrid, España: Universitas con la colaboración de las Asociaciones APM y DIRCOM.
- Martínez, E. (26 de 08 de 2013). *Comunidad IEBS*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/>
- Material de Cátedra de la Universidad Argentina John F. Kennedy. (s.f. de s.f. de 2001-2016). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/teoriadelasrelacionespublicas.htm>
- Matos, E., & Fuentes, H. (2007). *Lo epistemológico en la logica del proceso investigativo. En Didáctica: Lógica de la investigación y construcción del texto científico. Facultad de Ciencias de la Educación [Universidad Libre]*. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Mendoza, L. (2012.). *Tesis. Propuesta de Comunicación para el Fortalecimiento de la Imagen Institucional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
- Molina, C. (11 de 01 de 2016). *mediossociales.com*. Obtenido de <http://mediossociales.es/organigrama-y-capacidades-dircom/>
- Montes de Oca Almonte, E. (18 de 06 de 2012). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/2012/06/18/la-comunicacion-como-herramienta-de-direccion/>
- Muñoz Enríquez, F. (18 de 07 de 2013). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>
- Murillo Ruiz, C. (21 de 05 de 2008). *slideshare.net*. Obtenido de Fases del proceso de investigación: <http://es.slideshare.net/cerbeleon/fases-del-proceso-de-investigacin>
- Nieves Cruz, F. (06 de 08 de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Novelo Pérez, C. E. (18 de 07 de 2013). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>

- Omicrono. (24 de 09 de 2013). *omicrono.com*. Obtenido de <http://www.omicrono.com/2013/09/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>
- Oquendo Muniz, V., & Rodriguez, M. (11 de 08 de 2015). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mjalvarezr/barreras-en-la-comunicacion-gerencial-ii>
- Pacheco Sánchez, P. P. (04 de 07 de 2012). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Padrón, J. (2007). *Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI*. Obtenido de <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/28/padron.html>
- Pourtois, J. (1992). *Epistología e instrumentación en ciencias humanas*. Barcelona, España: Herder.
- PuroMarketing. (s/f de s/f de 2014). *puromarketing.com*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/55/22252/dircom-xxi-nuevo-perfil-director-comunicacion.html>
- RAE. (10 de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UYbbTs8>
- Reyes Orozco, I., & Juárez, B. (s/f de s/f de s/f). *DesarrolloWeb.com*. Obtenido de <http://www.desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-la-comunicacion-organizacional.html>
- Reyes, A. d. (04 de 11 de 2010). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/tasurinchi65/plan-de-mejora-de-comunicacin-interna>
- Richard. (26 de 10 de 2007). *adamsuteoria.blogspot.com*. Obtenido de <http://adamssuteoria.blogspot.com/2007/10/teoria-de-la-equidad.html>
- Rivera, A. (04 de 10 de 2012). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/96qclhsdw1hd/teoria-de-la-influencia-personal/>
- Rizo Rivas, M. (07 de 10 de 2014). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-en-la-empresa-familiar/>
- Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Obtenido de repositorio.uchile.cl: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

- Rodríguez, D. (2008.). Gestión del conocimiento y otros procesos organizativos afines. En J. Gairín y S. Antúnez (Eds.), Las organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Madrid.: Wolters Kluwer España-.
- Rodríguez Guerra, G., & Carneiro, J. (12 de 04 de 2015). *Slideshare.com*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/gabii0911/teora-de-costo>
- Rodríguez Guerra, I. (17 de 02 de 2005). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Rodríguez Vargas, J. d. (s.f. de s.f. de s.f.). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jjrv/9b.htm>
- Romero, A. (29 de 10 de 2013). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/abneroro/teoria-del-conflicto>
- Rubio Domínguez, P. (s/f). *Introducción a la Gestión Empresarial*. s/i: Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/6a.htm>
- Rumschisky, R., & Carlavilla, J. (s/f de s/f de 2008). El director de Comunicación ideal. Obtenido de http://web.archive.org/web/20140308063324/http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf
- Sabés, F., & Verón, J. J. (2008). *La Gestión de la Información en la Administración Local*.
- Salgado Lévano, A. C. (2007). *Liberabit. Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272007000100009&script=sci_arttext
- Santiso Rodríguez, C. M. (07 de 06 de 2014). *Prezi.com*. Obtenido de Teorías sobre la Creatividad: <https://prezi.com/jbpigncxbwoy/teorias-sobre-la-creatividad/>
- Santos, Y. (10 de 09 de 2015). *prezi.com*. Obtenido de https://prezi.com/mot0_vksfe0t/teoria-clasica-de-la-informacion/
- Serralde, A. (s.f. de 04 de 1980). *reddinconsultants.com*. Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-es-la-Teoria-de-Efectividad-Organizacional.pdf>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *La teoría de la Comunicación y sus corrientes*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/teoria_de_la_comunicacion_y_corrientes

- Taylor, S. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación en la búsqueda de resultados*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Teoría de la Estimación Estadística. (s.f.). *wordpress.com*. Obtenido de <https://wwwyyy.files.wordpress.com/2013/04/teorc3ada-de-la-estimacic3b3n-estadc3adstica.pdf>
- Teorías Administrativas. (09 de 03 de 2012). Obtenido de <http://teoriasadministrativasg4n-1024483036.blogspot.com/2012/03/teoria-de-taylor-y-fayol.html>
- Valbuena de la Fuente, F. (s.f. de s.f. de s.f.). *pendientedemigración.ucm.es*. Obtenido de http://pendientedemigracion.ucm.es/info/per3/profesores/Valbuena/Programa_teor%C3%ADa_informacion/Comunicacion_interpersonal.htm#arriba1
- Vargas Guillén, G. (1999). *Filosofía, Pedagogía, Tecnología*. Bogotá, Colombia: Universidad San Buenaventura.
- Vasco, C. (1994). *Tres estilos de trabajo en las Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: CINEP.
- Vértice, P. (s.f.). *La Comunicación Comercial*. España.: Vértice. Recuperado el 18 de 03 de 2016, de *La Comunicación Comercial*: <https://books.google.com.gt/books?id=JyyzQedKydsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Yhonny Tly, Y. (19 de 06 de 2012). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/yhonnytlvya/teora-de-la-racionalidad>
- Yturalde, E. (2010). *Worldwide Site*. Obtenido de <http://www.culturacorporativa.com/>
- Zapata, E. (2000). Mercadeo educativo. ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas? *Revista Colombiana de Marketing 1(1)*. Recuperado el 11 de 02 de 2016, de <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=view&path%5B%5D=785>

10. ANEXOS



10.1. Anexos - Plan de Trabajo

Guía de Observación Participativa

RESEÑA INVESTIGATIVA Multicorporación, S.A.	
OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INVESTIGACIÓN	OBSERVACIÓN
Flujo de comunicación en la organización.	
Brecha generacional.	
Desarrollo organizacional	
Grado de socialización.	
Desempeño de funciones.	
Nivel de empatía organizacional.	
Relaciones Interpersonales.	
Filosofía corporativa.	
Tipos de Liderazgo observado.	
Comportamiento grupal.	
Endomarketing interno.	
Reconocimiento laboral.	
Tipos de conducta.	
Gestión de crisis.	
Medios de Comunicación utilizados en la organización.	
COMUNICACIÓN INTERNA	
OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INVESTIGACIÓN	OBSERVACIÓN
Barreras que presenta la comunicación interna en la organización.	
Hallazgos de comunicación Transversal observada.	
Hallazgos de comunicación circular observada.	

Hallazgos del tipo de comunicación descendente.	
Hallazgos del tipo de comunicación ascendente.	
Eficacia de la comunicación.	
Recursos Humanos.	
Medios de comunicación internos.	
Cultura organizacional	
Clima laboral.	
COMUNICACIÓN EXTERNA	
OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INVESTIGACIÓN	OBSERVACIÓN
Comunicación Externa Operativa.	
Comunicación Externa de Notoriedad	
Comunicación Externa Estratégica (Marketing, Publicidad y Promoción).	
Grupos de interés externos.	
Departamento de servicio al cliente.	
Imagen de marca.	
RSE	
Relaciones Públicas.	
Medios de Comunicación externos.	
Reputación Corporativa.	
IMAGEN CORPORATIVA	
OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INVESTIGACIÓN	OBSERVACIÓN
Percepción del público interno, respecto de la organización.	
Percepción del público externo, respecto de la marca.	
Concepto de diferenciación de Multicorporación en relación a su competencia.	

Tipo de transmisión de la imagen de la organización hacia sus colaboradores.	
Instalaciones físicas de la organización (mobiliario y condiciones).	
Imagen pública.	
Elementos visuales de la organización.	
IDENTIDAD CORPORATIVA	
OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INVESTIGACIÓN	OBSERVACIÓN
Manual de Identidad Corporativa.	
Elementos visuales de la identidad corporativa.	
Indicadores de éxito interno de la identidad corporativa.	
Concepto de la identidad corporativa.	
Coherencia visual de los elementos de la identidad visual.	

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas de investigación – Comunicación Interna

Encuesta No.1 – Mandos Medios

Evaluación Comunicación Interna, Imagen e Identidad Corporativa

Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

Marque con una X en la opción que considera su respuesta. Utilice lapicero azul, para que no marque más de una respuesta por pregunta.

1. Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?

2. ¿Al ingresar a la empresa, de quién recibió la inducción?

Recursos Humanos: ____ Jefe inmediato: ____ Compañeros de unidad: ____

3. ¿Sabe cómo funciona operativamente Multicorporación?

Sí: ____ No: ____

4. ¿Conoce cuántas son las sociedades que conforman Multicorporación? Si su respuesta es Sí, escriba el número.

Sí: ____ Escriba el número: ____ No: ____

5. Indique ¿Cuáles son los aspectos que diferencian a Multicorporación de otras empresas?

Ambiente laboral: ____ Relaciones Interpersonales: ____ Tipo de producto: ____

6. ¿Conoce cuáles son los valores que promociona la empresa?

Si: ____ No: ____

7. ¿Sabe cuál es la misión y visión que posee Multicorporación, S.A.?

Sí: ____ No: ____

8. ¿Conoce a qué se dedica la Fundación “San Gregorio”?

Sí: ____ No: ____

9. ¿Conoce la página web de la empresa?

Sí: ____ No: ____

10. ¿Es de su agrado el uniforme de trabajo que la organización le ha designado?

Sí: ____ No: ____

11. ¿Cree que en su unidad de trabajo puede comunicarse confiada y cordialmente?

Sí: _____ No: _____

12. ¿Cómo considera que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?

Respetuosa: _____ Cordial: _____ Mutua aceptación: _____

13. ¿Cómo considera la atención que le brinda su jefe inmediato en el momento de resolver algún problema que le exponga?

Muy Mala: _____ Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy Buena: _____

14. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones de puesto?

Sí: _____ No: _____

15. ¿Cómo considera el desempeño de su trabajo, en relación a los resultados que provee el área que dirige?

Muy Mala: _____ Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy Buena: _____

16. ¿Considera que cumple a cabalidad y en el tiempo previsto, con las responsabilidades y resultados que tiene designada en su unidad de trabajo?

Sí: _____ No: _____

17. ¿Cómo considera que es el liderazgo que promociona su jefe inmediato?

Muy Mala: _____ Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy Buena: _____

18. ¿Considera que el salario que percibe por el trabajo que realiza es?

Adecuado: _____ Justo: _____ Insuficiente: _____

19. ¿Considera que las oportunidades de crecimiento en la empresa son?

Justas: _____ Injustas: _____ Poco frecuentes: _____ Sin oportunidad: _____

Encuesta No.2 - Personal Administrativo
Evaluación Comunicación Interna, Imagen e Identidad Corporativa
Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

Marque con una X en la opción que considera su respuesta. Utilice lapicero azul.

1. **¿Indique cuántos años lleva laborando para la empresa?**

2. **¿Al momento de ingresar a la empresa, recibe inducción por parte de?**
Recursos Humanos: ____ Jefe inmediato: ____ Compañeros de unidad: ____
3. **¿Conoce cuántas son las sociedades que conforman Multicorporación, S.A.? Si su respuesta es Sí, escriba el número.**
Sí: _____ Escriba el número: _____ No: _____
4. **¿Indique cuáles son los aspectos que diferencian a Multicorporación de otras empresas?**
 - Ambiente laboral: _____
 - Relaciones Interpersonales: _____
 - Tipo de producto que comercializa: _____
5. **¿Conoce cuáles son los valores que promueve la empresa?**
Sí: _____ No: _____
6. **¿Sabe cuál es la misión y visión que posee Multicorporación, S.A.?**
Sí: _____ No: _____
7. **¿Conoce a qué se dedica la Fundación “San Gregorio”?**
Sí: _____ No: _____
8. **¿Conoce la página web de la empresa?**
Sí: _____ No: _____
9. **¿Es de su agrado el uniforme de trabajo que la organización le ha designado?**
Sí: _____ No: _____
10. **¿Cree que en su unidad de trabajo puede comunicarse confiadamente?**
Sí: _____ No: _____

11. ¿Cómo considera que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?

Respetuosa: _____ Considerada: _____ Mutua aceptación: _____

12. ¿Cómo considera que es la atención que le brinda su jefe inmediato en el momento de resolver algún problema que le exponga?

Muy Mala: _____ Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy Buena: _____

13. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones de puesto?

Sí: _____ No: _____

14. ¿Cómo considera el desempeño de su trabajo, en relación a los resultados que provee el área que dirige?

Muy Mala: _____ Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy Buena: _____

15. ¿Considera que cumple a cabalidad y en el tiempo previsto, con las responsabilidades y resultados que tiene designada en su unidad de trabajo?

Sí: _____ No: _____

16. ¿Cómo considera que es el liderazgo que promociona su jefe inmediato?

Muy Mala: _____ Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy Buena: _____

17. ¿Considera que el salario que percibe por el trabajo que realiza es?

Adecuado: _____ Justo: _____ Insuficiente: _____

18. ¿Considera que las oportunidades de crecimiento en la empresa son?

Justas: _____ Injustas: _____ Poco frecuentes: _____ Sin oportunidad: _____

Encuesta No.3 - Personal Planta de Producción
Evaluación Comunicación Interna, Imagen e Identidad Corporativa
Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

Marque con una X en la opción que considera su respuesta. Utilice lapicero azul.

1. ¿Indique cuántos años lleva laborando para la empresa?

2. ¿El ambiente laboral es?

Muy Mala: ____ Mala: ____ Regular: ____ Buena: ____ Muy Buena: ____

3. ¿Está satisfecho con las condiciones en las que realiza su trabajo?

Sí: ____ No: ____

4. ¿El salario que recibe por el trabajo que realiza, le parece es?

Muy Malo: ____ Malo: ____ Regular: ____ Bueno: ____ Muy Bueno: ____

5. ¿Son adecuados los horarios de trabajo?

Sí: ____ No: ____

6. ¿Cree que la empresa le proporciona lo necesario para que desempeñe su trabajo de la mejor manera?

Sí: ____ No: ____

7. ¿Indique cómo se siente en la empresa?

Muy Bien: ____ Bien: ____ Regular: ____ Mal: ____ Muy Mal: ____

8. ¿Sabe cuántos jefes tiene?

Sí: ____ No: ____

9. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

Sí: ____ No: ____

10. ¿Indique cuál es el trato que recibe de su jefe inmediato?

Muy Mala: ____ Mala: ____ Regular: ____ Buena: ____ Muy Buena: ____

11. ¿El tipo de comunicación en su área de trabajo es?

Muy Mala: ____ Mala: ____ Regular: ____ Buena: ____ Muy Buena: ____

12. ¿La relación de trabajo entre compañeros es?

Muy Mala: ____ Mala: ____ Regular: ____ Buena: ____ Muy Buena: ____

13. ¿Cree que se pueden mejorar las condiciones en su unidad de trabajo?

Sí: ____ No: ____

ENTREVISTA – Mandos Altos
Evaluación Comunicación Interna y externa,
Imagen e Identidad Corporativa
Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

- 1. ¿Considera que es necesario invertir tiempo y recursos en el desarrollo de una Imagen Corporativa?**

Sí, explique porqué: _____ No: explique porqué: _____

- 2. ¿Qué bases considera necesarias para llevar a cabo el desarrollo de una imagen Corporativa?**

- Investigación de mercados: _____
- Investigación de la competencia: _____
- Tendencia de diseños actuales: _____
- Temas relacionados con la Comunicación interna y externa: _____
- Otros, especifique: _____

- 3. Según sus conocimientos ¿Qué considera primordial en una Imagen Corporativa?**

- El diseño: _____
- El concepto: _____
- El impacto: _____
- Otros, explique: _____

- 4. ¿Conoce cuál es el impacto de la imagen corporativa de la empresa en el mercado actual?**

Sí: _____ Explique: _____

No: _____ Explique: _____

- 5. ¿Considera que la Identidad Corporativa de la empresa es un tema de importancia?**

Sí: _____ Explique: _____

No: _____ Explique: _____

- 6. ¿Cuál considera es el impacto que produce la Identidad Corporativa en los colaboradores?**

Explique: _____

7. ¿La organización cuenta con un Manual de Identidad Corporativa?

Sí: _____ Explique: _____

No: _____ Explique: _____

8. ¿Cuán necesario considera es la elaboración de un manual de identidad corporativa?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Explique porqué

9. ¿Qué importancia le da al tema de comunicación dentro de la organización?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Explique porqué

10. ¿Cómo trata los casos de crisis organizacional?

Explique: _____

11. ¿La organización cuenta con un Manual de procedimiento para tratar las crisis que se puedan suscitar?

Sí: _____ Explique: _____

No: _____ Explique: _____

12. ¿Considera que todos los colaboradores están debidamente empoderados de la filosofía corporativa que maneja la empresa en relación a los resultados que proyectan en sus respectivas unidades?

Sí: _____ Explique: _____

No: _____ Explique: _____

13. ¿Cuáles son los medios que utilizan para promover la RSE a través de la Fundación “San Gregorio” hacia los colaboradores?

Explique: _____

14. ¿Cómo considera es su comunicación con el resto de los colaboradores?

Explique: _____

Herramientas de investigación – Comunicación Externa

Encuesta de Opinión – Clientes y Distribuidores Evaluación de Comunicación Externa, Imagen e Identidad Corporativa Multiblocks Planta Villa Nueva – Quezada

1. Tiempo que lleva de trabajar con Multiblocks?

a. Meses _____

b. Años _____

2. ¿Cómo contactó por primera vez a Multiblocks?

a. Recomendación de alguna persona _____

b. Puntos de venta _____

c. Página Web _____

d. Facebook _____

e. Vallas publicitarias _____

f. Prensa _____

g. Otros: _____

Si la respuesta fue “C” o “D”, pasar a la pregunta 4, de lo contrario pasar a la pregunta 7.

3. ¿Además de blocks, conoce cuáles son los demás productos y servicios que vende Multiblocks?

a. Sí: _____ b. No: _____

Si su respuesta es Sí, indique cuáles son los productos y servicios que conoce:

4. ¿Conoce la página Web de Multiblocks?

a. Sí: _____ Si la respuesta es Sí pasar a la pregunta 5.

b. No: _____ Si la respuesta es No, pasar a la pregunta 7.

5. ¿Con qué frecuencia consulta la página Web de Multiblocks?

a. Día: _____ b. Semana: _____ c. Mes: _____ d. No la consulto _____

6. ¿La información que aparece en la página Web le resulta de ayuda e interés?

a. Sí: _____ **b.** No: _____

Si la respuesta es No, indique que le falta:

7. ¿Cómo se entera de las promociones que realiza Multiblocks?

a. Correo Electrónico _____

b. Facebook _____

c. Medios Impresos _____

d. Vallas publicitarias _____

e. Puntos de venta _____

f. Radio _____

g. Llamada del vendedor _____

h. Otros: _____

8. ¿Recuerda la última promoción que Multiblocks le brindó?

a. Sí: _____ **b.** No: _____

Si la respuesta es Sí, responda cuál fue la oferta y hace cuánto tiempo:

9. ¿Cuándo usted escucha la marca Multiblocks, con cuál de los siguientes aspectos los relaciona?

a. Valores _____

b. Visión _____

c. Producto _____

d. Marca _____

10. ¿Recuerda cuál es el logotipo de la marca Multiblocks?

a. Sí: _____ **b.** No: _____

Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 13, de lo contrario pasar a la pregunta 14.

11. ¿Podría describir qué es lo que recuerda del logotipo o qué es lo que llama su atención?

12. ¿A quién se dirige para que le resuelvan algún problema que presente?

- a. Vendedor _____
- b. Servicio al cliente _____
- c. Gerencia de Servicio al cliente _____
- d. Otros: _____

13. ¿Considera que la atención brindada por el personal de Multiblocks es la adecuada?

- a. Sí: _____
- b. No: _____

14. ¿Recomendaría a Multiblocks a otras personas o empresas?

- a. Sí: _____
- b. No: _____

Si la respuesta es No, responda porqué:

15. ¿Daría algún comentario o sugerencia que ayude a mejorar los servicios que le ofrece Multiblocks actualmente?

- a. Sí: _____
- b. No: _____

Si la respuesta es Sí, responda:

Encuesta de Opinión - Proveedores
Evaluación de Comunicación Externa, Imagen e Identidad Corporativa
Multiblocks Planta Villa Nueva - Quezada

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando como proveedor para Multiblocks?**
 - a. Meses: _____
 - b. Años: _____
2. **¿Por qué medio contactó a Multiblocks?**
 - a. Referencia de otra persona _____
 - b. Página Web _____
 - c. Facebook _____
 - d. Valla publicitaria _____
 - e. Prensa _____
 - f. Otros: _____
3. **¿Qué vía de comunicación utiliza para relacionarse con el personal de Multiblocks?**
 - a. Vía oral _____
 - b. Vía electrónica _____
 - i. Indique cuáles: _____
 - c. Vía telefónica: _____
 - d. Personalizada: _____
4. **¿El personal ha mostrado interés en la opinión que usted le sugiere, para mejorar sus procesos, según el servicio que preste?**
 - a. Sí: _____
 - b. No: _____

Si su respuesta en No, indique cuál cree que es la razón:

5. **Considera que su relación con Multiblocks es de:**
 - a. Confianza: _____
 - b. Cooperación: _____
6. **¿La información que usted recibe de Multiblocks para ofrecer su mejor servicio ha sido?**
 - a. Eficiente _____
 - b. Efectiva _____

c. Poco importante _____

d. Insuficiente _____

e. Necesaria _____

7. ¿Recuerda el logotipo de Multiblocks?

a. Sí: _____ b. No: _____

Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 8, de lo contrario pasar a la pregunta 9.

8. ¿Qué le falta al logo para llamar su atención?

9. ¿Conoce algún tipo de Publicidad emitida por Multiblocks?

a. Sí: _____ b. No: _____

Si su respuesta es Sí, describa que tipo, lugar y hace cuánto la ubicó:

10. ¿Qué opina a cerca de la atención que recibe en Multiblocks?

a. Muy Buena _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Mala _____ e. Muy Mala _____

11. ¿Qué canales de comunicación le parecen más efectivos para socializar con Multiblocks?

a. Correo electrónico _____

b. Facebook _____

c. WhatsApp _____

d. Vía teléfono _____

e. Persona a persona _____

f. Todos los anteriores _____

Calendario para ejecutar el Plan de trabajo

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO																								RECURSOS	RESULTADOS
		MES 1 Mayo				MES 2 Junio				MES 3 Julio				MES 4 Agosto				MES 5 Septiembre				Mes 6 Octubre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrevista con Gerente de RR.HH y Gerente General																									Humano.	Intercambio de información.
2	Socialización y requerimientos de la organización hacia la investigadora.																									Humano y tiempo.	Socializaron toda la información con la que contaban.
3	Planificación e información de procesos y procedimientos.																									Humano.	Breve inducción a la organización.

Fuente: Elaboración propia.

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO																								RECURSOS	RESULTADOS
		MES 1 Mayo				MES 2 Junio				MES 3 Julio				MES 4 Agosto				MES 5 Septiembre				Mes 6 Octubre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	Proceso de Evaluación, firma de contrato de confidencialidad, información de equipo de seguridad industrial.																									Humano.	Seguimiento y observación de protocolos.
5	Presentación por departamentos, evaluación y clasificación de la información, recepción de equipo de seguridad.																									Humano.	Presentación por parte de la Licda. Cortade a todas las unidades de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO																								RECURSOS	RESULTADOS
		MES 1 Mayo				MES 2 Junio				MES 3 Julio				MES 4 Agosto				MES 5 Septiembre				Mes 6 Octubre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
6	Ubicación de espacio físico, recepción de equipo técnico, planificación de actividades: primer contacto a los departamentos: soporte técnico, ventas y de proyectos.																									Humano.	En Planta de producción el Sr. Juan Carlos Rodríguez.
7	Inmersión y reconocimiento de las cinco plantas de producción. Elaboración de herramientas de investigación.																									Humano e insumos.	Ambas plantas de producción y entrevistas grabadas a mandos altos.

Fuente: Elaboración propia.

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO																								RECURSOS	RESULTADOS
		MES 1 Mayo				MES 2 Junio				MES 3 Julio				MES 4 Agosto				MES 5 Septiembre				Mes 6 Octubre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
8	Implementación de encuestas en cinco unidades de la organización. Dos entrevistas grabadas.																									Humano e insumos.	Ambas plantas de producción y entrevistas grabadas a mandos altos.
9	Implementación de encuestas en tres unidades de la organización. Dos entrevistas grabadas.																									Humano e insumos.	Socialización adecuada.
10	Implementación de encuestas en cuatro unidades de la organización. Dos entrevistas grabadas.																									Humano e insumos.	Intercambio de información con las unidades, buena recepción.

Fuente: Elaboración propia.

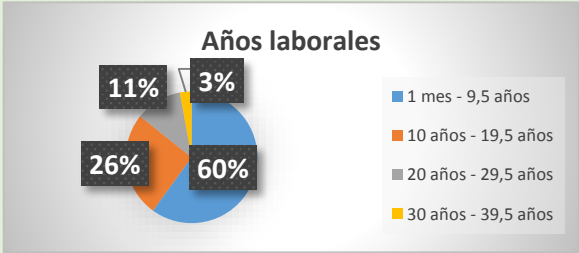
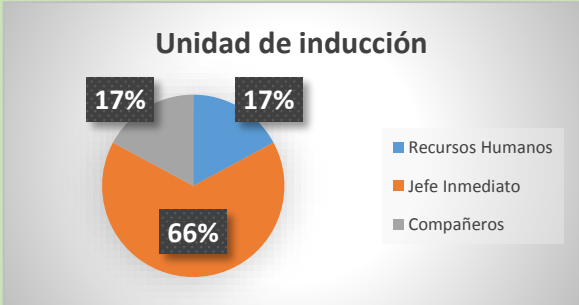
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO																								RECURSOS	RESULTADOS
		MES 1 Mayo				MES 2 Junio				MES 3 Julio				MES 4 Agosto				MES 5 Septiembre				Mes 6 Octubre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
11	Implementación de encuestas en unidades de la organización.																									Humano e insumos.	Inconvenientes para encuestas, por ser fin de mes.
12	Trabajo de tabulación de las encuestas. Transcripción de las entrevistas.																									Humano y tecnológico.	Primeros hallazgos.
13	Diagnóstico Comunicacional. Análisis de la comunicación interna																									Humano, tecnológico e insumos.	Una muestra complicada de extraer, encuestas por teléfono. Reducción de tamaño de muestra.
14	Análisis de la comunicación externa																									Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.
15	FODA y propuestas de solución.																									Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.

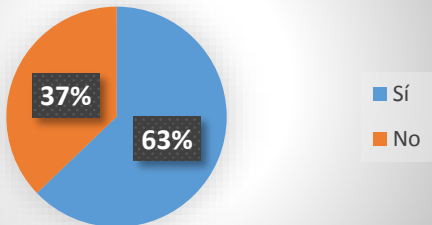
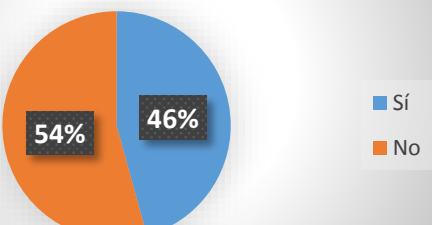
Fuente: Elaboración propia.

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO																								RECURSOS	RESULTADOS	
		MES 1 Mayo				MES 2 Junio				MES 3 Julio				MES 4 Agosto				MES 5 Septiembre				Mes 6 Octubre						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
16	Discusión de resultados de Diagnóstico en la organización.																										Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.
17	Elaboración de la Estrategia de comunicación.																										Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.
18	Socialización de Estrategia de comunicación.																										Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.
19	Evaluación de propuestas a través de las herramientas de validación.																										Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.
20	Seminarios de sensibilización (4 temas).																										Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.
21	Resultados de seminarios impartidos.																										Humano y tecnológico.	Límite de tiempo.

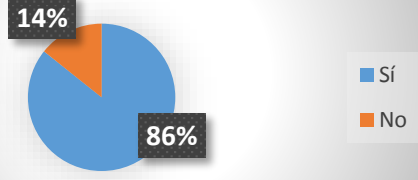
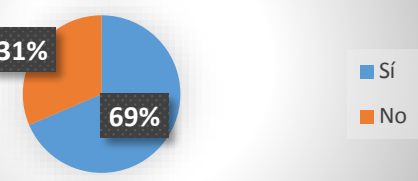
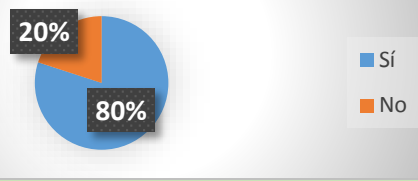
Fuente: Elaboración propia.

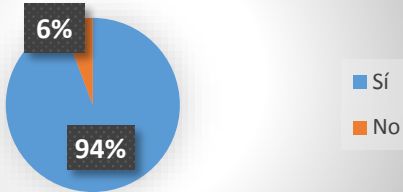
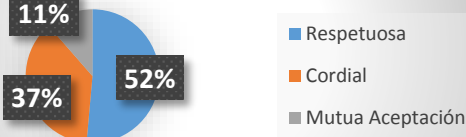
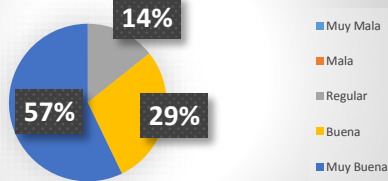
10.2. Anexos de cuadros completos de evaluación de resultados – Comunicación interna

Encuesta No.1 – Mandos Medios Evaluación Comunicación Interna, Imagen e Identidad Corporativa Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada			
No.	Pregunta	Gráficas	Hallazgos
1	Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?	 Años laborales 1 mes - 9,5 años 10 años - 19,5 años 20 años - 29,5 años 30 años - 39,5 años	Los años laborales promedio de los colaboradores, que conforman los mandos medios son de 11 años.
2	¿Al ingresar a la empresa, de quién recibió la inducción?	 Unidad de inducción - Recursos Humanos - Jefe Inmediato - Compañeros	La encuesta refiere que RR.HH solo hace la entrevista y al ser contratados, muestran algunas áreas de la organización, pero no les hablan de la organización, no les empoderan respecto de este tema, sino lo hacen por su cuenta a este nivel.

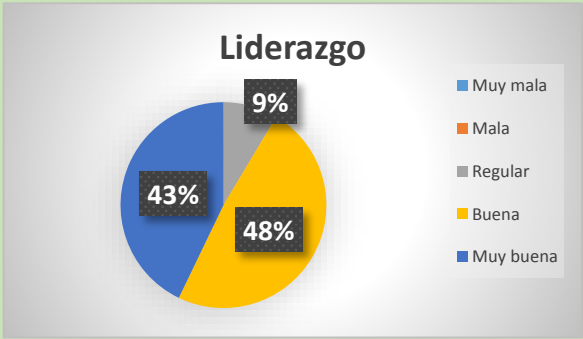
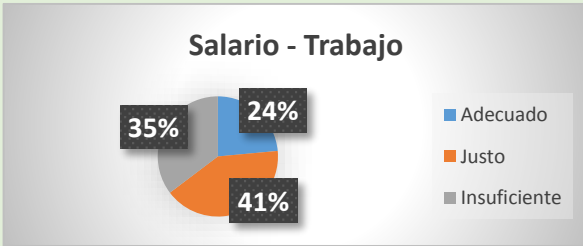
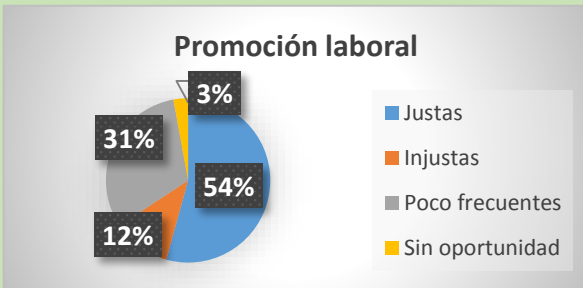
3	¿Sabe cómo funciona operativamente Multicorporación?	Función Operativa  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>63%</td></tr><tr><td>No</td><td>37%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	63%	No	37%	El 37% de los encuestados han respondidos que desconoce la función operativa de la organización. Analicemos la variable de 11 años de laborar en la organización versus los mandos medios como encuestados en este caso.
Respuesta	Porcentaje								
Sí	63%								
No	37%								
4	¿Conoce cuántas son las sociedades que conforman Multicorporación? Si su respuesta es Sí, escriba el número.	Sociedades que conforman Multicorporación, S.A.  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>46%</td></tr><tr><td>No</td><td>54%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	46%	No	54%	El 46% de los mandos medios indican que sí conocen cuántas sociedades conforman a Multicorporación, los hallazgos de estos datos revelan la siguiente información: • 3 sociedades • 4 sociedades • 5 sociedades • 6 sociedades • 7 sociedades • 8 sociedades
Respuesta	Porcentaje								
Sí	46%								
No	54%								

5	Indique ¿Cuáles son los aspectos que diferencian a Multicorporación de otras empresas?	Elementos diferenciales de Multicorporación <table><tr><td>Ambiente Laboral</td><td>26%</td></tr><tr><td>Relación Interpersonal</td><td>20%</td></tr><tr><td>Tipo de Producto</td><td>54%</td></tr></table>	Ambiente Laboral	26%	Relación Interpersonal	20%	Tipo de Producto	54%	El 54% de los encuestados no se identifican con la organización, bajo el precepto de identidad corporativa Ni comunicación interpersonal, sino de un argumento laboral.
Ambiente Laboral	26%								
Relación Interpersonal	20%								
Tipo de Producto	54%								
6	¿Conoce cuáles son los valores que promueve la empresa?	Promoción de Valores de Multicorporación <table><tr><td>Sí</td><td>86%</td></tr><tr><td>No</td><td>14%</td></tr></table>	Sí	86%	No	14%	El 86% de los encuestados (mandos medios) se identifican con los valores corporativos que promociona la organización, un elemento revelador, luego de observar que la comunicación informal es la que se maneja en todos los niveles.		
Sí	86%								
No	14%								
7	¿Sabe cuál es la misión y visión que posee Multicorporación?	Filosofía Corporativa <table><tr><td>Sí</td><td>94%</td></tr><tr><td>No</td><td>6%</td></tr></table>	Sí	94%	No	6%	El 94% se identifica con la filosofía corporativa que promociona la organización, es decir; poseen valores intrínsecos que hacen más fácil la carga comunicativa.		
Sí	94%								
No	6%								

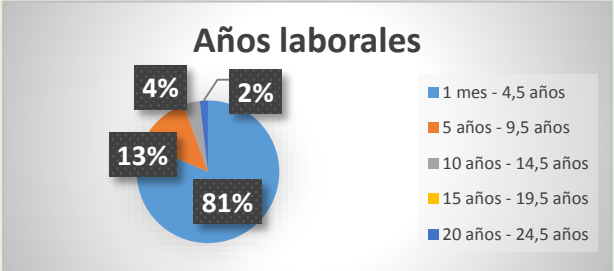
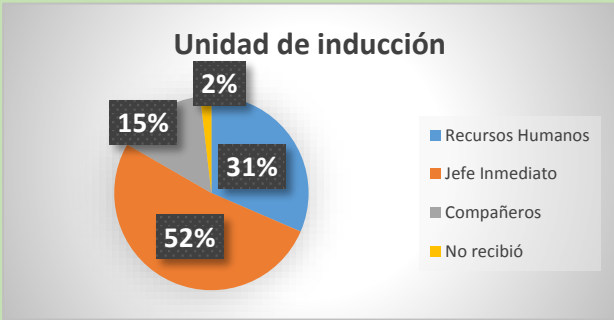
8	¿Conoce a qué se dedica la “Fundación San Gregorio”?	Valores corporativos - Fundación San Gregorio  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>86%</td></tr><tr><td>No</td><td>14%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	86%	No	14%	El 86% conoce la existencia y cómo funciona dicha Fundación, sólo un 14% de los mandos medios dice desconocer dicha existencia.
Respuesta	Porcentaje								
Sí	86%								
No	14%								
9	¿Conoce la página Web de la empresa?	Página Web Corporativa  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>69%</td></tr><tr><td>No</td><td>31%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	69%	No	31%	El 69% correspondiente a los mandos medios indica que conocen la página web de la organización, esto corresponde a 24 encuestados de 35 personas encuestadas en este perfil.
Respuesta	Porcentaje								
Sí	69%								
No	31%								
10	¿Es de su agrado el uniforme de trabajo que la organización le ha designado?	Uniforme Corporativo  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>80%</td></tr><tr><td>No</td><td>20%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	80%	No	20%	El 20% de los encuestados indican que no están en desacuerdo con el uniforme corporativo que le han designado.
Respuesta	Porcentaje								
Sí	80%								
No	20%								

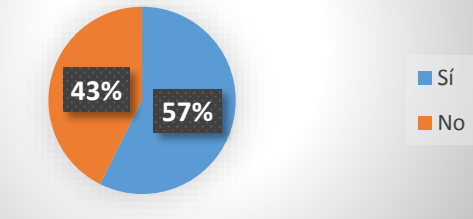
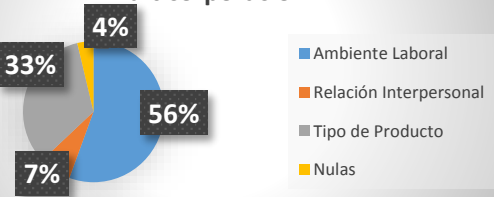
11	¿Cree que en su unidad de trabajo puede comunicarse con fiadadamente?	Unidad de trabajo - Comunicación  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>94%</td></tr><tr><td>No</td><td>6%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	94%	No	6%	Las relaciones interpersonales en el nivel de comunicación horizontal, indica un eminente clima laboral sano.						
Respuesta	Porcentaje														
Sí	94%														
No	6%														
12	¿Cómo considera que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?	Manejo de la Comunicación  <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Respetuosa</td><td>52%</td></tr><tr><td>Cordial</td><td>37%</td></tr><tr><td>Mutua Aceptación</td><td>11%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	Respetuosa	52%	Cordial	37%	Mutua Aceptación	11%	El término de respeto, es una muestra positiva de una comunicación balanceada que se evidencia entre los mandos medios hacia sus subalternos.				
Categoría	Porcentaje														
Respetuosa	52%														
Cordial	37%														
Mutua Aceptación	11%														
13	¿Cómo considera que es la atención que le brinda su jefe inmediato, en el momento de resolver algún problema que le exponga?	Jefe Inmediato  <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Muy Buena</td><td>57%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>29%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>14%</td></tr><tr><td>Muy Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	Muy Buena	57%	Buena	29%	Regular	14%	Muy Mala	0%	Mala	0%	Hay una equilibrada percepción de la relación comunicativa de mandos medios con sus respectivos jefes inmediatos, destacando el concepto de “muy bueno”.
Categoría	Porcentaje														
Muy Buena	57%														
Buena	29%														
Regular	14%														
Muy Mala	0%														
Mala	0%														

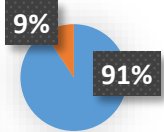
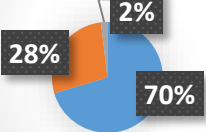
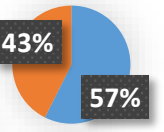
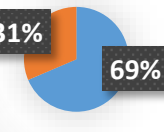
14	¿Tiene claro cuáles son sus funciones de puesto?	Función de puesto  <table><tr><td>■</td><td>Sí</td><td>97%</td></tr><tr><td>■</td><td>No</td><td>3%</td></tr></table>	■	Sí	97%	■	No	3%	Un 3% de mandos medios evidencia un desconocimiento de sus funciones de puesto, se debe profundizar para anular esta situación y en qué área.									
■	Sí	97%																
■	No	3%																
15	¿Cómo considera el desempeño de su trabajo, en relación a los resultados que provee el área que dirige?	Desempeño - Resultados  <table><tr><td>■</td><td>Muy Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>■</td><td>Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>■</td><td>Regular</td><td>0%</td></tr><tr><td>■</td><td>Buena</td><td>80%</td></tr><tr><td>■</td><td>Muy Buena</td><td>20%</td></tr></table>	■	Muy Mala	0%	■	Mala	0%	■	Regular	0%	■	Buena	80%	■	Muy Buena	20%	El 20% estima que los resultados de su trabajo han sido muy buenos, el resto opina que es bueno.
■	Muy Mala	0%																
■	Mala	0%																
■	Regular	0%																
■	Buena	80%																
■	Muy Buena	20%																
16	¿Considera que cumple a cabalidad y en el tiempo previsto, con las responsabilidades y resultados que tiene designados en su unidad de trabajo?	Cumplimiento - responsabilidad - resultados de la Unidad  <table><tr><td>■</td><td>Sí</td><td>100%</td></tr><tr><td>■</td><td>No</td><td>0%</td></tr></table>	■	Sí	100%	■	No	0%	Revela que el 100% del trabajo en equipo no tiene problema en el cumplimiento de resultados designados por la unidad.									
■	Sí	100%																
■	No	0%																

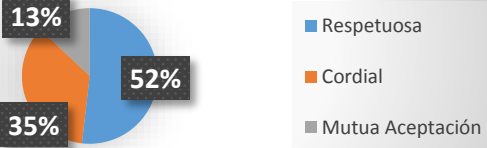
17	¿Cómo considera que es el liderazgo que promociona su jefe inmediato?	 Liderazgo - Muy mala - Mala - Regular - Buena - Muy buena	En planta Quezada, el 100% de los encuestados revela que el liderazgo que allí se evidencia es muy bueno. Mientras que en planta Villa Nueva, consideran el liderazgo entre regular, bueno y muy buena.
18	¿Considera que el salario que percibe por el trabajo que realiza es?	 Salario - Trabajo - Adecuado - Justo - Insuficiente	Un 35% en el nivel de mandos medios, considera que es insuficiente el salario que recibe por su trabajo.
19	¿Considera que las oportunidades de crecimiento en la empresa son?	 Promoción laboral - Justas - Injustas - Poco frecuentes - Sin oportunidad	El 54% refiere que las oportunidades de crecimiento en la organización son justas, pero 31% presenta inconformidad, un significativo porcentaje.

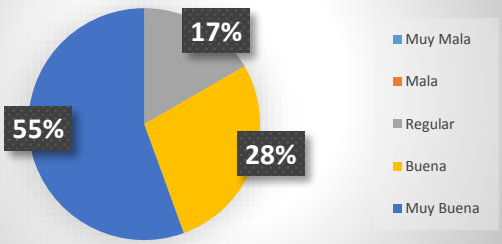
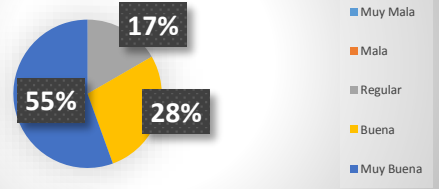
Encuesta No.2 – Personal Administrativo
Evaluación Comunicación Interna, Imagen e Identidad Corporativa
Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

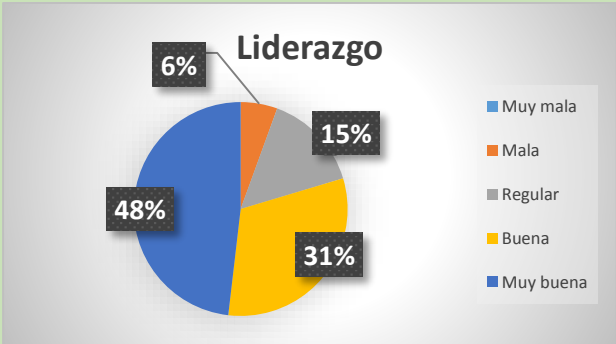
No.	Pregunta	Gráficas	Hallazgos
1	Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?	 Años laborales 1 mes - 4,5 años 5 años - 9,5 años 10 años - 14,5 años 15 años - 19,5 años 20 años - 24,5 años	Los años laborales promedio de los colaboradores subalternos del área administrativa son de 3 años.
2	¿Al ingresar a la empresa, de quién recibió la inducción?	 Unidad de inducción - Recursos Humanos - Jefe Inmediato - Compañeros - No recibió	Un 2% refiere que no recibe inducción de ningún tipo, es decir; RR.HH no hace una introducción adecuada al colaborador, por tanto; la información que recibe por parte del jefe es solo para ejecutar sus funciones en el departamento.

3	¿Conoce cuántas son las sociedades que conforman Multicorporación? Si su respuesta es Sí, escriba el número.	Sociedades que conforman Multicorporación, S.A.  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>57%</td></tr><tr><td>No</td><td>43%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	57%	No	43%	El 57% de los colaboradores indican que sí conocen cuántas sociedades conforman a Multicorporación, los hallazgos de estos datos revelan la siguiente información: • 2 sociedades • 3 sociedades • 4 sociedades • 5 sociedades • 6 sociedades • 7 sociedades • 8 sociedades				
Respuesta	Porcentaje												
Sí	57%												
No	43%												
4	Indique ¿Cuáles son los aspectos que diferencian a Multicorporación de otras empresas?	Elementos diferenciales de Multicorporación  <table><tr><th>Elemento</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Ambiente Laboral</td><td>56%</td></tr><tr><td>Relación Interpersonal</td><td>33%</td></tr><tr><td>Tipo de Producto</td><td>7%</td></tr><tr><td>Nulas</td><td>4%</td></tr></table>	Elemento	Porcentaje	Ambiente Laboral	56%	Relación Interpersonal	33%	Tipo de Producto	7%	Nulas	4%	En relación a los mandos medios, hay un contraste con el colaborador, que se siente mejor y más identificado con la organización, pues le parece que el ambiente laboral es mejor en comparación con su experiencia en otras empresas.
Elemento	Porcentaje												
Ambiente Laboral	56%												
Relación Interpersonal	33%												
Tipo de Producto	7%												
Nulas	4%												

5	¿Conoce cuáles son los valores que promueve la empresa?	Promoción de Valores de Multicorporación  91% 9% ■ Sí ■ No	El 91% de los colaboradores conoce la promoción de los valores por parte de la organización y se identifica con ellos.
6	¿Sabe cuál es la misión y visión que posee Multicorporación?	Filosofía Corporativa  70% 28% 2% ■ Sí ■ No ■ Nula	El 70% está empoderado de la filosofía corporativa, se proyecta un porcentaje menor a trabajar en los aspectos de identidad e imagen corporativa.
7	¿Conoce a qué se dedica la “Fundación San Gregorio”?	Valores corporativos - Fundación San Gregorio  57% 43% ■ Sí ■ No	El 41% no conoce ni ha escuchado nada sobre la Fundación. Esto es el reflejo de no tener una debida inducción a la organización.
8	¿Conoce la página Web de la empresa?	Página Web Corporativa  69% 31% ■ Sí ■ No	El 31% refleja que no conoce la página web de la organización.

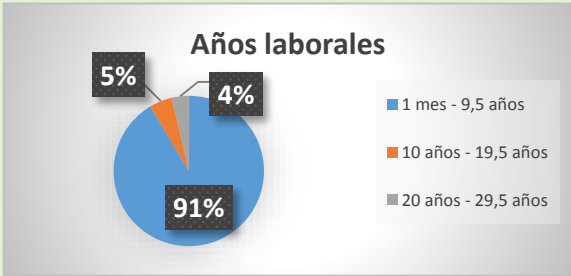
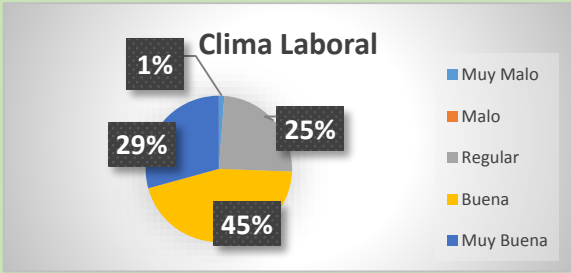
9	¿Es de su agrado el uniforme de trabajo que la organización le ha designado?	Uniforme Corporativo  <table><tr><td>■ Sí</td></tr><tr><td>■ No</td></tr></table>	■ Sí	■ No	El 70% está de acuerdo y se siente cómodo con el uniforme que la organización ha implementado.	
■ Sí						
■ No						
10	¿Cree que en su unidad de trabajo puede comunicarse con confianza?	Unidad de trabajo - Comunicación  <table><tr><td>■ Sí</td></tr><tr><td>■ No</td></tr></table>	■ Sí	■ No	Hay confianza en la mayoría de los colaboradores, en relación a su respectiva unidad de trabajo, pero se debe profundizar en el 20% que no lo está y saber sus razones.	
■ Sí						
■ No						
11	¿Cómo considera que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?	Manejo de la Comunicación  <table><tr><td>■ Respetuosa</td></tr><tr><td>■ Cordial</td></tr><tr><td>■ Mutua Aceptación</td></tr></table>	■ Respetuosa	■ Cordial	■ Mutua Aceptación	El mayor porcentaje lo representa una comunicación de respeto y cordialidad.
■ Respetuosa						
■ Cordial						
■ Mutua Aceptación						

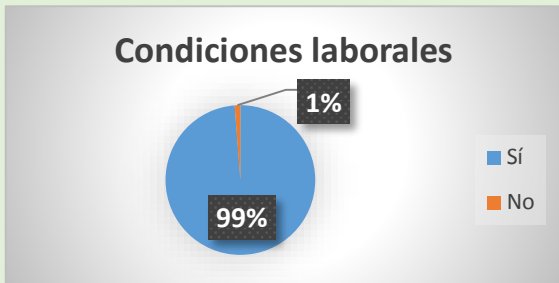
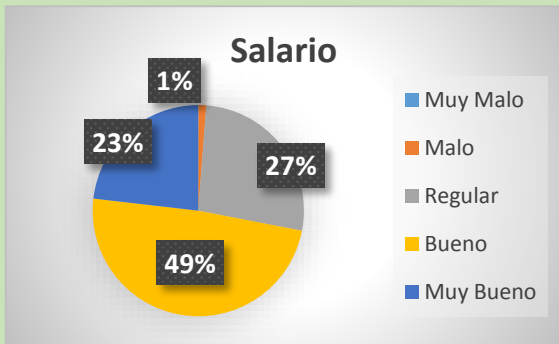
12	¿Cómo considera que es la atención que le brinda su jefe inmediato, en el momento de resolver algún problema que le exponga?	Jefe Inmediato  <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Muy Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>17%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>28%</td></tr><tr><td>Muy Buena</td><td>55%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	Muy Mala	0%	Mala	0%	Regular	17%	Buena	28%	Muy Buena	55%	Un porcentaje bastante bajo, posee la percepción de que su jefe le presta una atención regular a su persona y a la importancia para resolver los problemas de la unidad. En el caso de la Planta Quezada, es 100% muy buena la percepción al respecto.
Categoría	Porcentaje														
Muy Mala	0%														
Mala	0%														
Regular	17%														
Buena	28%														
Muy Buena	55%														
13	¿Tiene claro cuáles son sus funciones de puesto?	Función de puesto  <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>98%</td></tr><tr><td>No</td><td>2%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	Sí	98%	No	2%	Es un aspecto relevante de la investigación, puesto que los colaboradores tienen claro sus funciones de puesto.						
Categoría	Porcentaje														
Sí	98%														
No	2%														
14	¿Cómo considera el desempeño de su trabajo, en relación a los resultados que provee el área que dirige?	Desempeño - Resultados  <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Muy Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>17%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>28%</td></tr><tr><td>Muy Buena</td><td>55%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	Muy Mala	0%	Mala	0%	Regular	17%	Buena	28%	Muy Buena	55%	Individualmente el resultado es de muy bueno, seguido de bueno y por último regular.
Categoría	Porcentaje														
Muy Mala	0%														
Mala	0%														
Regular	17%														
Buena	28%														
Muy Buena	55%														

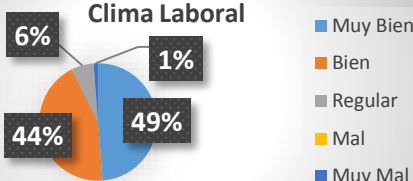
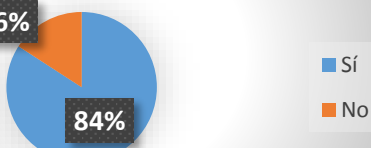
15	¿Considera que cumple a cabalidad y en el tiempo previsto, con las responsabilidades y resultados que tiene designados en su unidad de trabajo?	Cumplimiento - responsabilidad - resultados de la Unidad  <table><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sí</td><td>94%</td></tr><tr><td>No</td><td>6%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	94%	No	6%	Estos resultados contradicen el desempeño (individual) que muestran los resultados de la pregunta anterior.						
Respuesta	Porcentaje														
Sí	94%														
No	6%														
16	¿Cómo considera que es el liderazgo que promociona su jefe inmediato?	Liderazgo  <table><thead><tr><th>Calificación</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Muy mala</td><td>48%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>6%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>15%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>31%</td></tr><tr><td>Muy buena</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	Calificación	Porcentaje	Muy mala	48%	Mala	6%	Regular	15%	Buena	31%	Muy buena	0%	En este indicador, el aporte de planta Quezada, es 100% muy bueno, mientras que en planta hay un desglose de: mala (en menor escala), regular, buena y muy buena.
Calificación	Porcentaje														
Muy mala	48%														
Mala	6%														
Regular	15%														
Buena	31%														
Muy buena	0%														

17	¿Considera que el salario que percibe por el trabajo que realiza es?	Salario - Trabajo <table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Adecuado</td><td>33%</td></tr><tr><td>Justo</td><td>22%</td></tr><tr><td>Insuficiente</td><td>43%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>2%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	Adecuado	33%	Justo	22%	Insuficiente	43%	Regular	2%	Los encuestados, asumen inconformidad por el salario que reciben, en relación a la cantidad de trabajo y responsabilidades que tienen asignados. Haciendo la excepción en planta Quezada, donde ninguna encuesta mostró inconformidad.
Categoría	Porcentaje												
Adecuado	33%												
Justo	22%												
Insuficiente	43%												
Regular	2%												
18	¿Considera que las oportunidades de crecimiento en la empresa son?	Promoción laboral <table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Justas</td><td>41%</td></tr><tr><td>Injustas</td><td>2%</td></tr><tr><td>Poco frecuentes</td><td>48%</td></tr><tr><td>Sin oportunidad</td><td>9%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	Justas	41%	Injustas	2%	Poco frecuentes	48%	Sin oportunidad	9%	La promoción de los colaboradores dentro de la empresa, presenta posturas relevantes: justos y poco frecuente, con cuatro puntos porcentuales de diferencia, los primeros son contratados para esos puestos medios o jefaturas.
Categoría	Porcentaje												
Justas	41%												
Injustas	2%												
Poco frecuentes	48%												
Sin oportunidad	9%												

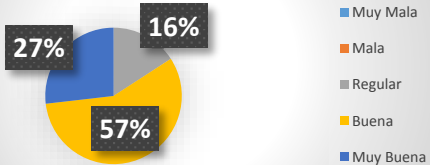
Encuesta No.3 – Personal de Producción
Evaluación Comunicación Interna, Imagen e Identidad Corporativa
Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

No.	Pregunta	Gráfico	Hallazgos
1	Indique ¿cuántos años lleva laborando para la empresa?	 Años laborales 1 mes - 9,5 años: 91% 10 años - 19,5 años: 5% 20 años - 29,5 años: 4%	4 años es el promedio del colaborador trabajando para la organización.
2	¿El ambiente laboral es?	 Clima Laboral - Muy Malo: 1% - Malo: 0% - Regular: 25% - Buena: 45% - Muy Buena: 29%	Denota estabilidad en el clima laboral, en un área muy difícil de manejar, pues hay mucho personal y en dos turnos. En planta Quezada, ha sido muy satisfactorio.

3	¿Está satisfecho con las condiciones en las que realiza su trabajo?	Condiciones laborales  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>99%</td></tr><tr><td>No</td><td>1%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	99%	No	1%	Evidencia que el 99% se siente satisfecho por las condiciones en las que desarrollan sus actividades diarias.						
Respuesta	Porcentaje														
Sí	99%														
No	1%														
4	¿El salario que recibe por el trabajo que realiza, le parece que es?	Salario  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Muy Malo</td><td>23%</td></tr><tr><td>Malo</td><td>1%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>27%</td></tr><tr><td>Bueno</td><td>49%</td></tr><tr><td>Muy Bueno</td><td>0%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Muy Malo	23%	Malo	1%	Regular	27%	Bueno	49%	Muy Bueno	0%	Muestra que un 49% de los colaboradores considera que su salario es bueno, el 29% considera que es muy bueno., Si se suman ambos porcentajes, entonces se concluye que el 78% de los colaboradores están satisfechos con su salario.
Respuesta	Porcentaje														
Muy Malo	23%														
Malo	1%														
Regular	27%														
Bueno	49%														
Muy Bueno	0%														
5	¿Son adecuados los horarios de trabajo?	Horario de Trabajo  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>91%</td></tr><tr><td>No</td><td>9%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	91%	No	9%	El 91% está de acuerdo con el horario de trabajo que posee.						
Respuesta	Porcentaje														
Sí	91%														
No	9%														

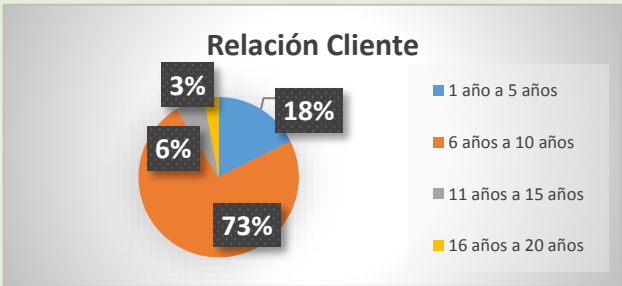
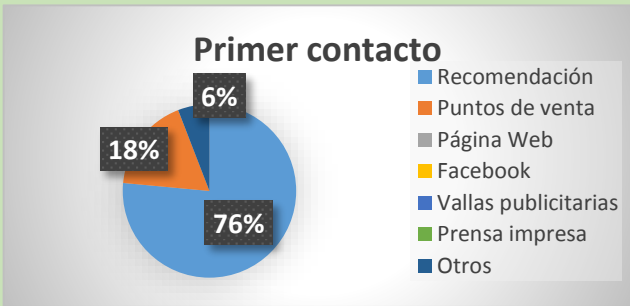
6	¿Cree que la empresa le proporciona lo necesario para que desempeñe su trabajo de la mejor manera?	Desempeño Laboral  <table><tr><td>Sí</td><td>91%</td></tr><tr><td>No</td><td>9%</td></tr></table>	Sí	91%	No	9%	Sólo el 9% de los colaboradores considera que el desempeño laboral es óptimo.				
Sí	91%										
No	9%										
7	Indique ¿Cómo se siente en la empresa?	Clima Laboral  <table><tr><td>Muy Bien</td><td>49%</td></tr><tr><td>Bien</td><td>44%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>6%</td></tr><tr><td>Muy Mal</td><td>1%</td></tr></table>	Muy Bien	49%	Bien	44%	Regular	6%	Muy Mal	1%	Solo el 1% siente que labora en un clima negativo.
Muy Bien	49%										
Bien	44%										
Regular	6%										
Muy Mal	1%										
8	¿Sabe cuántos jefes tiene?	Jefes  <table><tr><td>Sí</td><td>84%</td></tr><tr><td>No</td><td>16%</td></tr></table>	Sí	84%	No	16%	El 84% de los colaboradores conoce cuántos jefes tiene.				
Sí	84%										
No	16%										

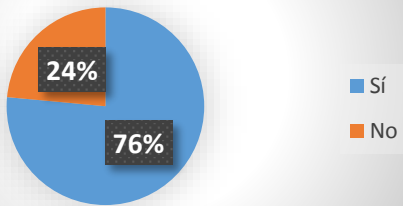
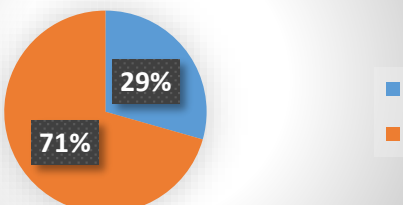
9	¿Sabe quién es su jefe inmediato?	jefe Inmediato <table><tr><td>Sí</td><td>100%</td></tr><tr><td>No</td><td>0%</td></tr></table>	Sí	100%	No	0%	Todos saben quién es su jefe inmediato.						
Sí	100%												
No	0%												
10	Indique ¿Cuál es el trato que recibe de su jefe inmediato?	Cultura laboral <table><tr><td>Muy Mala</td><td>3%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>1%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>33%</td></tr><tr><td>Bueno</td><td>18%</td></tr><tr><td>Muy Bueno</td><td>45%</td></tr></table>	Muy Mala	3%	Mala	1%	Regular	33%	Bueno	18%	Muy Bueno	45%	Regular, buena y muy buena es la percepción del colaborador en relación al trato que recibe por parte de su jefe. Aunque hay una minoría que está en contra, realmente es una cultura laboral sana.
Muy Mala	3%												
Mala	1%												
Regular	33%												
Bueno	18%												
Muy Bueno	45%												
11	¿El tipo de comunicación en su área de trabajo es?	Unidad de trabajo - Comunicación <table><tr><td>Muy Mala</td><td>3%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>33%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>21%</td></tr><tr><td>Muy Buena</td><td>46%</td></tr></table>	Muy Mala	3%	Mala	0%	Regular	33%	Buena	21%	Muy Buena	46%	Muestra que es buena la comunicación en el área de producción.
Muy Mala	3%												
Mala	0%												
Regular	33%												
Buena	21%												
Muy Buena	46%												

12	¿La relación de trabajo entre compañeros es?	Comunicación Interpersonal  <table><tr><td>Muy Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>16%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>57%</td></tr><tr><td>Muy Buena</td><td>27%</td></tr></table>	Muy Mala	0%	Mala	0%	Regular	16%	Buena	57%	Muy Buena	27%	El 57% percibe que es buena la comunicación interpersonal en la organización, seguido por el indicador muy bueno y regular, por último.
Muy Mala	0%												
Mala	0%												
Regular	16%												
Buena	57%												
Muy Buena	27%												
13	¿Cree que se pueden mejorar las condiciones en su unidad de trabajo?	Condiciones de trabajo  <table><tr><td>Sí</td><td>96%</td></tr><tr><td>No</td><td>4%</td></tr></table>	Sí	96%	No	4%	El 96% de los colaboradores espera que se mejoren las condiciones de trabajo en cada una de sus unidades.						
Sí	96%												
No	4%												

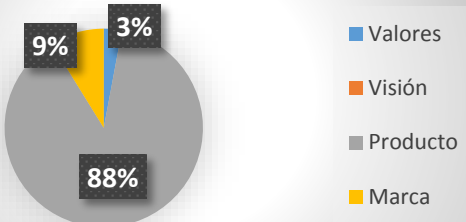
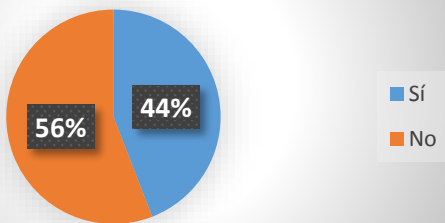
Fuente: Elaboración propia.

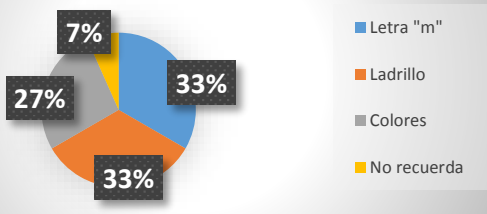
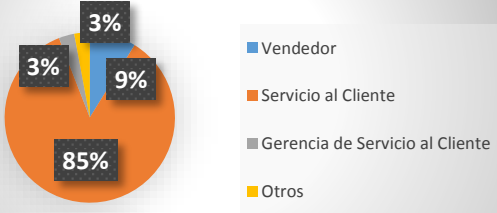
10.3. Anexos de cuadros completos de evaluación de resultados – Comunicación externa

Encuesta de Opinión – Clientes y Distribuidores Evaluación Comunicación Externa, Imagen e Identidad Corporativa Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada			
No.	Pregunta	Gráfica	Hallazgos
1	¿Tiempo que lleva de trabajar con Multiblocks?	 Relación Cliente 1 año a 5 años 6 años a 10 años 11 años a 15 años 16 años a 20 años	La edad promedio de la relación comercial de los clientes en Multiblocks, es de 8 años. Este dato nos permitirá abordar los temas de identidad e imagen corporativa, así como de la comunicación externa que la organización maneja.
2	¿Cómo contactó por primera vez a Multiblocks?	 Primer contacto - Recomendación - Puntos de venta - Página Web - Facebook - Vallas publicitarias - Prensa impresa - Otros	La mejor publicidad que refiere este indicador, es la de boca en boca, pues el primer contacto que tuvo el cliente con Multiblocks, lo generó la recomendación de un cliente o (persona) a otro.

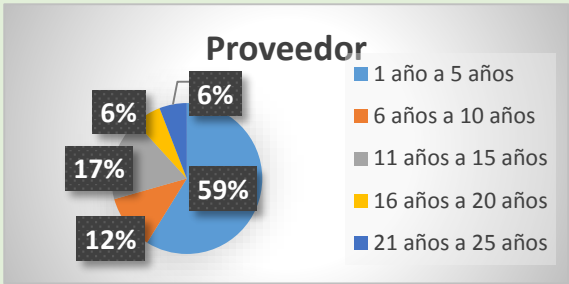
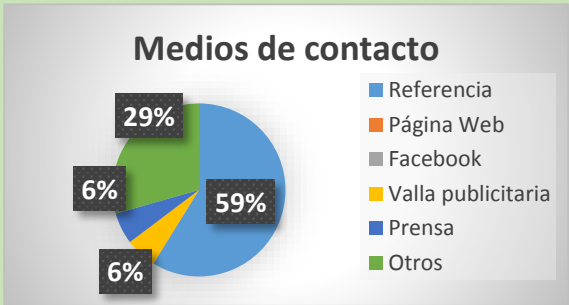
3	¿Además de blocks, conoce cuáles son los demás productos y servicios que ofrece Multiblocks?	Productos y Servicios  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>76%</td></tr><tr><td>No</td><td>24%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	76%	No	24%	Este indicador muestra la comunicación y la relación que tiene el vendedor con el cliente, además de observar el servicio que este le brinda, en cuanto a los demás productos y servicios.
Respuesta	Porcentaje								
Sí	76%								
No	24%								
4	¿Conoce la página Web de Multiblocks?	Página Web  <table><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Sí</td><td>29%</td></tr><tr><td>No</td><td>71%</td></tr></table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	29%	No	71%	Indicador del manejo y uso de las herramientas que ofrece la tecnología. Estos datos revelan que los usuarios no conocen la Website de la organización.
Respuesta	Porcentaje								
Sí	29%								
No	71%								

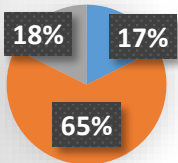
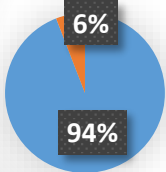
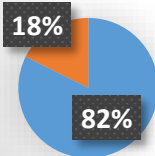
5	¿Cómo se entera de las promociones que realiza Multiblocks? Describa.	Promociones  <table><tr><td>Correo electrónico</td><td>26%</td></tr><tr><td>Facebook</td><td>9%</td></tr><tr><td>Medios impresos</td><td>65%</td></tr><tr><td>Vallas publicitarias</td><td></td></tr><tr><td>Puntos de venta</td><td></td></tr><tr><td>Radio</td><td></td></tr><tr><td>Llamada del vendedor</td><td></td></tr><tr><td>otros</td><td></td></tr></table>	Correo electrónico	26%	Facebook	9%	Medios impresos	65%	Vallas publicitarias		Puntos de venta		Radio		Llamada del vendedor		otros		Dos situaciones que hacen el balance en general respecto de esta pregunta son: 1. En planta Quezada, los clientes reciben la información del personal de servicio al cliente, mantienen una comunicación constante y abierta. 2. En planta Villa Nueva, es el vendedor quien informa al cliente, si tiene uno designado, o bien el cliente obtiene la información cuando hace una compra.
Correo electrónico	26%																		
Facebook	9%																		
Medios impresos	65%																		
Vallas publicitarias																			
Puntos de venta																			
Radio																			
Llamada del vendedor																			
otros																			
6	¿Recuerda la última promoción que Multiblocks le brindó? Describa.	Recuerda la última promoción  <table><tr><td>Sí</td><td>26%</td></tr><tr><td>No</td><td>74%</td></tr></table>	Sí	26%	No	74%	El 74% refiere que no recuerda cuándo fue la última promoción, y el 26 % refiere que si la recuerda, pero por el tiempo tan prolongado de la promoción, no recuerda en qué consistía, muy pocos lograron concretar el tipo de promoción con el que la organización le favoreció.												
Sí	26%																		
No	74%																		

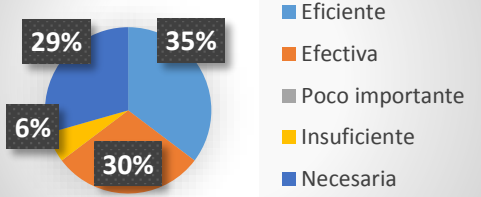
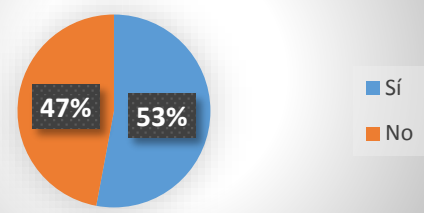
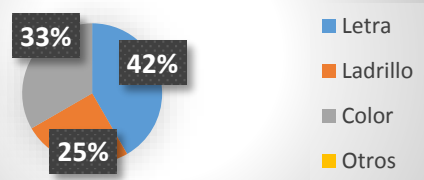
7	Cuando usted escucha la marca Multiblocks, ¿con cuál de los siguientes aspectos los relaciona?	Aspectos de la marca  <table><tr><td>Valores</td><td>3%</td></tr><tr><td>Visión</td><td>3%</td></tr><tr><td>Producto</td><td>88%</td></tr><tr><td>Marca</td><td>9%</td></tr></table>	Valores	3%	Visión	3%	Producto	88%	Marca	9%	Demuestra que solo se conoce a la marca por el tipo de producto que revela un porcentaje del 88%, no hay un significado de valor agregado que la marca genere en el consumidor.
Valores	3%										
Visión	3%										
Producto	88%										
Marca	9%										
8	¿Recuerda cuál es el logotipo de la marca Multiblocks?	Logotipo Multiblocks  <table><tr><td>Sí</td><td>44%</td></tr><tr><td>No</td><td>56%</td></tr></table>	Sí	44%	No	56%	Los años promedio de la relación comercial, descrito en la pregunta uno son 8 años, y el porcentaje de clientes que recuerdan el logotipo es menor al 50%, evidenciando que no hay posicionamiento de marca en la mente del consumidor.				
Sí	44%										
No	56%										

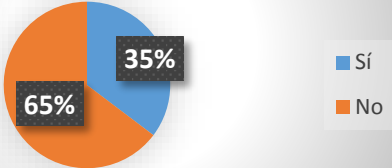
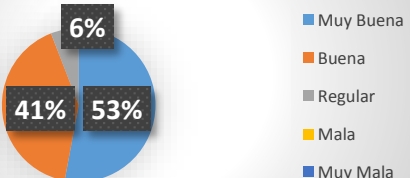
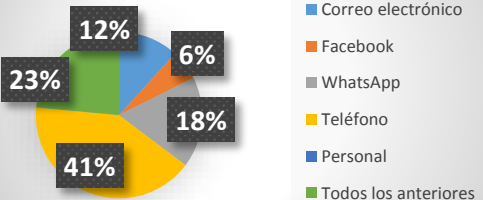
9	¿Podría describir qué es lo que recuerda del logotipo o qué es lo que llama su atención?	Recuerdo de logotipo  <table><tr><td>Letra "m"</td><td>33%</td></tr><tr><td>Ladrillo</td><td>33%</td></tr><tr><td>Colores</td><td>27%</td></tr><tr><td>No recuerda</td><td>7%</td></tr></table>	Letra "m"	33%	Ladrillo	33%	Colores	27%	No recuerda	7%	Como complemento de la anterior pregunta, donde sólo el 44% de los clientes evidencia que recuerda el logotipo, vemos que aquí lo que recuerdan es un ladrillo color amarillo sobre la letra “m”. No tiene claro el logotipo.
Letra "m"	33%										
Ladrillo	33%										
Colores	27%										
No recuerda	7%										
10	¿A quién se dirige para que le resuelvan algún problema que presente?	Resolución de problemas  <table><tr><td>Vendedor</td><td>9%</td></tr><tr><td>Servicio al Cliente</td><td>85%</td></tr><tr><td>Gerencia de Servicio al Cliente</td><td>3%</td></tr><tr><td>Otros</td><td>3%</td></tr></table>	Vendedor	9%	Servicio al Cliente	85%	Gerencia de Servicio al Cliente	3%	Otros	3%	En planta Quezada, el 100% de los encuestados se dirige a servicio al cliente para resolver cualquiera de sus consultas. Sin embargo, en planta Villa Nueva el vendedor es quien recibe las quejas del cliente.
Vendedor	9%										
Servicio al Cliente	85%										
Gerencia de Servicio al Cliente	3%										
Otros	3%										
11	¿Considera que la atención brindada por el personal de Multiblocks es la adecuada?	Atención de Multiblocks  <table><tr><td>Sí</td><td>100%</td></tr><tr><td>No</td><td>0%</td></tr></table>	Sí	100%	No	0%	Los clientes refieren que la atención que recibe en ambas plantas es de lo mejor, tanto vía teléfono como en persona.				
Sí	100%										
No	0%										

Encuesta de Opinión – Proveedores
Evaluación Comunicación Externa, Imagen e Identidad Corporativa
Multicorporación, Planta Villa Nueva – Planta Quezada

No.	Pregunta	Gráficas	Hallazgos
1	¿Cuánto tiempo lleva trabajando como proveedor para Multiblocks?	 Proveedor 1 año a 5 años 6 años a 10 años 11 años a 15 años 16 años a 20 años 21 años a 25 años	Los años promedio de relación comercial entre proveedor y Multiblocks son de 10 años.
2	¿Por qué medio contactó a Multiblocks?	 Medios de contacto - Referencia - Página Web - Facebook - Valla publicitaria - Prensa - Otros	El 59% de los encuestados refiere que contactó a Multiblocks por medio de la referencia o recomendación de otras personas.

3	¿Qué vía de comunicación utiliza para relacionarse con el personal de Multiblocks?	Vías de Comunicación <table><tr><td>Electrónica</td><td>18%</td></tr><tr><td>Telefónica</td><td>65%</td></tr><tr><td>Personalizada</td><td>17%</td></tr><tr><td>Otros</td><td>0%</td></tr></table>	Electrónica	18%	Telefónica	65%	Personalizada	17%	Otros	0%	El teléfono es el principal canal de comunicación externa que existe en la relación proveedor – cliente.
Electrónica	18%										
Telefónica	65%										
Personalizada	17%										
Otros	0%										
4	¿El personal ha mostrado interés en la opinión que usted le sugiere, para mejorar sus procesos, según el servicio que preste?	Opinión - Sugerencia <table><tr><td>Sí</td><td>94%</td></tr><tr><td>No</td><td>6%</td></tr></table>	Sí	94%	No	6%	El 94% de los encuestados, opina que la organización atiende con agrado las opiniones y sugerencias a cerca de los productos que ofrecen a la empresa.				
Sí	94%										
No	6%										
5	Considera que su relación con Multiblocks es de:	Relación Comercial <table><tr><td>Confianza</td><td>82%</td></tr><tr><td>Cooperación</td><td>18%</td></tr></table>	Confianza	82%	Cooperación	18%	El 82% sostuvo que la relación de ellos como proveedores con la corporación es de confianza.				
Confianza	82%										
Cooperación	18%										

6	¿La información que usted recibe de Multiblocks para ofrecer su mejor servicio ha sido?	Información - Servicio <table><tr><td>Eficiente</td><td>35%</td></tr><tr><td>Efectiva</td><td>30%</td></tr><tr><td>Poco importante</td><td>6%</td></tr><tr><td>Insuficiente</td><td>29%</td></tr><tr><td>Necesaria</td><td>0%</td></tr></table>	Eficiente	35%	Efectiva	30%	Poco importante	6%	Insuficiente	29%	Necesaria	0%	Evidencia una comunicación asertiva, de doble vía y que se concreta a la relación comercial como tal, luego de considerar que son 10 años promedio.
Eficiente	35%												
Efectiva	30%												
Poco importante	6%												
Insuficiente	29%												
Necesaria	0%												
7	¿Recuerda el logotipo de Multiblocks?	Logotipo Multiblocks <table><tr><td>Sí</td><td>53%</td></tr><tr><td>No</td><td>47%</td></tr></table>	Sí	53%	No	47%	El 53% con una relación de 10 años de comunicación comercial, posee posicionamiento de marca.						
Sí	53%												
No	47%												
8	¿Qué es lo que le llama la atención del logotipo?	Retención de imagen <table><tr><td>Letra</td><td>42%</td></tr><tr><td>Ladrillo</td><td>33%</td></tr><tr><td>Color</td><td>25%</td></tr><tr><td>Otros</td><td>0%</td></tr></table>	Letra	42%	Ladrillo	33%	Color	25%	Otros	0%	Algunos recuerdan aisladamente algunos elementos del logotipo: • Letra “m” • Ladrillo (que está sobre la letra “m”) • Colores		
Letra	42%												
Ladrillo	33%												
Color	25%												
Otros	0%												

9	¿Conoce algún tipo de Publicidad emitida por Multiblocks? Si su respuesta es Sí, describa:	Publicidad Multiblocks <table><tr><td>Sí</td><td>35%</td></tr><tr><td>No</td><td>65%</td></tr></table>	Sí	35%	No	65%	El 35% de los proveedores sí habían visto publicidad de Multiblocks y refieren por parte de la planta Quezada, una valla en la carretera. Sobre la planta Villa Nueva, dijeron haber visto un anuncio en el Transmetro. Y en el sondeo de medios radiales, un solo anuncio emitido a las 6:15 de la mañana en radio la Sabrosona, en toda una semana.								
Sí	35%														
No	65%														
10	¿Qué opina a cerca de la atención que recibe en Multiblocks?	Atención que recibe en Multiblocks <table><tr><td>Muy Buena</td><td>53%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>41%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>6%</td></tr><tr><td>Mala</td><td>0%</td></tr><tr><td>Muy Mala</td><td>0%</td></tr></table>	Muy Buena	53%	Buena	41%	Regular	6%	Mala	0%	Muy Mala	0%	Los proveedores se sienten satisfechos por el trato recibido por parte de la organización, puesto que el 53% de los encuestados, refieren haber recibido muy buena atención.		
Muy Buena	53%														
Buena	41%														
Regular	6%														
Mala	0%														
Muy Mala	0%														
11	¿Qué canales de comunicación le parecen más efectivos para socializar con Multiblocks?	Canales de Comunicación <table><tr><td>Correo electrónico</td><td>12%</td></tr><tr><td>Facebook</td><td>6%</td></tr><tr><td>WhatsApp</td><td>18%</td></tr><tr><td>Teléfono</td><td>41%</td></tr><tr><td>Personal</td><td>23%</td></tr><tr><td>Todos los anteriores</td><td>0%</td></tr></table>	Correo electrónico	12%	Facebook	6%	WhatsApp	18%	Teléfono	41%	Personal	23%	Todos los anteriores	0%	El teléfono es el medio más accesible, por la dinámica de su trabajo como proveedores para abordar a las distintas unidades de la organización.
Correo electrónico	12%														
Facebook	6%														
WhatsApp	18%														
Teléfono	41%														
Personal	23%														
Todos los anteriores	0%														

10.4. Anexos Estrategia de Comunicación

Herramienta de validación de propuestas de solución - Guía Didáctica de Seminario

GUÍA DIDÁCTICA Taller No.1					
Evento: Tratamiento al problema No.1. Seminario: (nombre del tema). Objetivos Específicos: Al terminar el tema, el ejecutivo analice las situaciones de comunicación que enfrenta cotidianamente con el colaborador, que pueda afectar negativamente la productividad y por ende, incremente los costos de operación de la organización.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIA		MINUTOS	HORAS
		Facilitador	Participante		
1.	Bienvenida y apertura del seminario con el tema a tratar sobre "Brecha Generacional".	X		4	
2.	Exposición de los objetivos del tema del seminario.	X		1	
3.	Primera intervención de los participantes, su percepción e importancia acerca del tema.	X	X	5	
4.	Exposición y desarrollo del tema.	X		25	
5.	Receso	X	X	10	
6.	Preguntas y respuestas	X	X	10	
7.	Formato de evaluación		X	5	1
Metodología Participativa 1. Asimilación del tema por parte de los participantes. 2. Asociación con la realidad en contraste con la teoría. 3. Empoderamiento de los participantes respecto del tema en la toma de decisiones. 4. Pasos necesarios para la transición.					
Observaciones del tema impartido:					

Fuente: Elaboración propia.

Formato general de evaluación de Talleres: Brecha Generacional, Endomarketing Corporativo, Barreras de la Comunicación Organizacional y Resistencia al Cambio Organizacional.

Nombre del Seminario:			Fecha:					
Nombre del consultor:			Horario:					
Lugar de capacitación:								
Instrucciones: Encierre con un círculo la respuesta que considere le representa en cada una de las preguntas, dónde 1 representa la calificación más baja y 5 la más alta.								
CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TALLER								
1	¿El tema impartido, se aplica a su actividad laboral?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
2	¿El tema impartido, es de su interés?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
3	¿El tema impartido, responde a sus expectativas?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
4	¿Le pareció adecuada la metodología aplicada al seminario?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
5	¿El contenido del tema, le permitió ampliar su conocimiento?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
6	¿Cómo considera que fue el material utilizado en el seminario?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
7	¿Le parecieron adecuados los ejemplos citados y presentados para la comprensión del contenido?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
8	¿Considera adecuado el tiempo otorgado al taller?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
HABILIDADES DEL CAPACITADOR								
1	¿Proyectó una imagen positiva y segura?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca

2	¿Desarrollo el interés del tema en usted?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
3	¿Presentó material audiovisual adecuado para el seminario?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
4	¿Utilizó un lenguaje de exposición y técnico apropiados?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
5	¿La exposición, desplazamiento y ademanes fueron apropiados?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
6	¿Logró la participación e intervención oportuna del grupo?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
7	¿La información proporcionada fue clara, concisa y completa?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
8	¿Recompensó los aciertos y señaló los errores?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca
9	¿Estableció una relación respetuosa y cordial con los participantes?	Siempre	1	2	3	4	5	Nunca

Nota: Por favor, anote lo positivo o negativo del taller, según su apreciación, así como apreciaría tener sus sugerencias. Anote su nombre si así lo prefiere.

¡Gracias!

“A veces no es cuestión de tener nuevas ideas, sino de dejar de tener ideas de las antiguas” – Edwin Land de Polaroid.

Fuente: Elaboración propia.

Herramienta de validación de propuestas de solución

Nombre de la propuesta de solución:						
Evaluación						
Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere le representa en cada una de las preguntas, dónde 1 representa la calificación menos adecuada y 5 la más adecuada.						
Aspectos	Escala de Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Objetivo de la propuesta						
Propuesta funcional						
Pertinencia de comunicación						
Secuencia de comunicación						
Profundidad de la propuesta						
Lenguaje de comunicación						

Comprensión de la propuesta					
Propuesta creativa					
Impacto comunicacional de la propuesta					
Comentarios:					
Validado por					
Nombre y apellido:			Cargo:		
Fecha de la validación:			Firma:		

Fuente: Diagramación de (Logroño G., 2013) modificación y adecuación de contenido propia.



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

Guatemala 03 de mayo de 2016
Of. Postgrado 224-2016

Ingeniero
Juan Luis Carranza
Gerente General
MULTIBLOKS, S.A.
Presente

Estimado Ingeniero Carranza:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Lisbet Maribel Mejía Grajeda, carné No. 9513962, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Lisbet Maribel Mejía, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución, que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicho departamento, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante el tiempo de tres meses (agosto-octubre), en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Mejía, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Institución, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"Id y Enseñad a Todos"

Mtro. Gustavo Morán
Director

Departamento de Estudios de Postgrado



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



Variedad, Servicio
y Calidad
Certificada ✓

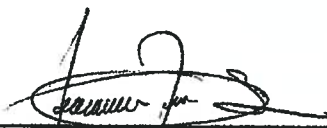
Guatemala, 06 de mayo de 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Ciudad Universitaria

Estimado Maestro Morán:

Por éste medio le informo que nuestra institución Multicorporación, autoriza a la Licenciada Lisbet Maribel Mejía Grajeda, carné No. 9513962, realizar el respectivo Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna Externa, correspondiente a su Trabajo de Graduación, para optar el título de Maestro(a) en Comunicación Organizacional, así mismo me comprometo a avalar con mi visto bueno cada uno de los instrumentos y/o productos realizados, así por la Licda. Mejía, en la elaboración del mismo.

Atentamente,

f. 
Lic. Oscar Gutierrez Castellanos
Gerente de Recursos Humanos





Guatemala, 23 de septiembre de 2016

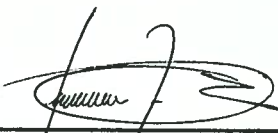
Dr. César Urizar
Supervisor de práctica
Maestría en Comunicación Organizacional
COHORTE 2015-2016
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Respetable Dr. Urizar:

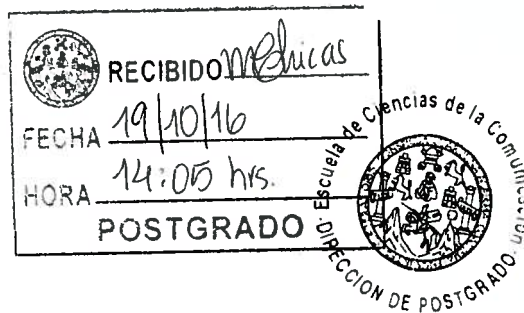
De acuerdo a la práctica profesional realizada por la Licda. Lisbet Mejía, enviamos a usted el informe circunstancial requerido. Con respecto a la investigación de Fase I se pudo observar que se realizaron encuestas, entrevistas, llamadas telefónicas, tanto a colaboradores, clientes, proveedores y bancos con los que la Organización tiene contacto, en este caso la comunicación con los mismos fue acertada utilizando las herramientas necesarias para realizar el diagnóstico

De acuerdo a su desenvolvimiento, podemos informar que cumplió con los horarios establecidos y el seguimiento necesario para la obtención de los datos. La conducta observada con respecto a la Licenciada fue de profesionalismo, cordialidad en el trabajo realizado y hacia los colaboradores, clientes y proveedores. Los hallazgos presentados en el informe fueron de vital importancia para aportar a la imagen de la corporación, ya que se plantearon elementos concisos, claros y objetivos los cuales beneficiarán a la organización. En todo momento se le facilitó a la Licenciada el apoyo requerido para el desarrollo de su actividad profesional.

f. 
Ing. Juan Luis Carranza
Gerente General

f. 
Lic. Oscar Gutierrez Castellanos
Gerente de Recursos Humanos





Variedad, Servicio
y Calidad
Certificada ✓

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Postgrado
Ciudad Universitaria

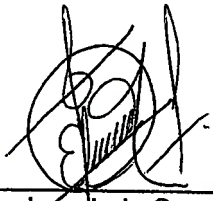
Estimado Maestro Morán

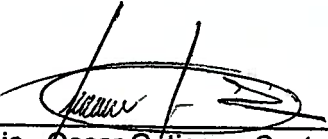
Por este medio, hago de su conocimiento que la **Licenciada Lisbet Maribel Mejía Grajeda**, con número de carné 9513962, desarrolla su Práctica Profesional Supervisada en la organización Multicorporación, S.A.

Así mismo, se informa que realizó la presentación de resultados del diagnóstico y validación de los productos comunicacionales para nuestra organización en el presente año, donde fueron revisados y aprobados satisfactoriamente.

Y para los usos que a la interesada convenga, no existe inconveniente alguno en avalar el trabajo realizado por la Licenciada Lisbet Mejía, pues han sido un valioso aporte y de gran beneficio a la organización, por tanto; se extiende la presente a los 30 días del mes de septiembre de 2016.

Atentamente,

f. 
Ing. Juan Luis Carranza
Gerente General

f. 
Lic. Oscar Gutiérrez Castellanos
Gerente de Recursos Humanos

