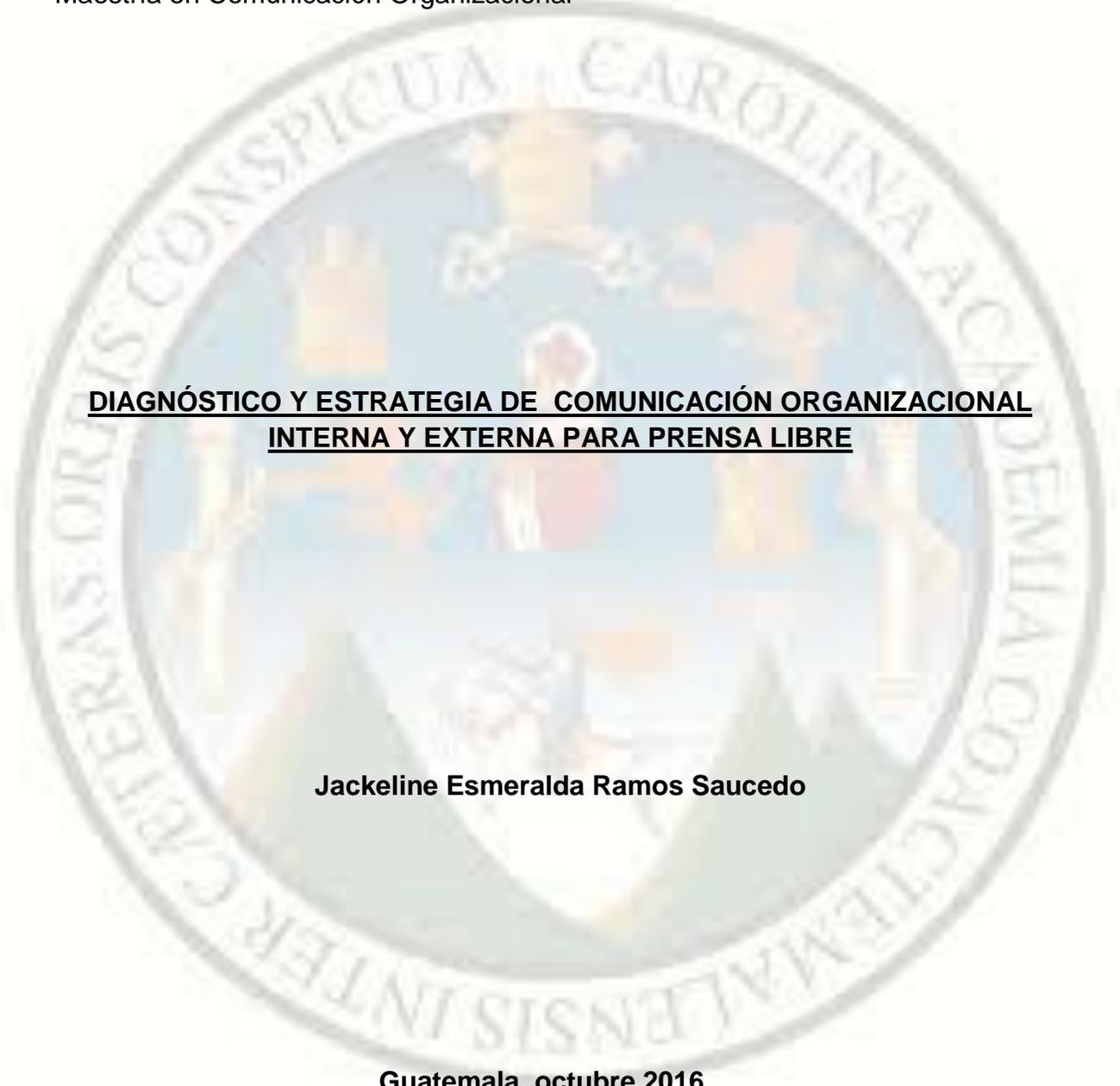


Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Posgrado

Maestría en Comunicación Organizacional



DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA Y EXTERNA PARA PRENSA LIBRE

Jackeline Esmeralda Ramos Saucedo

Guatemala, octubre 2016

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

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

**Rector
Secretario General**

**Doctor Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Doctor 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 Trijilio
Representantes docentes**

**Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles**

**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

**Doctor Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
Maestra Heidy Lorena Melgar Reyna
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo**



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



Guatemala, 18 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.018-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Jackeline Esmeralda Ramos Saucedo
Carné No. 199912851

Estimada Estudiante Ramos:

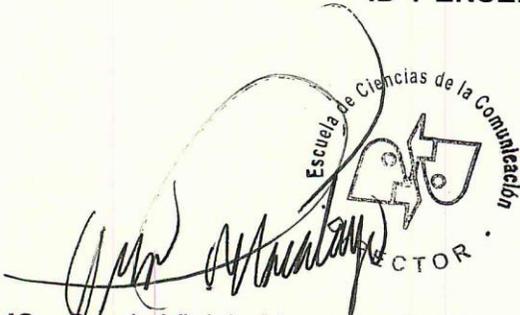
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinadora con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA PRENSA LIBRE”**, se emite la orden de impresión.

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”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR
MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECCION DE POSTGRADO
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

INDICE

I.	Introducción	1
II.	Objetivos	2
1.	Diagnóstico Situacional	4
1.1.	Ubicación geográfica	4
1.2.	Naturaleza de la empresa	5
1.3.	Líneas estratégicas, misión, visión, valores	6
1.4.	Estrategia	6
1.5.	Actividades y giro del negocio	7
1.6.	Estructura	9
1.7.	Organigramas	9
2.	Análisis de la comunicación interna	16
2.1.	Metodología de comunicación interna	16
2.3.	Canales	22
2.4.	Barreras	23
2.5.	Presentación de resultados del diagnóstico	29
3.	Análisis de la comunicación externa	54
3.1.	Metodología de investigación	54
3.2.	Usuarios	54
3.3.	Instituciones	55
3.4.	Descripción de públicos	55
3.5.	Mapa de públicos	57
3.6.	Relación y Comunicación actual con los públicos externos prioritarios	59
4.	Análisis de la identidad corporativa	66
4.1.	Signos y funciones	66
5.	Análisis de la imagen corporativa	67
5.1.	Elementos: realidad, cultura, identidad y comunicación corporativa	68
6.	Comunicación en crisis	72
6.1.	Resultados de las encuestas	72
7.	FODA	85

8.	Análisis y pronóstico de la situación-----	87
9.	Factores influyentes directos e indirectos-----	88
9.1.	Factores directos-----	88
9.2.	Factores indirectos-----	88
9.3.	Árbol de problemas-----	89
10.	Determinación de prioridades comunicacionales-----	92
11.	Propuesta de soluciones-----	94
11.1.	Posibles soluciones-----	94
11.2.	Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas-----	97
12.	Estrategia de Comunicación Organizacional-----	100
12.1.	Justificación-----	100
12.2.	Objetivos-----	101
12.2.1.	Objetivo general de la comunicación-----	101
12.2.2.	Objetivos específicos-----	101
12.3.	Público objetivo-----	101
12.4.	Propuesta-----	102
12.4.1.	Propuesta de comunicación Interna-----	102
12.4.2.	Propuesta de comunicación externa-----	103
12.5.	Matriz de coherencia-----	104
12.6.	Plan de Comunicación-----	106
12.7.	Validación de la propuesta-----	118
12.8.	Cronograma de implementación de la propuesta-----	119
12.9.	Plan de monitoreo y evaluación-----	120
12.10.	Visión del futuro-----	120
III.	Conclusiones-----	122
IV.	Recomendaciones-----	124
V.	Referencias Bibliográficas-----	125
VI.	Anexos-----	129

I. Introducción

La empresa es un sistema integrado y de alta complejidad y antes de poder definir de alguna manera a cualquier organización como un aparato productivo, económico o técnico se debe ver como un “ser vivo y completo” (Costa, 1999. p. 141). Para Costa tener una actitud vitalista al analizar a las empresas permite comprenderlas mejor debido que la práctica es una actividad es exclusiva de los organismos vivos y las organizaciones tienen como característica la comunicación y la acción.

Por ello en este diagnóstico busca analizar y comprender mejor cómo fluyen los procesos de comunicación en Prensa Libre tanto con y entre sus públicos internos como con los externos. Actualmente la comunicación interna es planificada, dirigida y supervisada por el área de Comunicación (4 personas), la cual forma parte del Departamento de Recursos Humanos, donde la Gerente planifica las estrategias de comunicación interna que se ejecutarán. Además se involucra al área de Mercadeo ya que la Jefa de Marca siempre debe dar el visto bueno de todos los materiales que se circularán en los diferentes canales de comunicación e información al personal. Adicional en el área de Mercadeo (Gerente y Jefe de Marca) tienen a cargo la comunicación e imagen institucional ante los distintos públicos externos a través de los diferentes canales y medios impresos y digitales que se utilizan comúnmente, tanto propios como los contratados a otros medios.

Este documento incluye información sobre los canales de comunicación principales dentro de la institución, cómo fluye entre sus distintos departamentos, cuáles son las principales deficiencias, necesidades y consecuencias observadas o descubiertas a través de las técnicas y herramientas de investigación utilizadas.

Posteriormente se describen los públicos externos prioritarios de la institución, cómo fluye la comunicación y la relación que se mantiene con los mismos. También se detallan las principales deficiencias, necesidades y consecuencias observadas o reconocidas a través de las herramientas de investigación utilizadas en el proceso.

II. Objetivos

Objetivos Generales

Este diagnóstico tiene como objetivos generales:

1. Identificar cuáles son las herramientas y sistemas de comunicación que se utilizan en Prensa Libre, tanto a nivel interno como con sus públicos externos.
2. Conocer las percepciones e impresiones de los stakeholders de la empresa.
3. Trabajar una propuesta de estrategia de comunicación interna y externa que permita trabajar en las oportunidades de mejora detectadas.

Objetivos Específicos

1. Investigar

A través de técnicas de recolección de datos, ordenar y seleccionar toda la información relevante a los efectos de desarrollar esta investigación.

Dicha información está destinada a determinar las formas, contenidos y estilos de las comunicaciones internas y externas de la organización, pero también a entender en forma integral el negocio, el mercado en el que opera, el tipo de servicio que ofrece, a quiénes está dirigido, en qué se diferencia de la competencia, cuáles son sus fortalezas distintivas y cuáles son sus actuales y futuros desafíos.

2. Evaluar y Diagnosticar

Con una mirada crítica y objetiva se buscará establecer un orden y una secuencia de lectura e interpretación de la información que Prensa Libre lleva a sus públicos, en función del manejo de un marco teórico que permita complementar, relacionar y analizar los datos desde una perspectiva sistemática y estratégica.

- Analizar la relación y nivel de coherencia que existe entre la estrategia empresarial (si estuviese definida) y la estrategia comunicacional actual.
- Si es funcional la imagen empresarial con el posicionamiento competitivo.

- Cómo se gestionan la Imagen, Identidad corporativa y la Comunicación de la empresa.
- El vínculo entre Identidad e Imagen institucional.
- Si existe una política comunicacional específica para cada público y cuáles son sus resultados.
- Los aspectos de diseño, creatividad, acceso e implementación de las mismas.
- Si existe un Plan de Comunicación que integre y coordine los distintos instrumentos comunicacionales (sinergia) y cuál es su nivel de eficacia (resultados) y eficiencia (recursos).

3. Proponer una estrategia de mejora

En función del diagnóstico realizado, elaborar una propuesta de Estrategia Comunicacional y un Plan Integral de Comunicación que optimicen la gestión de la Imagen y la Comunicación de la institución con sus públicos primarios, en función del logro de los objetivos empresariales y del desarrollo de su estrategia competitiva. En resumen, entender el negocio y diseñar una estrategia de comunicación que dé cuenta de las necesidades competitivas de Prensa Libre.

1. Diagnóstico Situacional

1.1. Ubicación geográfica

Prensa Libre está ubicada en la 13 calle 9-31 de la zona 1, no cuenta con sucursales ya que en la misma dirección se encuentran sus áreas administrativas y la planta de producción. Por tanto, el objeto del diagnóstico se realizará con el personal ubicado en esa ubicación geográfica.

Sin embargo es importante considerar que Prensa Libre es socio comercial y tiene relación directa e indirecta por distintas razones con otras empresas como Sanzar, S.A. Emprotec, S.A. Dim, s.a. Ebca, S.A. Edisur, S.A. TVN, S.A. Librevisión, S.A. Edire, S.A. Y Gimeca, S.A. El Quetzalteco.

El edificio de Prensa Libre cuenta con 10 niveles y un área de planta de producción ubicada en la parte trasera del primer nivel y ocupa alrededor de media manzana de terreno, incluyendo el parqueo lateral para clientes y algunos empleados claves.

En el primer nivel se encuentra además la recepción, mostrador de atención a clientes y el Departamento de circulación. En otra parte del mismo nivel se encuentra la cafetería, la clínica médica, el cajero automático y agencia bancaria, el área de cámaras de seguridad y uno de los 3 comedores del edificio. En la parte trasera que da a la 12 calle se encuentra la planta de producción (imprenta) y todas sus áreas relacionadas, Pre Prensa, Coordinación, Asesoría Técnica, empaque, entre otras. Además se encuentra una escuela donde Prensa Libre educa a todos los voceadores interesados en continuar sus estudios.

En el segundo nivel del edificio se encuentra todo el equipo de la Redacción y oficinas del Director General. En el tercer nivel está otra cafetería y la sala de atención a clientes del área de Redacción; en el cuarto nivel se encuentra el área de Informática, en el quinto nivel está el Departamento de Recursos Humanos y Comunicación y dos salas grandes para inducciones del personal. En el sexto nivel se encuentra el área comercial de Prensa Libre, el Quetzalteco y Edisur, parte del área creativa, el área de Servicio al cliente y de Tráfico; en el séptimo nivel está el Departamento de Mercadeo, el equipo de diseño de Mercadeo y el Departamento

de contenidos comerciales. En el octavo nivel está el área de Créditos y Finanzas; en el 9º. Nivel está el área de Hemeroteca y una terraza con otro comedor equipado para el personal y en el décimo nivel se encuentran las oficinas del área administrativa de la Alta Gerencia, Directores y Consejo.

1.2. Naturaleza de la empresa

Prensa libre es un periódico impreso y digital en Guatemala fundado en 1951, con una tirada de 110,000 ejemplares en promedio diariamente. Prensa Libre es líder, referente y uno de los primeros periódicos en el país. Es un medio de comunicación que sirve al público anunciante y al lector guatemalteco quienes han depositado en este medio su confianza y atención durante ya 65 años manteniendo su línea editorial con rigor periodístico y su lema de un periodismo independiente, honrado y digno. Su Director General actual es el Sr. Felipe Izquierdo y por ser una empresa familiar, tiene como dirigentes un Consejo Directivo.

Es un medio que informa y entretiene de forma completa, veraz y objetiva a todos sus lectores en todos los segmentos y edades ya que además cuenta con 9 suplementos con contenido editorial y publicitario dirigidos a distintos targets de públicos lectores y otros proyectos especiales de Mercadeo.

Su planta de producción se encuentra en las oficinas de zona 1 y cuenta con 2 plantas más en zona 2 El Zapote y en zona 12 Atanazio Tzul donde imprimen la mayoría de sus suplementos especiales y demás suplementos solicitados por sus anunciantes.

Prensa Libre no tiene oficinas en otros países, sin embargo su alcance es mundial mediante su sitio web prensalibre.com. Adicional, hay algunas colecciones que Prensa Libre promueve en sus medios, propiedad de algunos socios comerciales que pagan al medio como parte de alianzas estratégicas y estos productos en ocasiones provienen de otros países, Prensa solamente los recibe para entrega o venta a los lectores.

1.3. Líneas estratégicas, misión, visión, valores

Misión

Somos un periódico independiente, honrado y digno, que informa, orienta, educa y sirve a los guatemaltecos.

La naturaleza de nuestro trabajo nos ubica en una posición privilegiada, porque tenemos la responsabilidad de influir en la historia de Guatemala.

Buscamos permanentemente fortalecer nuestro liderazgo con la calidad de nuestros productos y la excelencia en el servicio a nuestros clientes

Visión

Ser la organización periodística líder en Centroamérica, con el compromiso de servir a la comunidad con principios que promueven la libertad, la justicia y la democracia.

Valores

Honradez

Todos los colaboradores de la organización debemos actuar con veracidad en el ámbito intelectual, moral y material.

Responsabilidad

Todos los colaboradores de la organización debemos cumplir responsablemente nuestras actividades y mantener los resultados óptimos en nuestros productos y servicios.

Servicio

Todos los colaboradores de la organización debemos atender con actitud positiva y rapidez para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes internos y externos.

1.4. Estrategia

- **Marca:** desarrollar marcas fuertes, referentes y valiosas.
- **Audiencia:** alcanzar y fidelizar audiencia multimedios.
- **Producto:** crear, fortalecer y desarrollar productos líderes en su categoría.

- Organización: atraer, retener y desarrollar el mejor talento.
- Finanzas: asegurar fortaleza e independencia financiera y operacional.

Objetivos Comerciales

- Rentabilidad
- Atraer a nuevos lectores
- Relaciones Públicas
- Mantener el interés de los lectores
- Incrementar el Liderazgo de Prensa Libre
- Fidelización de clientes
- Capturar anunciantes
- Generar experiencias de marca

Objetivos de Mercadeo

- 1) Posicionamiento de liderazgo de Prensa Libre en la mente del lector, anunciantes y comunidad.
- 2) Asegurar la satisfacción de los lectores y la rentabilidad de las publicaciones especializadas.
- 3) Apoyar al departamento de ventas y circulación en el cumplimiento de las metas.
- 4) Mejor aprovechamiento de los mecanismos de comunicación para los diferentes grupos objetivos.
- 5) Conocer de una mejor manera el mercado de Prensa Libre y sus publicaciones.
- 6) Reforzar el liderazgo en la categoría de periódicos de Guatemala, incrementando audiencias a través de plataformas y contenidos. Así como acercarnos a los lectores racional y emocionalmente.

1.5. Actividades y giro del negocio

- Investigación de noticias nacionales e internacionales de interés al público objetivo a través de su equipo de reporteros para llevar el resumen noticioso

al equipo editorial quien se encarga de depurarlo y curarlo en el Departamento de Redacción para que sea impreso o publicado en el sitio web de Prensa Libre a diario.

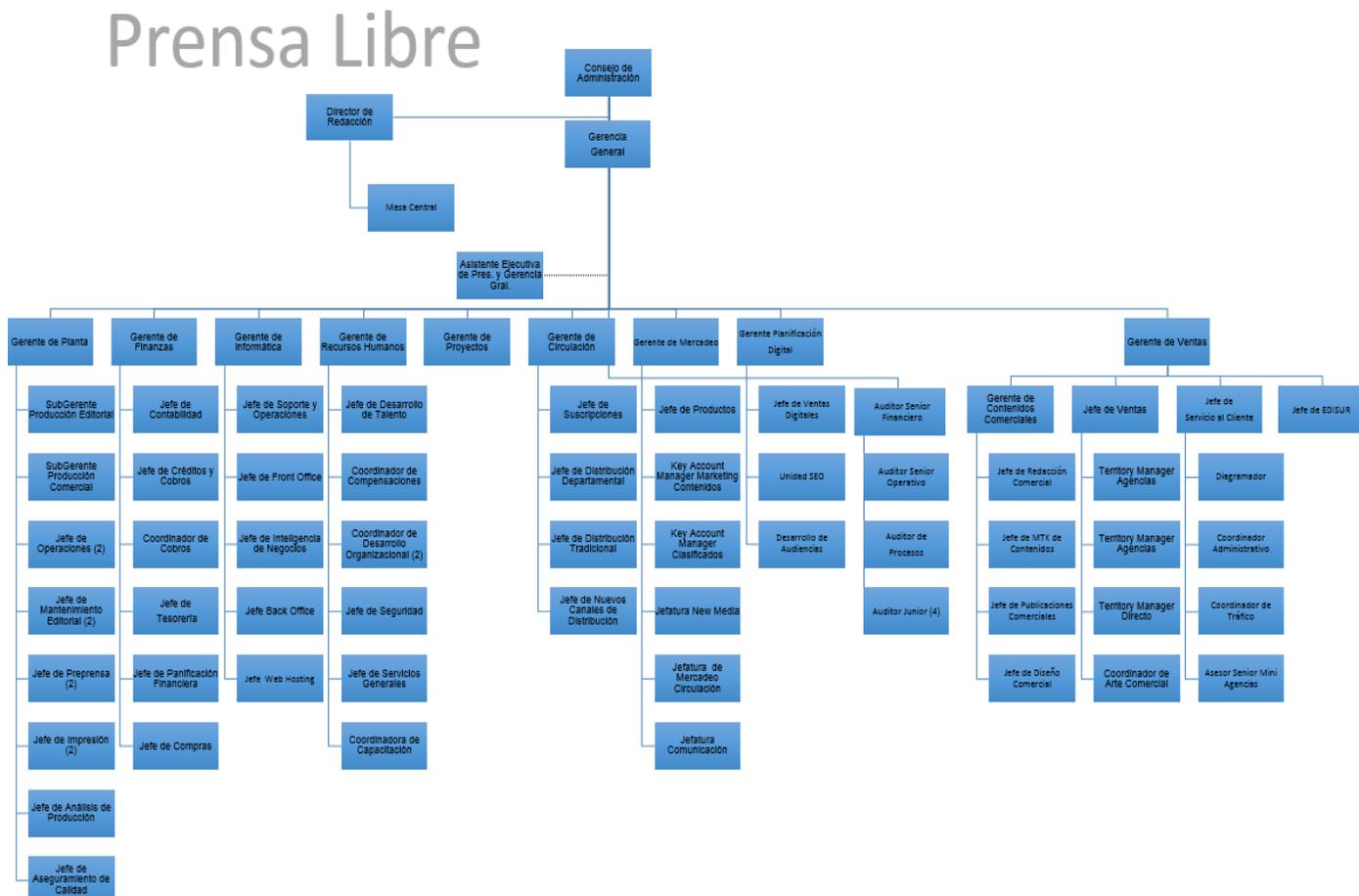
- Comercialización de los espacios publicitarios en Prensa impresa, digital y sus distintos suplementos a través de su equipo de ventas Directo y de Agencias de Publicidad, quienes a diario aseguran el ingreso de anunciantes.
- Posteriormente al horario de cierres de órdenes y materiales, se lleva a cabo la revisión de materiales en el Departamento de Coordinación y Pre Prensa quienes realizan el dummy y quemado de placas de la diagramación final del ejemplar. Luego se traslada a planta de producción para ser impreso y de madrugada otro equipo se encarga de armar los paquetes que se distribuyen a primera hora a través de los sectoristas en los puntos ya definidos para la venta.
- El ejemplar es vendido a través de suscripciones anuales con un costo accesible y también se lleva a diario a las calles de la capital y departamentos del interior de la República por voceadores independientes a un costo de Q3.00 de lunes a sábado y domingos a Q5.00 con un resumen de las noticias más relevantes del acontecer en Guatemala y con información importante de acuerdo a sus secciones (Nacional, Departamental, Internacional, Mundo Económico, Espectáculos, Cultura, Buena Vida, Tecno y Todo Deportes)
- Además, se realizan actividades de Mercadeo, Conferencias para públicos segmentados, Interacciones con clientes de algunos anunciantes, Fashion Show, activaciones en puntos de venta BTL, Capacitaciones en centros educativos, Responsabilidad social, entre otras.

1.6. Estructura

Debido a que son alrededor de 600 colaboradores no se incluyen los datos de contacto de todo el personal, por lo tanto se describe la estructura en los organigramas por cada departamento.

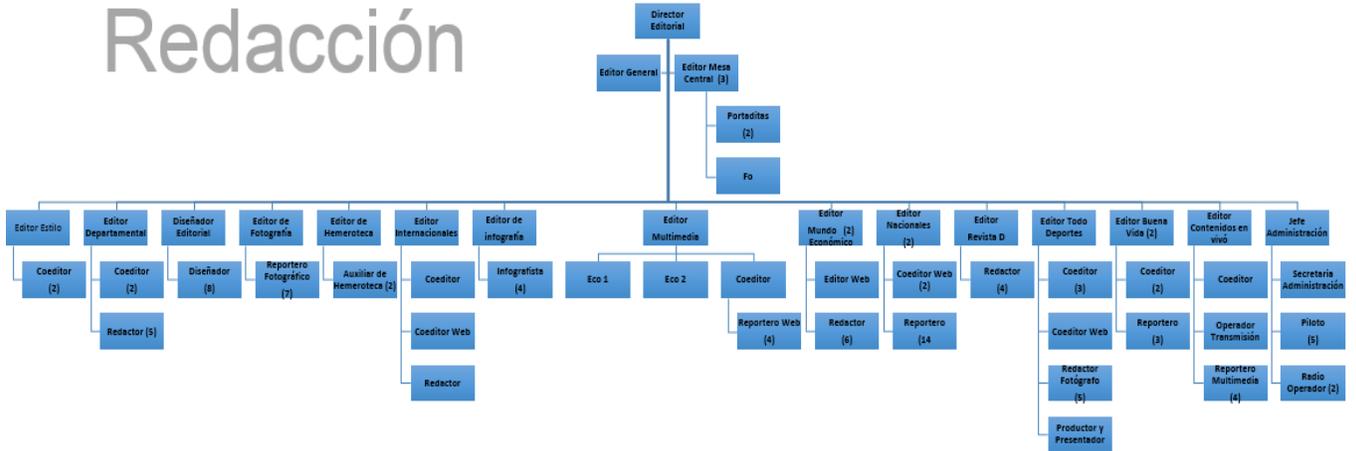
1.7. Organigramas

Se presenta separando a los colaboradores por departamentos para los cuales laboran. En definitivo, todos los departamentos se correlacionan y dependen unos de otros para la ejecución del producto final del medio y manejan procesos bien planificados y definidos para cumplir con los objetivos de cada uno de ellos.



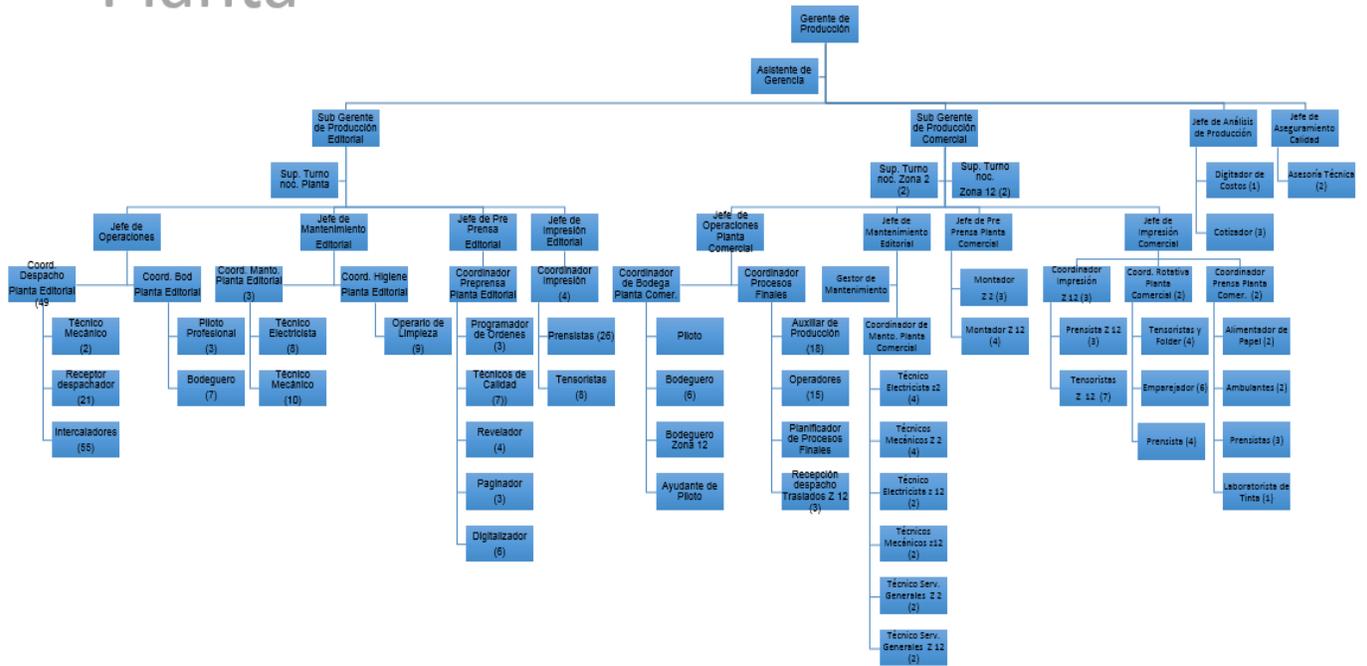
Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

Redacción

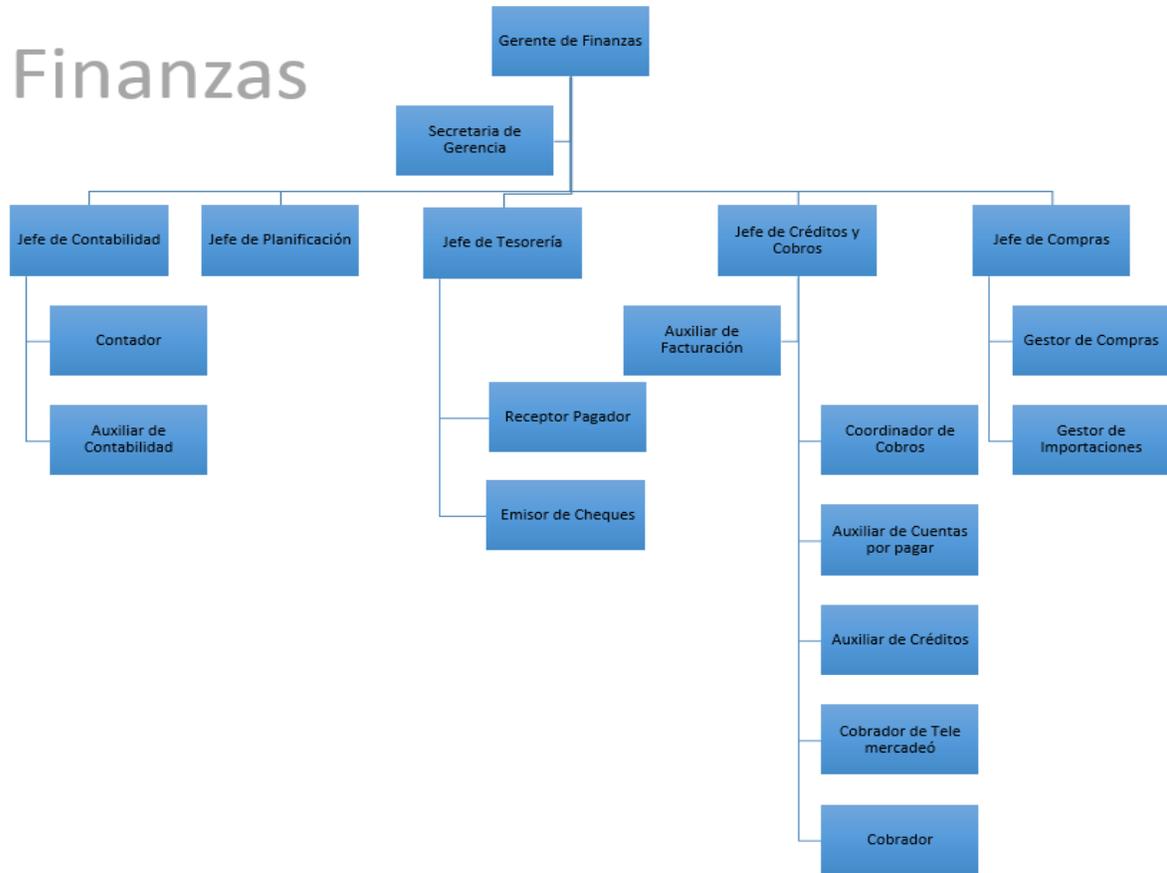


Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

Planta

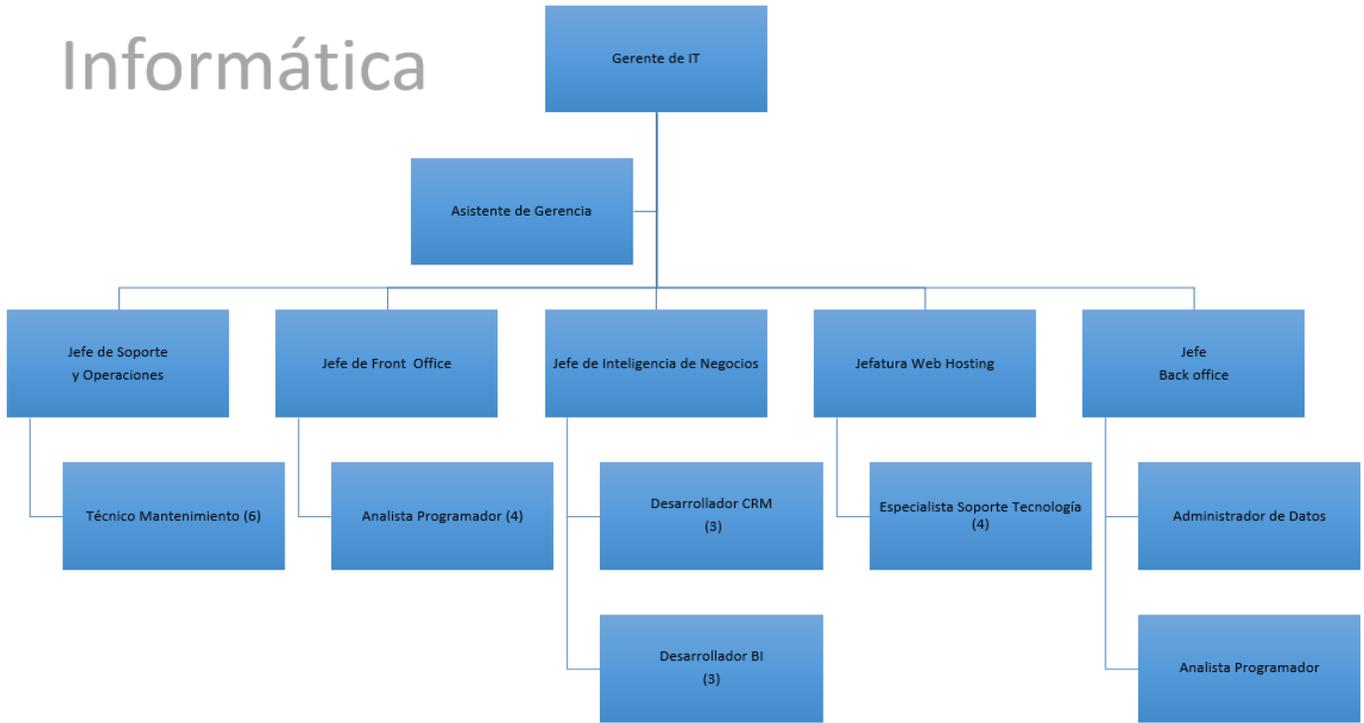


Finanzas



Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

Informática

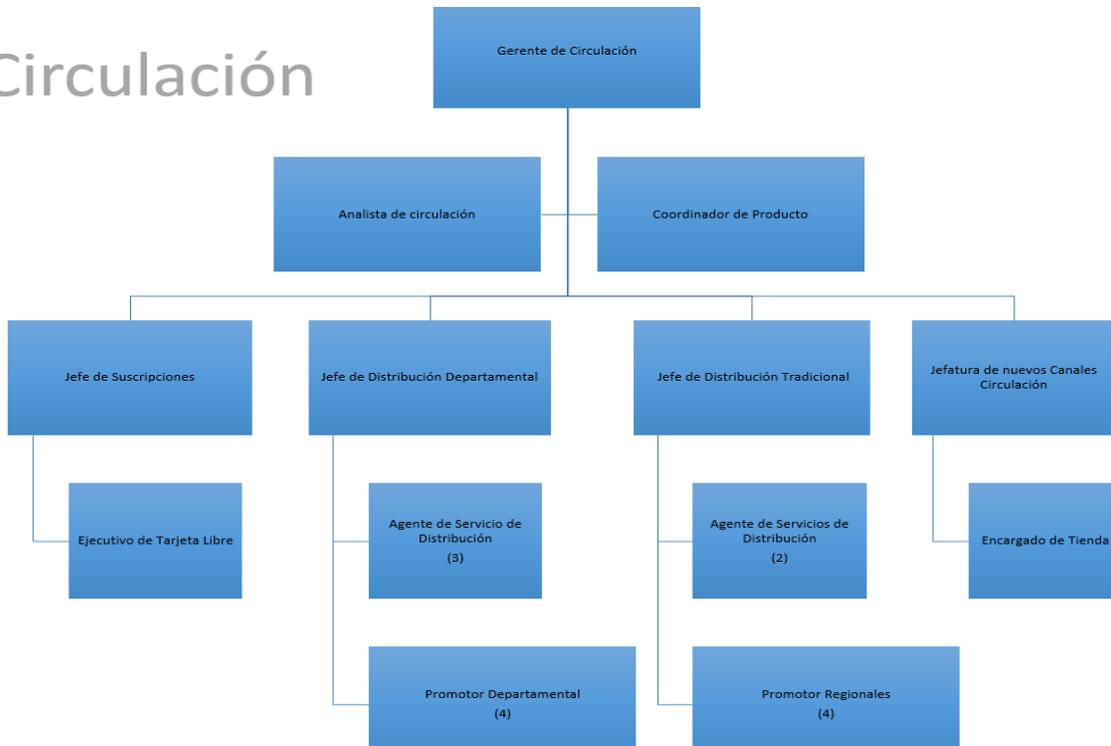


Recursos Humanos

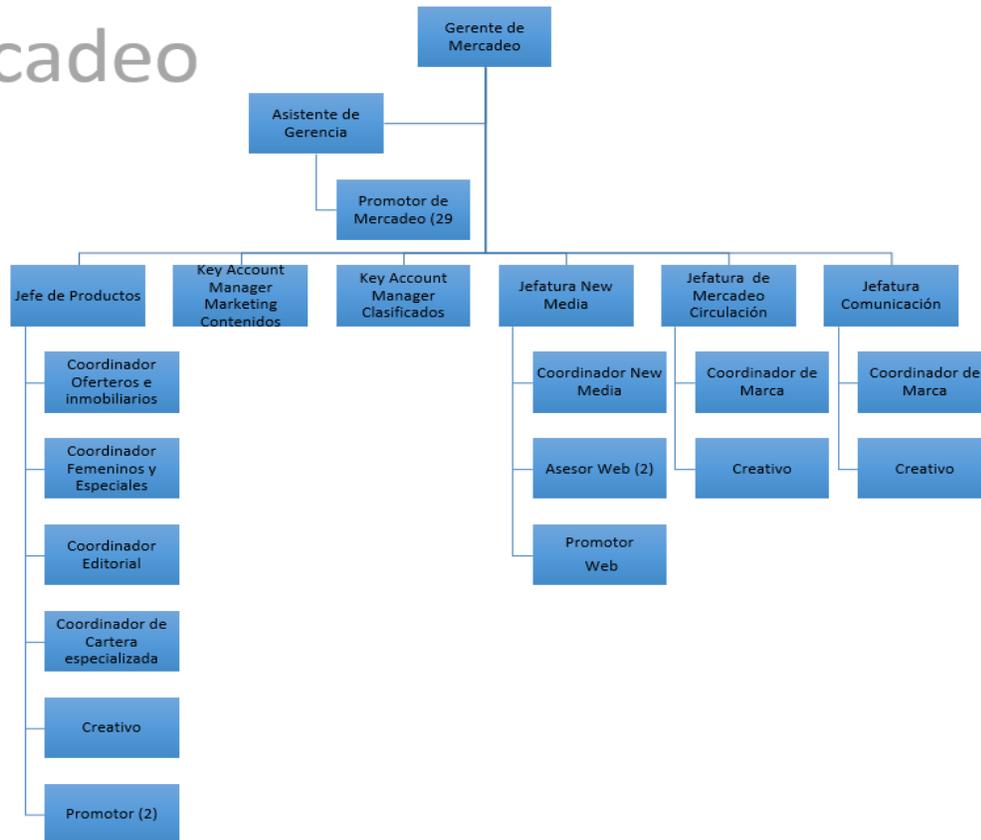


Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

Circulación

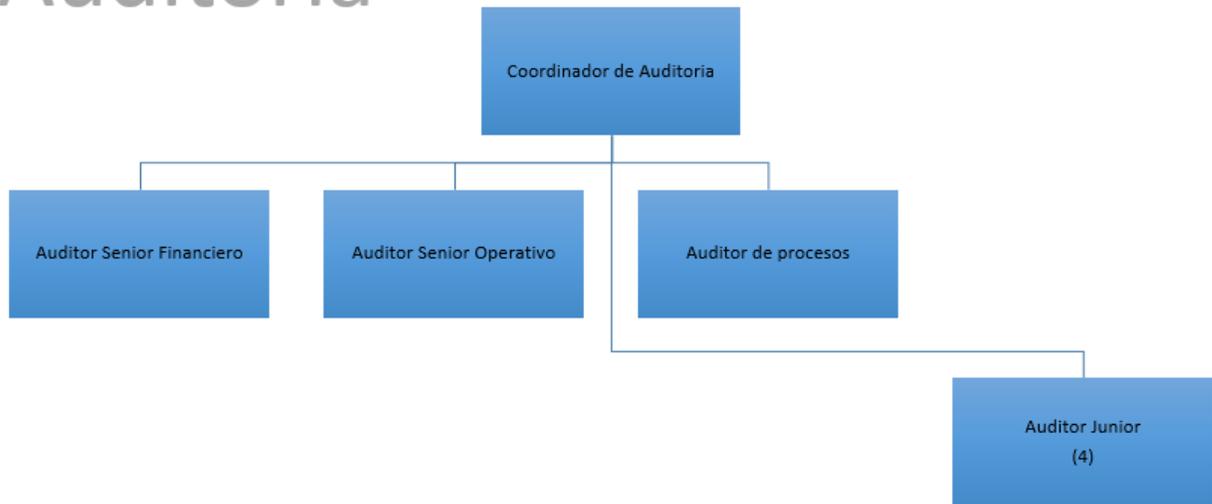


Mercadeo

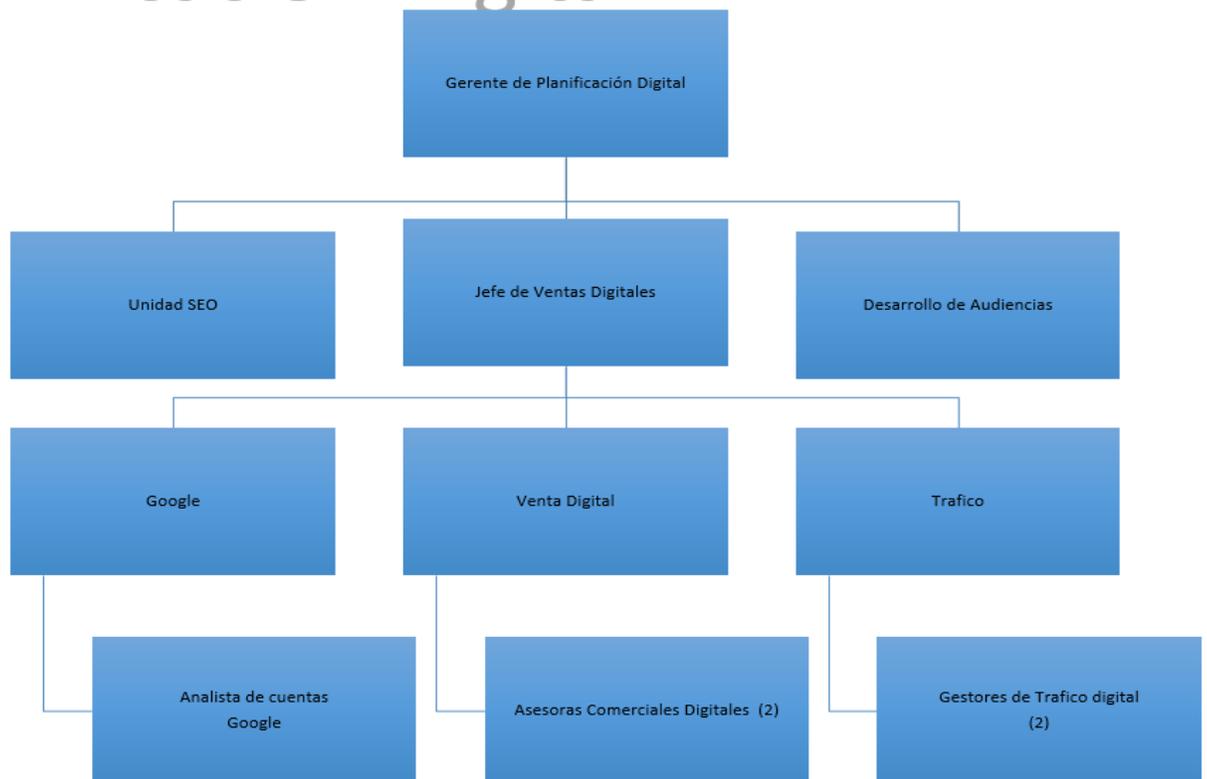


Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

Auditoría

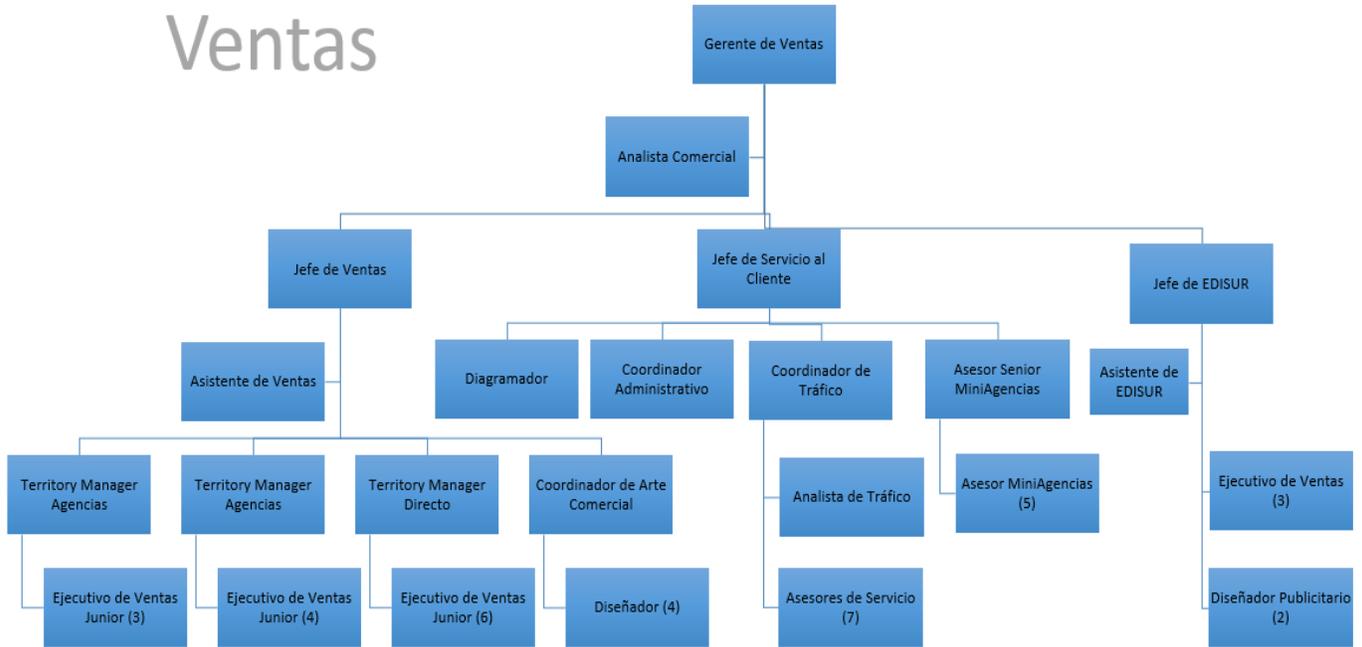


Planificación Digital

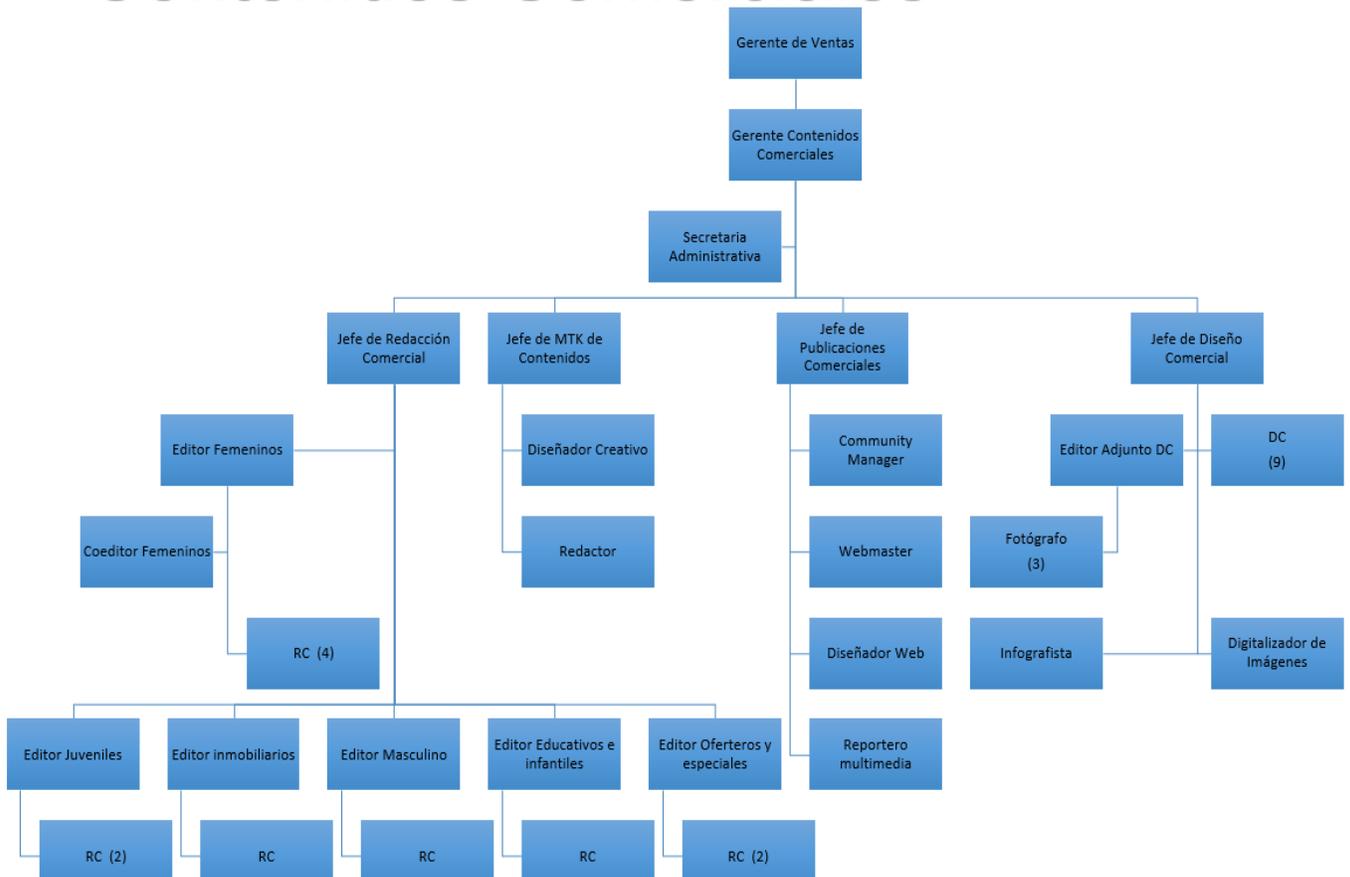


Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

Ventas



Contenidos Comerciales



Fuente: Marlen Hernández, Coordinadora de Desarrollo Organizacional, Depto. De RRHH Prensa Libre

2. Análisis de la comunicación interna

2.1. Metodología de comunicación interna

Para este diagnóstico de comunicación interna se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

No.	Tipo de técnica	Cantidad de sujetos	Departamento
1	Observación documental	200 empleados	Diferentes departamentos de la institución quienes laboran en edificio de Prensa Libre
2	Cuestionario	50 empleados de Prensa libre	Ventas, finanzas, circulación, pre-prensa, recursos humanos, sistemas y recepción técnica.
3	Cuestionario	20 empleados	Depto. de Mercadeo y Contenidos Comerciales
4	Entrevista	2 personas	Gerente de Recursos Humanos y de Mercadeo de Prensa Libre
5	Focus Group	10 empleados	Jefaturas Medias de Prensa Libre

El entorno corporativo es la construcción colectiva mediada por los paradigmas y la cultura de la organización y de los campos con los que interactúa; la realidad corporativa está llena de significados de donde emerge la interpretación y construcción de lo cotidiano en las organizaciones, donde se van construyendo los signos de identidad y cultura. Manucci (2005, p.26).

Entorno

En el entorno de Prensa Libre intervienen a diario una gran cantidad de públicos tanto internos como externos. En la empresa hay alrededor de 600 empleados y los públicos externos son más de 4 millones de personas, entre clientes, lectores,

suscriptores y consumidores de la información que divulga a nivel local e internacional. A diario la institución lleva mensajes comunicaciones utilizando signos visuales principalmente intangibles, porque su producto es información, noticias y publicidad y ello refleja su profesionalismo, seriedad, transparencia y veracidad.

Todos estos sistemas de menajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importante para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas”. (Trelles; 2000:49).

Algún tipo de comunicación funciona mejor que la otra, ¿por qué? cómo estos medios contribuyen (u obstaculizan) la comunicación.

Debido a que Prensa Libre es una empresa familiar, la mayoría de decisiones son tomadas en Consejo Directivo, por ende, los procesos productivos, operativos, comerciales, financieros y comunicacionales se han heredado de generaciones anteriores.

2.2. Tipos de comunicación

Existe comunicación descendente en Prensa Libre ya que se tienen establecidos jerárquicamente los puestos Directivos, Gerenciales y Jefaturas en cada Departamento de la institución quienes reciben de primera mano las instrucciones, metas, objetivos y procedimientos a seguir y éstos las trasladan a su personal y subalternos. En este proceso hay algunas deficiencias ya que la información no se traslada a todo el personal en ocasiones por una u otra razón, mucho se comunica sólo de forma verbal y se va perdiendo o filtrando información en el camino, lo cual puede ocasionar malos entendidos o errores involuntarios.

También existe la comunicación ascendente ya que la mayor parte del personal siente libertad de acercarse a sus jefes inmediatos para comunicar, consultar, solicitar y manifestar dudas, inquietudes e inconformidades y generalmente son recibidos y escuchados por los jefes de la institución. Algunos son más accesibles

que otros. Además existe comunicación formal ya que mucha de la información, órdenes e instrucciones se trasladan al personal mediante correos, convocatorios a reuniones programadas semanalmente, presenciales y mediante los manuales, reglamentos y códigos de conducta definidos para todo el personal más no actualizados. Sin embargo también existe la comunicación informal, ya que siempre existen los rumores de pasillo, instrucciones dadas de último momento por teléfono, chats grupales, relaciones de confianza y amistad que se dan entre personal del mismo departamento, convivencias en horarios fuera de jornada laboral, entre otros.

En Prensa Libre también se da la comunicación directa mediante correos, evaluaciones de desempeño, exámenes programados y personales. También se da la comunicación indirecta que fluye de forma general para todo el personal; cuenta con una intranet denominada Conekta2 RRHH te acerca donde publica las últimas noticias, consultas de salarios, se pueden solicitar constancias de empleo, certificaciones de IGSS, etc. A él tienen acceso todos los empleados que utilizan computadoras excepto el personal de planta de producción.

Comunicación al personal

Existe dentro del Departamento de Recursos Humanos un pequeño departamento de Comunicación Interna integrado por tres personas quienes le reportan a la Gerente de RRHH, quienes son las encargadas de parte de la inducción de los nuevos colaboradores, quienes en conjunto con personal de Reclutamiento imparten una capacitación general donde se les otorga un resumen impreso con una breve reseña de Prensa que contempla su historia, objetivos, misión, visión, valores, principios, principales productos, evolución de sus productos impresos y digitales, condecoraciones obtenidas, maquinaria utilizada, reconocimientos internacionales por impresión y por infografía.

Adicional, el área de Recursos Humanos envían mensualmente boletines llamados “Comunik2” por correo a todos los colaboradores que cuentan con correo electrónico dando a conocer temas importantes y de entretenimiento, por ejemplo: torneos deportivos, jornadas de salud, información del seguro médico, temas de

acceso, menús de la cafetería, promociones con marcas compartidas, nuevos beneficios de tarjeta libre, instrucciones de seguridad entre otros. Para el personal que no tiene acceso a internet ni computadoras, existen carteleras de caucho en los pasillos y corredores de acceso donde publican las noticias relevantes o de interés público.

Sin embargo, a pesar de ser un medio de comunicación, en Prensa Libre son muy celosos de compartir información de Prensa que debería ser pública. La manejan como información confidencial, por ejemplo, el organigrama, la misión, visión códigos de conducta no se comunicaban al personal ni son de consulta pública. No hay un manual de gestión de crisis sino cada área tiene procedimientos de acuerdo a sus actividades y sus jefaturas los actualizan y autorizan, incluso éstos no se comparten. Manejan cierta información como restringida cuando debería estar disponible para sus empleados.

Por otro lado, Prensa Libre cuenta con un portal, una intranet donde tienen acceso los empleados que cuentan con una computadora, éste incluye un directorio telefónico completo de todo el personal de las diferentes áreas de PL y los correos electrónicos

La empresa no cuenta con material impreso o digital con las atribuciones que debe ejecutar cada empleado de acuerdo a sus puestos, únicamente con los requisitos que debe llenar la persona para ser contratada para cada posición. Tampoco se comparte esta información. Cuando un empleado es contratado solamente su jefe y compañeros son los que usualmente le explican al colaborador cuáles serán sus funciones y obligaciones y están descritas a groso modo también en el contrato. Una vez al año se realiza con todo el personal una evaluación de desempeño donde se califica si el personal está cumpliendo con sus atribuciones pero es la única ocasión que se revisan a profundidad.

El personal es contratado al aprobar ciertas evaluaciones y el Jefe de cada área es el encargado de complementar el proceso de inducción iniciado por el personal de RRHH. Sin embargo por los compromisos y tareas cotidianas, los jefes delegan esa

tarea a alguna otra persona del área en quien confíen y a quien le tengan confianza por su experiencia para dar la capacitación, generalmente son varias personas las que intervienen.

Esto afecta ya que las personas usualmente tratan de evitar tomar esa tarea porque les resta tiempo de su agenda diaria y no está dentro de sus responsabilidades. Sin embargo, en todos los equipos hay personas muy colaboradoras que apoyan al personal nuevo y otras que las evitan y se limitan a orientarlas en lo básico y con poca disposición. Por ello el personal nuevo tiende a demorar más tiempo del que debería en aprender cuáles son sus funciones y en ocasiones las tareas son realizadas de forma lenta o errónea por desconocimiento no por mala voluntad.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo. La evaluación de desempeño garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos, genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores, facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, guía y orienta los esfuerzos de trabajo.

En Prensa Libre se realiza una evaluación de desempeño anual denominado PDP coordinado por personal de Recursos Humanos. En julio se solicita una retroalimentación por parte de todas las jefaturas para encaminar a los colaboradores hacia los objetivos y detectar posibles oportunidades de mejora oportunamente.

Sin embargo no todo el personal le pone la seriedad e importancia debida, se llena de forma subjetiva, tanto la autoevaluación que el empleado hace de sí mismo como de parte de las jefaturas quienes en ocasiones la completan de acuerdo a criterios personales, subjetivos, por afinidad o para no afectar al personal y darle oportunidad de mejora.

Esto impide que los resultados que arrojan sean del todo certeros o confiables. A ría del personal no se le dan directrices inicialmente de qué puntos le serán

evaluados y se enteran hasta que ya es el momento de hacer la evaluación. Incluso se les solicita reportes tan detallados que el personal no ha ido preparando y en último momento son llenados con información no necesariamente correcta o fidedigna.

En base a estos resultados se toman decisiones de qué personal debe continuar en la empresa y aunque en Prensa Libre hay mucha estabilidad contrario a otras empresas, siempre hay inconformidades de parte del personal que no está de acuerdo con algunos beneficios y preferencias que gozan ciertos colaboradores, pero no lo expresan a sus jefes sino sólo comentarios de pasillo con compañeros de su misma jerarquía.

La evaluación de desempeño contempla una ponderación por cada actividad y responsabilidad del colaborador de acuerdo al área donde trabaja. Incluye resultados obtenidos mensualmente.

Actividades

El área de Comunicación en RRHH suele hacer trivias y algunas dinámicas que motivan al personal a involucrarse y participar. Principalmente en el mes de aniversario (agosto) se realizan ejercicios por correo que premia al personal que participa y acierta. Con ello se logra generar un vínculo y sentido de pertenencia entre los empleados lo cual los hace informarse y a la vez estar motivados por el premio en cuestión.

El área de mercadeo trabaja en conjunto con el área comercial y redacción para definir qué mensajes se van a comunicar de la marca tanto a sus públicos internos como externos. Si la Jefatura de Marca y de Mercadeo no aprueba el material no puede publicarse nada.

En Prensa Libre, todo el personal que usa computadora para realizar sus tareas cuenta con acceso a internet, redes sociales ilimitadas lo cual facilita la gestión, principalmente de las áreas comerciales y de mercadeo quienes deben monitorear medios, tanto impresos como digitales.

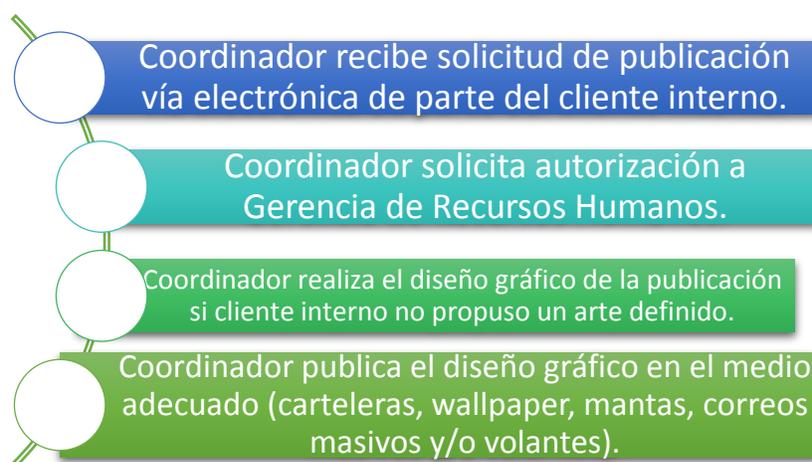
Con ellos se actualizan de información del entorno y situación actual del país que les permita ir al día y mostrar conocimiento ante los clientes. Principalmente por tratarse de un medio de comunicación, es indispensable que el personal cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de su gestión.

2.3. Canales

Los canales de comunicación interna que se utilizan en Prensa Libre son principalmente el correo electrónico, teléfono, celular, boletines informativos impresos colocados en carteleras en rutras de entrada y salida de la planta y accesos en red hacia algunos programas que utilizan las diferentes áreas y de los cuales depende realizar su gestión como cotizaciones, reservaciones de espacios, programación de impresiones, subida de materiales a imprimir, programas de diseño y de creatividad.

La Comunicación interna se realiza con el ánimo de motivar al personal colaborador de la empresa para que se sientan identificados y mantengan la fidelidad a la organización, dando a conocer la misión, visión, filosofía, valores y estrategias de la empresa, así mismo puede ser utilizada para dar a conocer campañas internas, actividades empresariales, beneficios, promociones internas, etc.

El Coordinador de Comunicación Interna realiza los siguientes pasos para llevar a cabo el proceso de Comunicación Interna.



Fuente: Coordinadora área de Comunicación Prensa Libre, Ana María De León

El área de Comunicación tiene un Reglamento de Trabajo de la empresa que actualmente tiene en planilla al 80% de su personal en planilla, sin embargo éste no se actualiza desde el 2013 y tampoco se les entrega a los nuevos colaboradores al ser contratados. Recientemente lanzó la campaña “Pensamiento Estratégico”, con la cual el área de RRHH busca que los colaboradores se sientan más identificados con la empresa, distribuyó pequeños trifoliales con la misión, visión, valores y estrategias principales de la institución. Además, como parte de esa campaña entregó a cada colaborado un código de conducta actualizado e hizo presentaciones presenciales por grupos en la sala de reuniones generales donde solventó dudas y explicó la importancia de apegarse a esas normas y reglamentos y las sanciones que se aplicarán a quienes no las adopten.

También se les entregó a los empleados una cinta con logotipo y colores institucionales de Prensa Libre con un pin y logo definido por los 65 años que este año cumple la institución en el mes de agosto. Con esto también se logra que los empleados se sientan parte de la institución, que se les hace partícipe de los logros y resultados de la misma pero también se busca comprometerlos a mantener la reputación, prestigio y reputación de la compañía.

2.4. Barreras

Se entiende por barrera de la comunicación a todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos. Pueden ser: Barreras ambientales, barreras verbales, interpersonales, semánticas, barreras fisiológicas, Barreras psicológicas, barreras físicas, Barreras administrativas. Las barreras de comunicación se presentan debido a los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos del proceso de comunicación. Puede ocurrir que el contenido del mensaje no llegue a su destino, o bien, que llegue distorsionado y no se cumpla con el objetivo de la comunicación. Tomando en consideración el origen y su incidencia. Leon, A. (2005, p. 39)

En Prensa Libre no existe actualmente un manual de manejo y gestión de crisis en las comunicaciones formalmente definido y estructurado, solamente existe un manual de imagen y marca definido y supervisado por el área de Mercadeo y busca principalmente establecer los lineamientos y normas del uso del logotipo y colores institucionales en todas las piezas de comunicación que se utilizan interna y externamente. Es necesario que se defina una estrategia ya que de lo contrario el personal podrían actuar erróneamente alegando desconocimiento lo cual podría traer repercusiones más serias al no saber cómo actuar ante circunstancias complicadas.

Nunca es fácil el trabajo comunicativo; no lo es ni cuando se dirige a públicos heterogéneos- en principio los públicos de los medios de comunicación- ni cuando su destinatario es una audiencia avisada. Entre los problemas más importantes que en demasiadas ocasiones se presentan, figuran no considerar el contexto en que se inscriben determinados avances científicos y tecnológicos, subestimar la necesaria colaboración y trabajar sin estrategias comunicativas para cada segmento de público. Y no son menores los retos que se afrontan cuando se trata de comunicar ciencia y tecnología dirigida a audiencias que suponemos cautivas, como pudieran ser las de una comunidad de empleados. Trelles, Irene (2002, p. 224)

Adicional, como parte de la observación no participativa, se evidencia que las reuniones generales con Gerencia General son muy esporádicas, sin embargo, sí hay involucramiento, apoyo e intensión de informar más al personal sobre los avances organizacionales y resultados financieros. Se tiene una visión distinta a la de antiguos Gerentes Generales lo cual ha sido bien recibido por el personal.

GUIA DE OBSERVACION COMUNICACIÓN PRENSA LIBRE

Observación	Percepciones	Necesidades
Comunicación Interpersonal	La comunicación es buena sobre todo cuando no es por temas de trabajo. El equipo se apoya cuando pueden y se respetan.	La comunicación entre áreas es limitada, sin embargo cada depto. Mantiene una relación aceptable.
Barreras de la Comunicación verbales, interpersonales, administrativas y psicológicas	En ocasiones se mal interpretan instrucciones o no se comunican a todos los cambios. Los jefes son más flexibles o dan mejor las instrucciones a algunos colaboradores lo cual provoca inconformidades o descontentos. Incluso se hacen diferencias de beneficios para el personal que está en una planilla u otra como si algunos tuvieran más valor que otros.	La comunicación entre áreas es deficiente en ocasiones por lo dinámico del negocio, hay colaboradores que no apoyan al personal nuevo o no dan más allá de lo que sus atribuciones les piden. Incluso algunas personas omiten su firma institucional al pie del correo para evitar que les contacten. Algunos departamentos son muy rígidos y menos cordiales.
Barreras ambientales, semánticas, fisiológicas, psicológicas, físicas	Hay algunas deficiencias ambientales y físicas como áreas con muy poca iluminación donde se dificulta la visión y que llevan al área de planta de producción. Hay algunas gradas que no tienen protección de hule o están dañadas y podrían provocar que alguien se resbale. Los elevadores constantemente están en mantenimiento por ser muy antiguos y causan retrasos en el acceso, incomodidades y dificultad para subir para personas con discapacidad ya que no hay una rampa u otro acceso adicional a las gradas en forma de caracol.	Es necesario tener una segunda opción para poder acceder a los 9 niveles del edificio. Cuando los elevadores se deterioran temporalmente o están en mantenimiento es necesario limitar el uso del mismo para que no se saturen demasiado ya que sólo hay 2. La poca iluminación en algunas áreas de planta de producción podría ocasionar accidentes y deja sin posibilidad de leer los boletines y afiches colocados en las carteleras que se encuentran en esa ruta de acceso.
Comunicación Intrapersonal	La mayoría se siente a gusto en su área de trabajo, que hay apoyo y buena comunicación de los objetivos del área y de lo que se espera de cada uno. Sin embargo también se percibe un poco de desconfianza en que la información que proporcionen se pueda mal interpretar o usar en su contra. Siempre hay personas que se dejan llevar por rumores o se sienten menos valoradas, pero mucho depende de su actitud.	Consideran que en general la empresa debería tener un mejor método de comunicación interna hacia las áreas de trabajo. Se escuchan rumores que se motiva más al personal comercial porque sobre ellos recaen las metas y de ellos depende la empresa, lo cual incluso es señalado así por los Gerentes. Pero a raíz de esos rumores el área de RRHH ha comenzado a realizar más actividades con personal de otras áreas.
Tipos de comunicación	Regularmente todas las instrucciones y comunicación se manejan de forma verbal o por correo electrónico. Es un poco impersonal ya que el jefe se	Regularmente los deptos. Se comunican entre sí por correo para llevar a cabo la gestión laboral a diario. El área de RRHH tiene un correo denominado Comunika2 a

	mantiene mucho tiempo fuera. Semanalmente hay reuniones para ver pendientes importantes o urgentes.	través del cual informa al personal sin embargo hay poca interacción del personal.
Expresión Oral	La comunicación más práctica y rápida es mediante el teléfono o verbalmente si las personas están cercanas. Se maneja con educación y respeto aunque hay personas que sin razón están a la defensiva, responden con apatía y no generan confianza por lo que son evitadas.	Del mismo modo hay personal en otras áreas que no aportan mucho, son indiferentes o hasta groseros cuando se les solicita apoyo verbalmente ya sea por teléfono o en persona. Da la impresión que ya no disfrutan su trabajo o no se sienten comprometidos con la empresa, preocupa que atiendan a clientes igual.
Expresión Escrita	El correo electrónico es el medio mediante el cual se genera la mayor cantidad de comunicación interna. La documentación física que se maneja es más que todo los contratos para tener un archivo físico en casos de cambios de personal o pérdida de información digital. Incluso la facturación se envía por correo. Hay una hemeroteca que se puede consultar.	Todas las áreas utilizan correo electrónico excepto el personal de planta y producción por el tipo de trabajo y turnos. A Ellos se les contacta e informa mediante Memos, afiches pegados en carteleras en rutas de entrada y salida a planta. El sindicato de trabajadores informa a todo el personal mediante memos impresos y los lleva a cada escritorio cada 2 o 3 meses.

Fuente de elaboración: Propia

El siguiente cuestionario fue respondido por la Gerente de Recursos Humanos de Prensa Libre, quien tiene a cargo el Depto. De Comunicación y quien lo lidera, establece las estrategias y campañas de comunicación que actualmente se diseñan y ejecutan. Posteriormente se hizo una entrevista con ella para ampliar un poco la información y resultados obtenidos.

Puntaje para codificación					
1. Muy débil 2. Débil 3. Bien 4. Muy bien 5. Excelente					
	1	2	3	4	5
Planificación					
¿Cuenta con un plan estratégico de comunicación?	x				
¿Toma en cuenta las relaciones con los medios de comunicación interna impresa y digital?	x				
¿Existe un plan y metodología de comunicación en crisis?	x				

¿Hay metas específicas o indicadores de comunicación en su planificación anual?	x				
Imagen y posicionamiento					
¿Con claros la estrategia y objetivo básico de la institución?		x			
¿Su misión y visión están bien definidas, son entendibles y reconocidas por los y las integrantes de la institución?			x		
¿Los valores de la institución reflejan bien su identidad y cultura organizacional?				x	
¿Permiten los valores entender de manera clara los servicios y especialidades de la institución?				x	
¿El equipo conoce la misión y visión de la organización?				x	
¿La institución proyecta una marca institucional definida y clara?	x				
¿Es posible identificar de manera rápida y clara la identidad de la organización al ver sus productos (logo, colores institucionales, conceptos claros tras la manera de representarse en fotos/dibujos, lemas etc.?)	x				
¿Considera que los mensajes emitidos por la institución promueven la participación, libre expresión, opinión y comunicación abierta?			x		
Estructura organizacional					
¿Existe un organigrama organizacional que detalla las responsabilidades y está disponible para la consulta interna/externa?			x		
¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién participa en los procesos de toma de decisión?			x		
¿Existen mecanismos que permitan la participación en la toma de decisiones?			x		

¿Cómo está dividida la institución? (en departamentos, equipos de trabajo, programas o en solo equipo)			x		
¿Cómo fluye la información entre las áreas y entre las personas en la institución?		x			
¿Los miembros del equipo están informados de los avances en los proyectos o de las actividades institucionales de manera regular?			x		
¿Las herramientas o espacios de comunicación son utilizados para actualizaciones (reuniones, intranet, correo electrónico, etc.)?			x		
Recursos Humanos					
¿La institución cuenta con un responsable de la comunicación?				x	
¿Las funciones actuales de la (s) persona (s) responsable (s) de la comunicación responde (n) a las necesidades?			x		
¿Podrían aplicarse estrategias para adecuar mejor esas funciones con las necesidades en la institución?			x		
Flujos de Comunicación					
¿Se cuenta con herramientas de comunicación interna adecuados? (boletines, intranet, periódico mural, caja de sugerencias etc.)				x	
¿Cree que faltan algunas herramientas o que es posible optimizar las que ya están vigentes?	x				

Fuente de elaboración: Propia

Interpretación: En el área de comunicación interna cuenta únicamente con 2 asistentes. La Gerente es la única que diseña las campañas y supervisa su ejecución.

Indica que ella no comunica marca, su objetivo es informar y lograr identificar a todo el personal con la institución, hacer que los colaboradores conozcan y amen a la

empresa, se sientan parte de la misma, que se sientan bien con la empresa, cómo se refleja ante la sociedad. No cuida tanto la línea gráfica porque en ese caso ella sólo sigue lineamientos del área de Mercadeo quien tiene a cargo velar con que todas las piezas de comunicación cumplan con las normas del manual de marca.

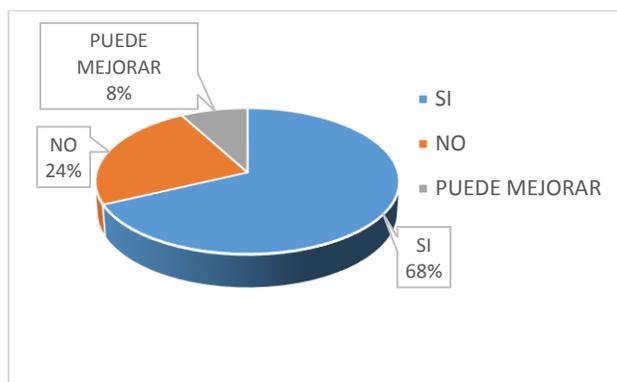
Como se puede apreciar, la principal deficiencia es que no se tiene elaborado un plan de comunicación interna anual, tampoco un manual de gestión de crisis ni se ha establecido una herramienta de medición o indicadores que respondan si las estrategias o campañas de comunicación que se implementan son adecuadas o están alcanzando los objetivos deseados.

2.5. Presentación de resultados del diagnóstico

Resultados de encuestas

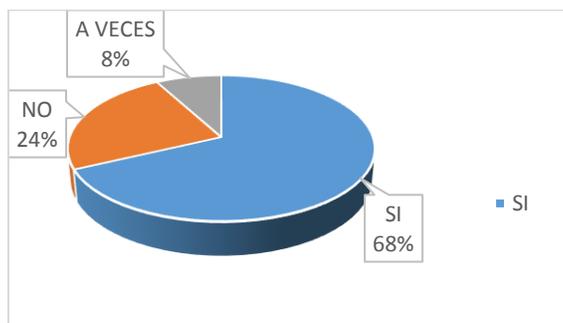
Posterior a presentar los cuestionarios a los públicos internos, con una muestra de empleados de distintos departamentos de Prensa Libre para conocer su percepción en relación a la comunicación interna y se obtuvieron los siguientes resultados:

Sistemas y flujos de comunicación interna adecuados:



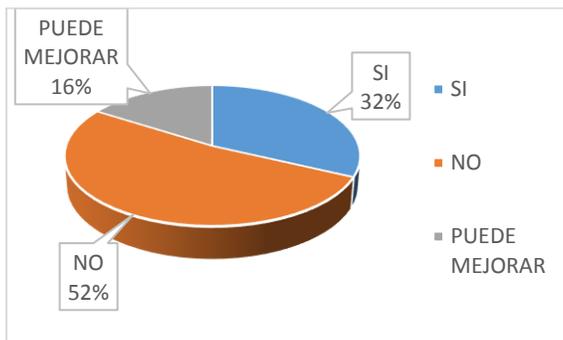
Interpretación: En general, el personal considera que en Prensa Libre sí se tiene a disposición canales adecuados para la comunicación de la información interna.

Apertura y acceso a jefaturas:



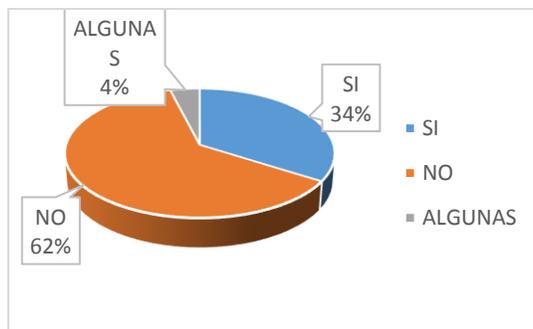
Interpretación: El 34% de las personas sienten que no tienen acceso fácil y oportuno para comunicarse con las jefaturas inmediatas y medias de la institución.

Relación y comunicación entre departamentos:



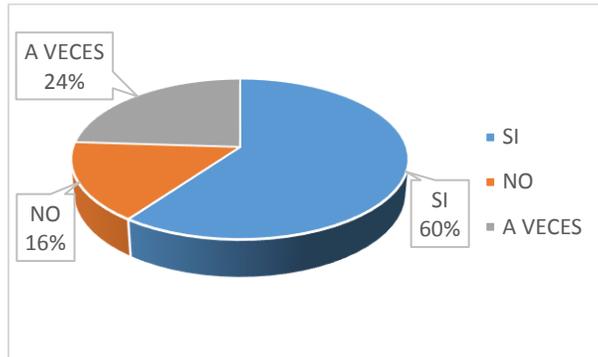
Interpretación: Más de la mitad del personal opina que no hay buena comunicación y relación interdepartamental. Por apatía, poco interés o porque no se realizan dinámicas o actividades que lo promuevan.

Conocimiento de las políticas de comunicación interna:



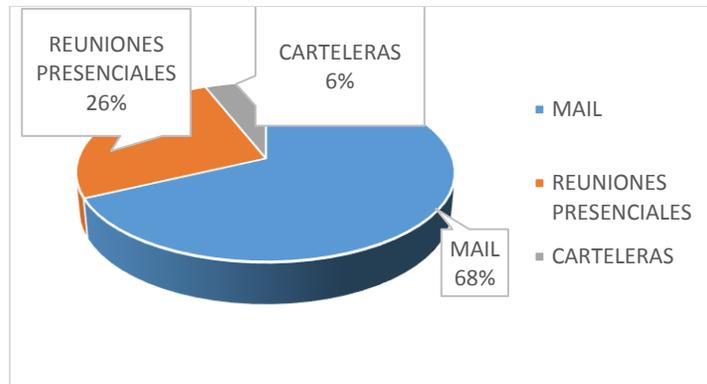
Interpretación: El 62% de los empleados dicen ignorar las políticas de comunicación interna, no saben si existen y si las hay no se comunican a todo el personal.

Conocimiento de la situación actual de la institución:



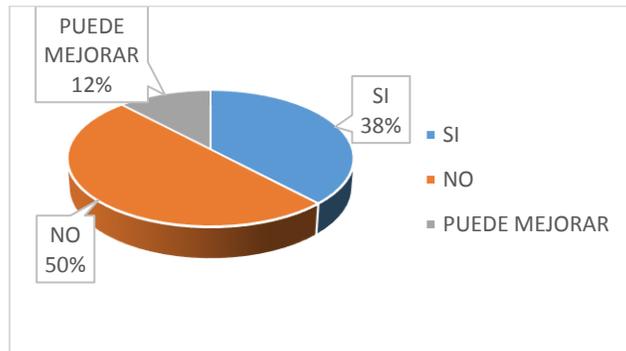
Interpretación: Más de la mitad del personal dice que sí recibe información de lo que ocurre en la institución, aunque reconocen que de manera muy general, superficial y esporádica.

Canales ideales para recibir información de la institución:



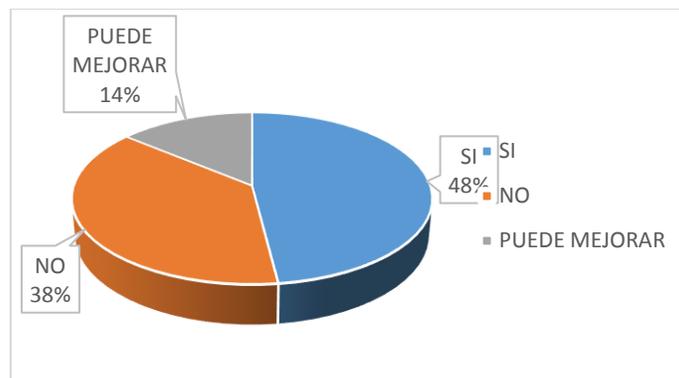
Interpretación: Casi el 70% del personal considera que el mejor medio para comunicar información importante de la empresa es el correo electrónico por su inmediatez y facilidad, seguido de las reuniones presenciales frecuentes ya que permiten resolver dudas en el momento.

Metodología para tomar en cuenta opiniones:



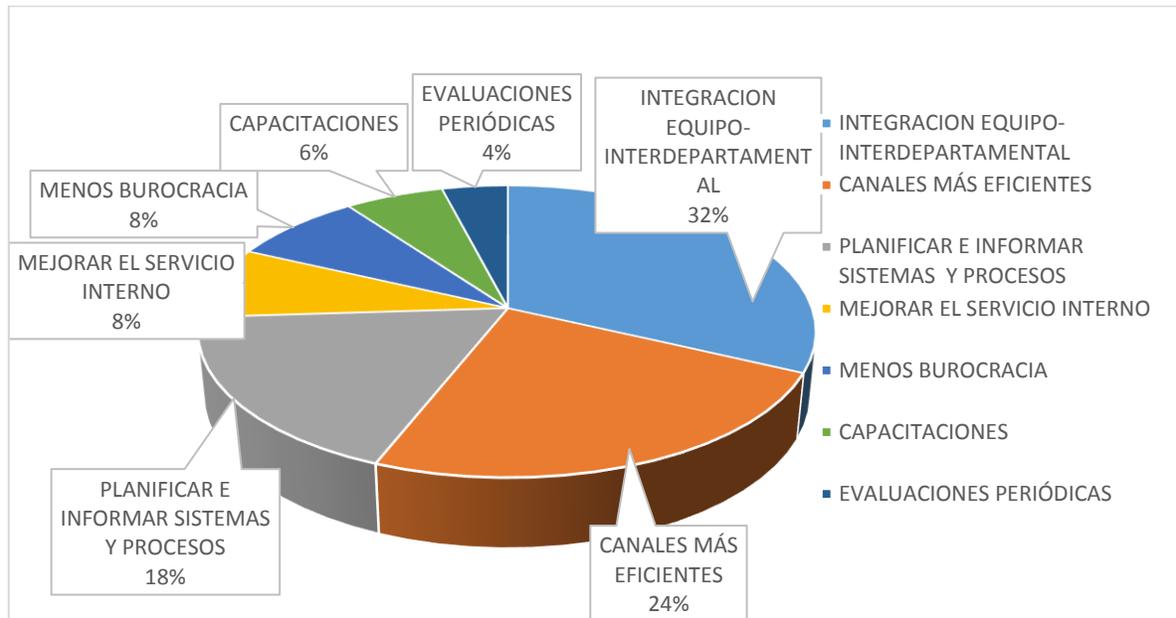
Interpretación: La mitad del personal informa que no hay métodos correctos que inviten al personal a opinar y dar ideas o sugerencias con toda libertad. Algunos creen que no se toman en cuenta o incluso temen que lo que expresen podría afectarles o ser malinterpretado.

Apertura para compartir información a todo el personal:



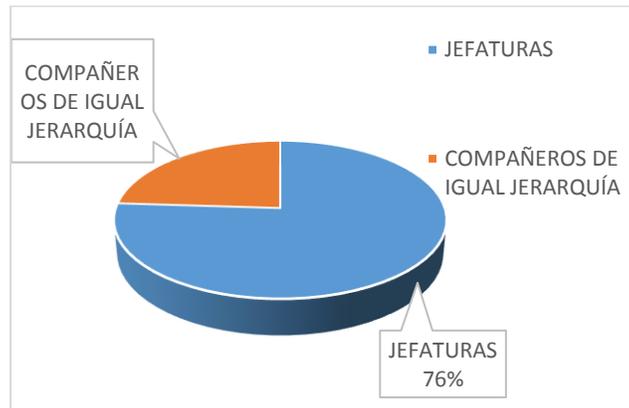
Interpretación: Aunque casi la mitad del personal indica que sí hay apertura para compartir información a todo el personal, muchos colaboradores consideran que no reciben la información completa o no la reciben de forma oportuna.

Deficiencias en la comunicación interna:



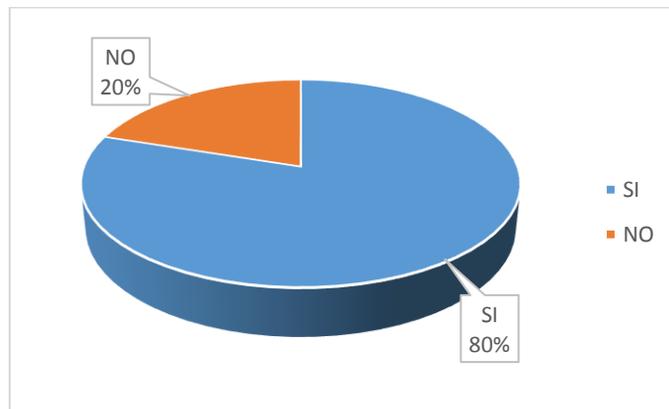
Interpretación: Surgieron muchas razones por las que el personal considera que la comunicación podría mejorar. Sin embargo la mayoría coincide en que lo que más afecta es no contar con canales adecuados para informar a todos y principalmente que no existe el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la institución. Además hubo opiniones como que no se traslada la información a todos, que no se trabaja en unidad, confianza, que hay muchos procesos y se marcan mucho las jerarquías, que no todos muestran interés, que no se promueve un plan de carrera con apoyo de la institución, que no se da a conocer el trabajo y proyectos de todos los departamentos, que no se comunican de forma clara las atribuciones por puesto, que hay muchos rumores porque los jefes no comunican de forma correcta, lo cual genera ansiedad e inseguridad, entre otras problemáticas.

Fuentes de información e instrucción interna:



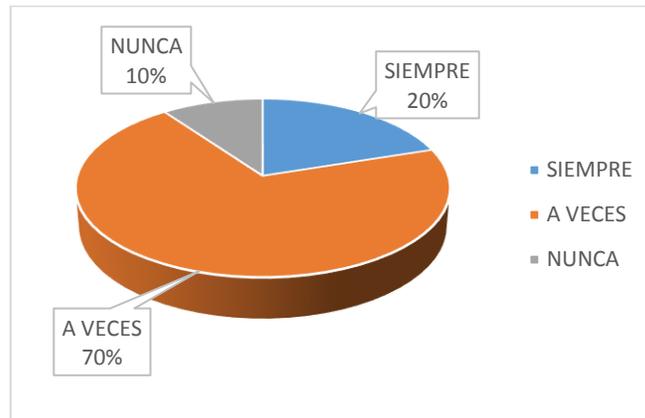
Interpretación: Aunque la mayoría admite que recibe la información de su jefe inmediato, hay un 24% del personal que aún indica que mucha información le llega de primera mano a través de compañeros con iguales responsabilidades y que posiblemente les llegue de forma parcial o incorrecta por esa razón.

Conocimiento de la misión de la institución:



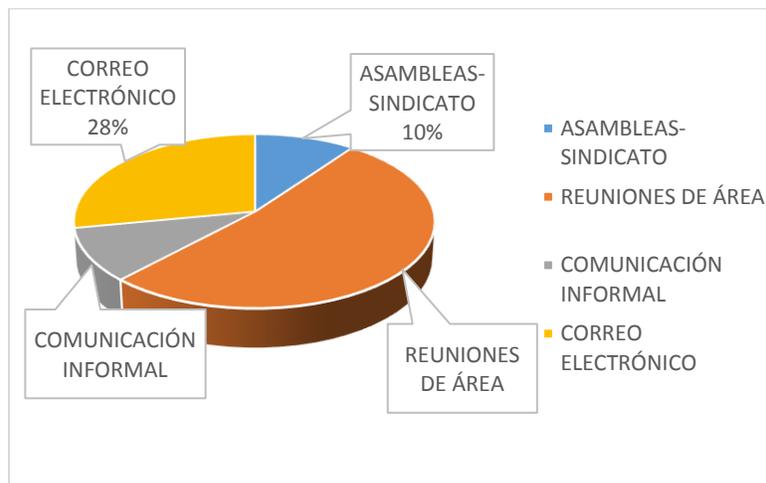
Interpretación: La mayoría del personal dice conocer la misión de la empresa, sin embargo se evidencia al observarlos que la consultan en sus trifolios que guardan en su porta-gafete o sólo la conocen parcialmente.

Libertad de expresión y opinión:



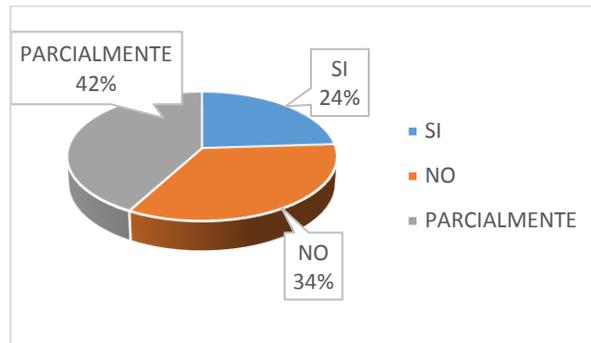
Interpretación: Tan sólo el 20% del personal siente que si se toman en cuenta sus opiniones cuando se toman decisiones importantes en su área laboral. El 70% considera que muchas veces opinan y sus ideas no son bien aceptadas.

Canales actuales de comunicación interna:



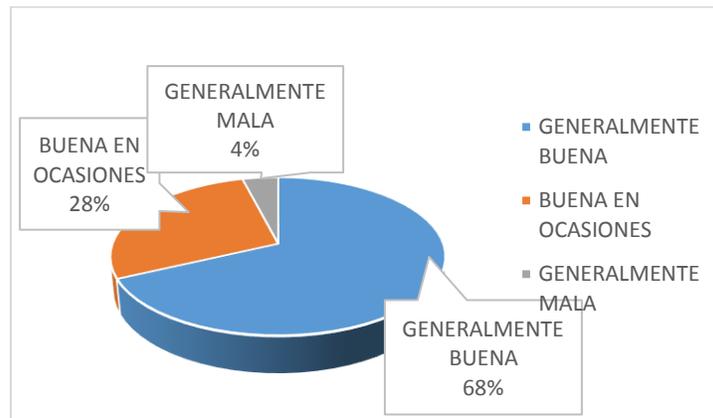
Interpretación: Más de la mitad del personal encuestado informa que casi siempre se les comunica la información relevante de la empresa se hace de forma verbal en las reuniones que se llevan a cabo ya sea de forma planificada o bien organizadas por la Gerencia en cualquier momento. También se envía información mediante correo electrónico desde el correo de Comunicación institucional.

Conocimiento de la Visión de la institución:



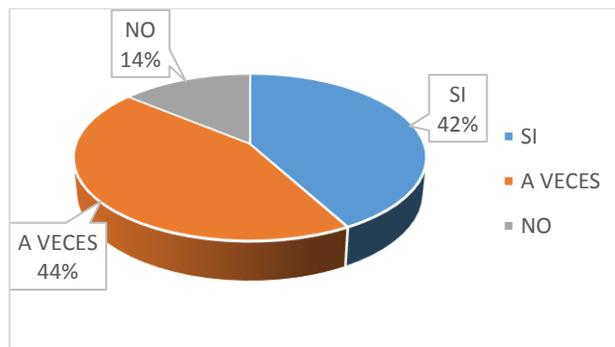
Interpretación: La mayoría del personal indica que sí conoce la visión de la empresa de forma parcial y un 34% reconoce desconocerla.

Calidad de comunicación con superiores:



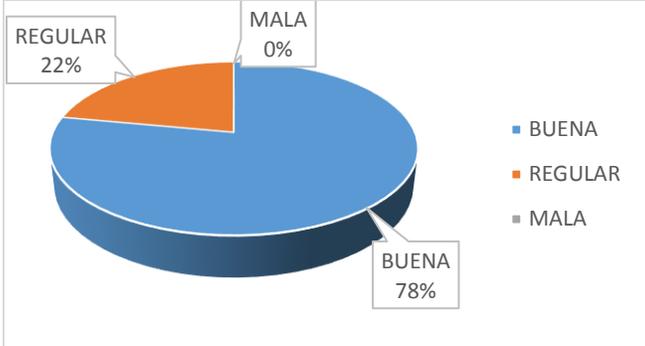
Interpretación: Casi el 70% del personal comenta que tiene una buena comunicación con sus superiores, principalmente con sus jefes inmediatos, por ende, la relación es de confianza por lo general.

Conocimiento de los objetivos, metas y resultados:



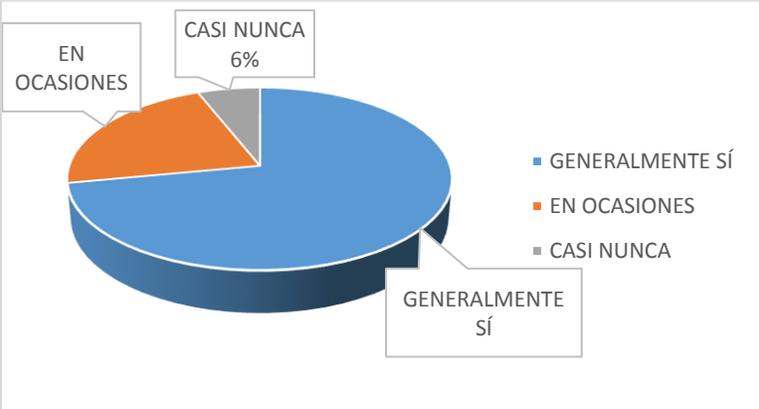
Interpretación: La mayoría del personal considera que de una u otra forma se les dan a conocer los objetivos, metas y resultados que va teniendo la institución, sin embargo, se les comparte información de metas y resultados personales o del área a la que pertenecen. Semestralmente la Gerencia General les informa sin mayor detalle cómo va la compañía en general.

Comunicación entre compañeros de área:



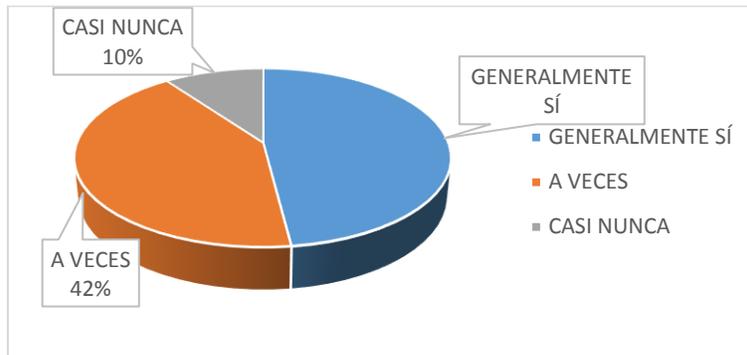
Interpretación: Casi todo el personal considera que mantiene una buena comunicación con los compañeros de su departamento, se apoyan y se respetan y por lo general hay unidad.

Atención a problemas personales:



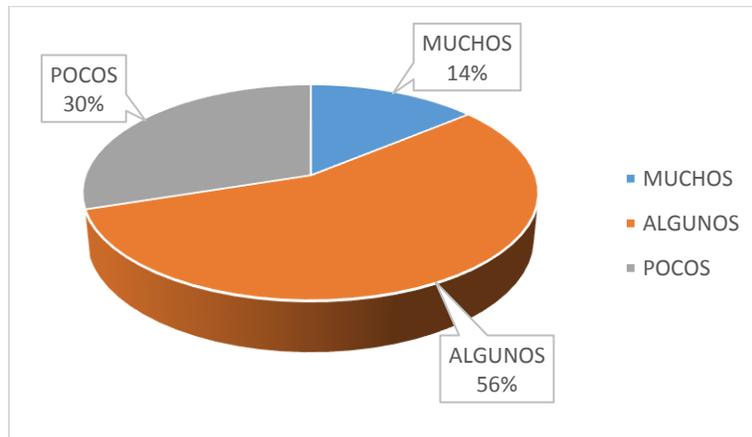
Interpretación: Casi todo el personal opina que sus jefes sí se interesan por sus preocupaciones personales, les apoyan y dan respuesta a las problemáticas en la medida de lo posible.

Información oportuna para desempeño de funciones:



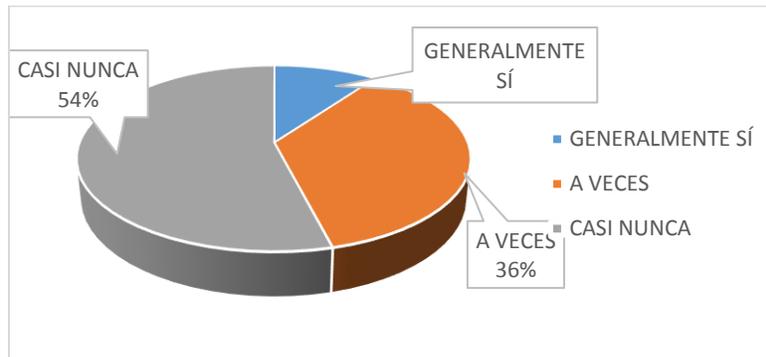
Interpretación: Casi la mitad del personal considera que recibe oportunamente la información e instrucciones para el desempeño adecuado y positivo de sus funciones, sin embargo la otra mitad considera que no siempre o casi nunca reciben la información completa o a tiempo sino hasta que ya está puesta en marcha.

Espacios adecuados para discutir aspectos de interés:



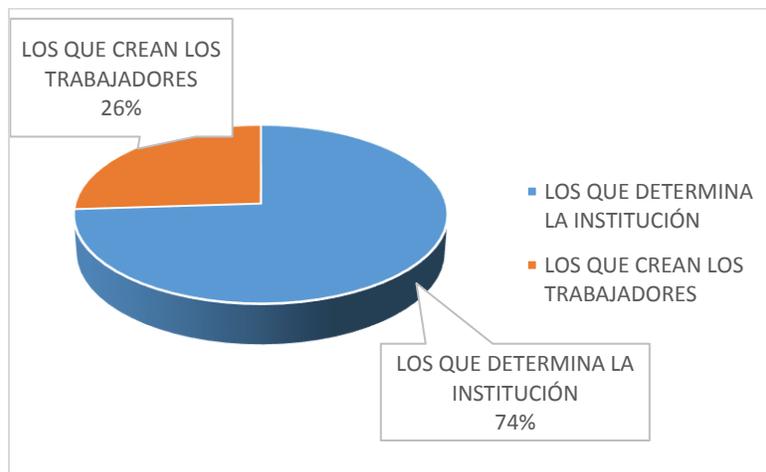
Interpretación: El 56% del personal reconoce que la institución cuenta con espacios para discutir aspectos de interés general pero el 30% considera que son muy pocos.

Creación de nuevos espacios para discutir temas de interés:



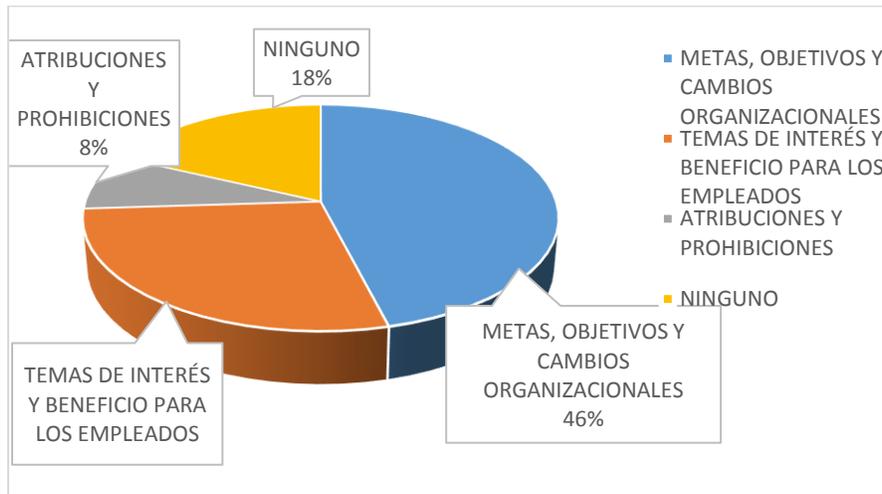
Interpretación: Más de la mitad del personal encuestado opina que los empleados casi nunca crean otros espacios para debatir sobre cuestiones de interés laboral por iniciativa propia, si lo hacen es más para hablar de temas ajenos a la empresa para convivencia social o similares. Un 36% del personal indica que sí se crean espacios adicionales a los que la empresa ofrece para informar y discutir asuntos laborales.

Espacios de comunicación preferidos:



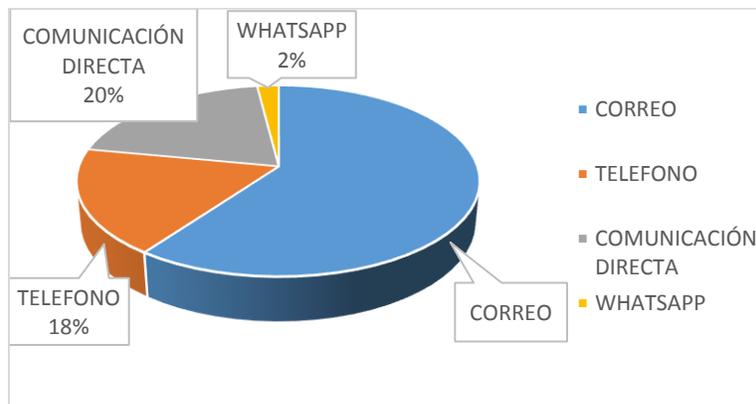
Interpretación: Tres cuartas partes del personal prefieren utilizar los canales que determina la institución para trasladar y recibir información pertinente.

Temas que se necesitan profundizar y reforzar:



Interpretación: Se recogieron muchas opiniones al respecto, sobresale y es un sentir común que el personal dice estar poco informado sobre cambios y decisiones organizacionales que afectan al personal, también indican que no se les da suficiente capacitación sobre temas relacionados a su trabajo, no se da mucha información de cambios en condiciones salariales y beneficios o promociones disponibles para el personal. Les gustaría tener más claro el tema de sus atribuciones, restricciones, resultados y cómo pueden aportar para mejorarlos.

Canales más utilizados internamente:



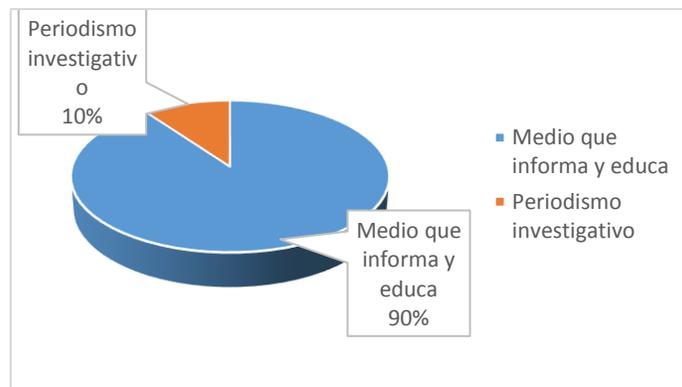
Interpretación: Más de la mitad del personal utiliza principalmente el correo electrónico para comunicarse con sus compañeros y demás áreas de institución porque se cuenta con acceso a internet, por su practicidad, permite organizar

agenda y dar seguimiento a temas relevantes; seguido por la comunicación verbal directa y el teléfono. Son los medios que la institución pone a su disposición.

Cuestionarios al personal de Mercadeo de Prensa Libre

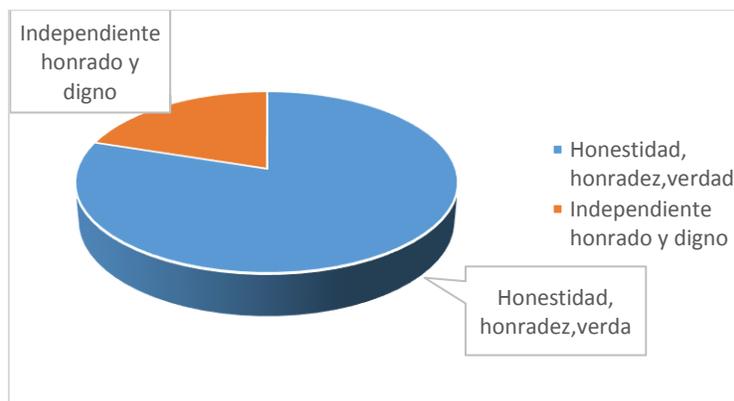
Debido a que es tan importante la comunicación comercial como la institucional y forma parte de la identidad corporativa, se realizó un cuestionario el cual fue llenado por el personal de Mercadeo quienes se encargan del diseño e implementación de las estrategias y piezas de comunicación que se llevan a los públicos externos mediante todos los productos del portafolio de Prensa Libre. Se realizaron estas interrogantes con una muestra del personal a cargo de la misma arrojando los siguientes resultados:

Descripción de la empresa:



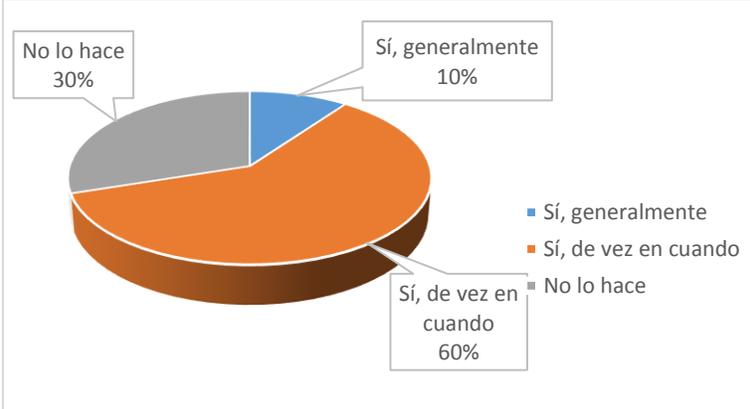
Interpretación: La mayor parte del personal percibe a Prensa Libre como un medio de comunicación que informa y educa a la sociedad guatemalteca.

Principales valores de la institución:



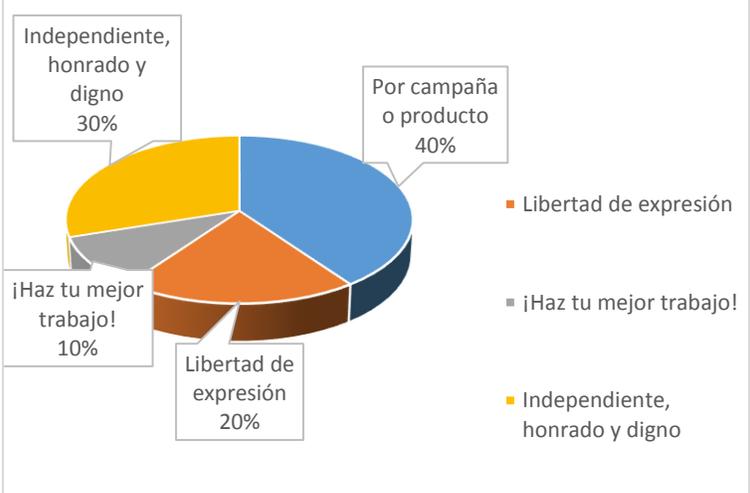
Interpretación: El 80% del personal encuestado coincide en que los valores que trascienden en el trabajo de la institución son comunicar y ejercer un trabajo con honestidad, honradez y veracidad; seguido de su lema y slogan principal.

Involucramiento en mensajes sociales y políticos:



Interpretación: Más de la mitad del personal de Mercadeo está involucrado directamente en la formulación y ejecución de mensajes dirigidos a la sociedad y diferentes públicos de la institución.

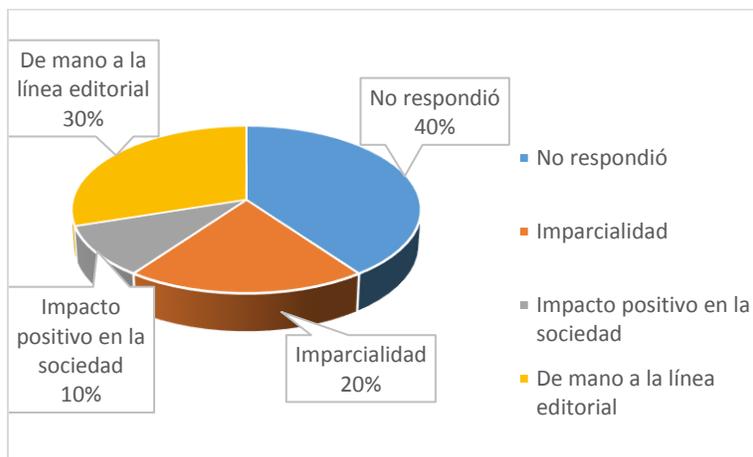
Mensajes y slogans principales del área:



Interpretación: El 40% del personal informa que PL tiene una variedad de productos dirigidos a distintos segmentos, cada producto o campaña utiliza sus propios mensajes o slogans. Sin embargo, siempre van acompañados de la marca

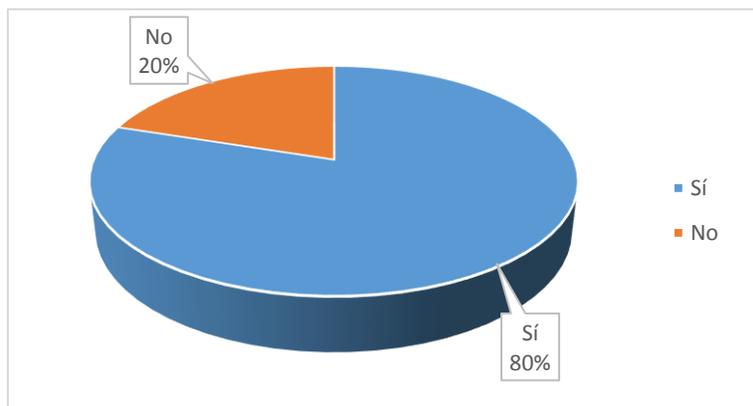
y logo institucional de Prensa Libre y su lema de periodismo independiente, honrado y digno.

Relación de mensajes con prioridades institucionales:



Interpretación: Casi la mitad del personal no supo cómo relacionar los mensajes con las prioridades institucionales. El 30% del personal indica que van de la mano con la línea editorial e imparcialidad del medio y que buscan transmitir mensajes positivos a sus lectores.

Necesidad de componentes comunicacionales en las tareas:



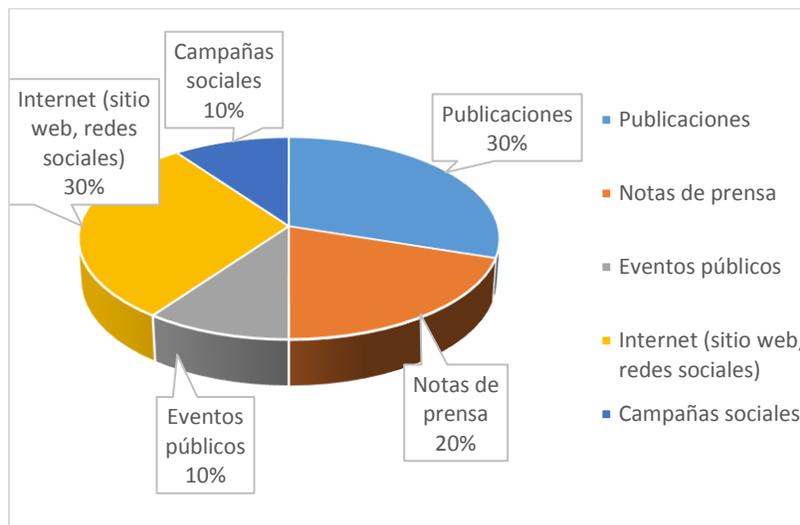
Interpretación: El 80% del personal de Mercadeo tiene bajo su responsabilidad elaborar campañas de comunicación dentro de sus atribuciones y de forma constante son quienes están detrás de cada pieza comunicacional comercial que reciben los públicos externos de Prensa Libre.

Roles principales del área:



Interpretación: Todo el personal reconoce que trabaja en equipo y bajo supervisión la definición, elaboración y ejecución de los mensajes, actividades y productos de comunicación y promoción de sus productos a cargo.

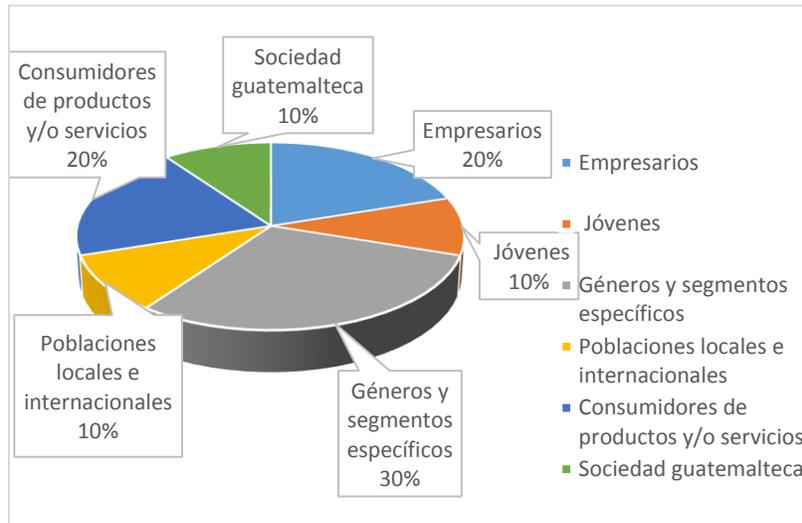
Actividades principales del área:



Interpretación: El personal de mercadeo participa en diferentes actividades, principalmente en la elaboración de notas de prensa con contenido de interés a fin de ciertos segmentos de públicos, publicaciones en medios impresos y digitales,

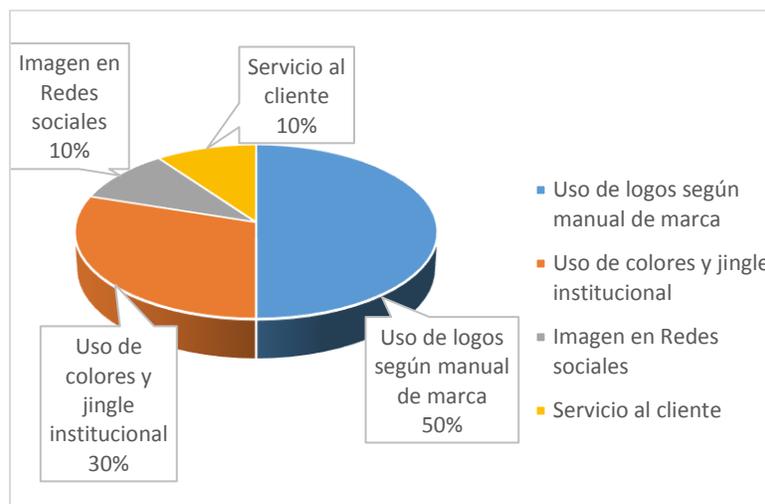
eventos públicos y en obras sociales para posicionar y mantener la buena imagen que la institución ha mantenido.

Públicos a quienes se dirigen los mensajes:



Interpretación: Las piezas comunicacionales provenientes del área de Mercadeo principalmente van dirigidas a géneros y segmentos específicos del mercado, a empresarios y consumidores de productos y servicios de los anunciantes y clientes de Prensa Libre y a la sociedad guatemalteca en general.

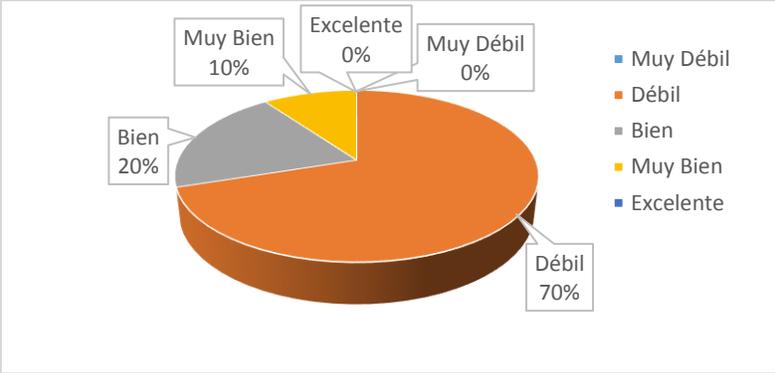
Conocimiento de normas aplicadas a la comunicación:



Interpretación: El 80% del personal conoce principalmente que deben cumplirse normas institucionales que aplican en comunicación que obedecen principalmente

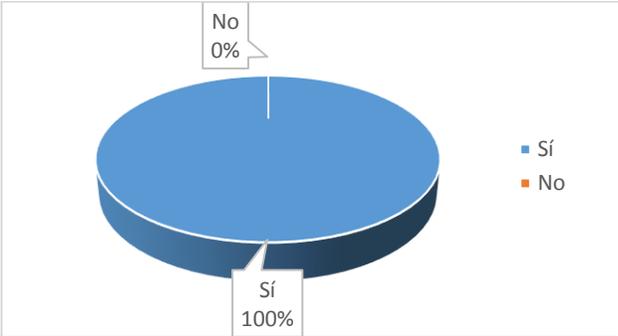
a la línea gráfica y creativa del manual de marca “Avatar” de la institución, principalmente en relación al uso de los logotipos, colores institucionales y jingle institucional.

Conocimiento de las actividades y roles de otros departamentos:



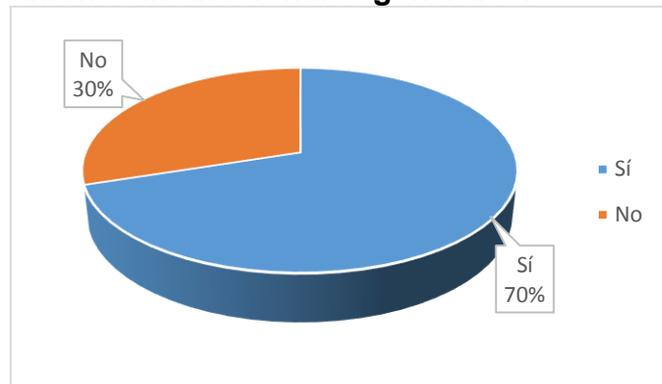
Interpretación: El 70% del personal reconoce que desconoce el rol o actividades que llevan a cabo los demás departamentos de la institución, únicamente con el área comercial con quienes mantienen relación diaria porque sus metas y objetivos están estrechamente relacionados

Frecuencia de reuniones con el departamento:



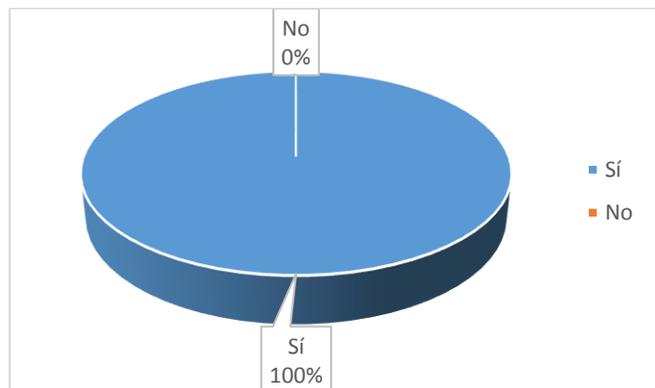
Interpretación: Todo el personal indica que sí se tienen reuniones constantes, programadas y con una agenda establecida dentro de su área de trabajo para ponerse al corriente de los proyectos y estrategias vigentes y futuras de cada producto.

Frecuencia de reuniones institucionales generales:



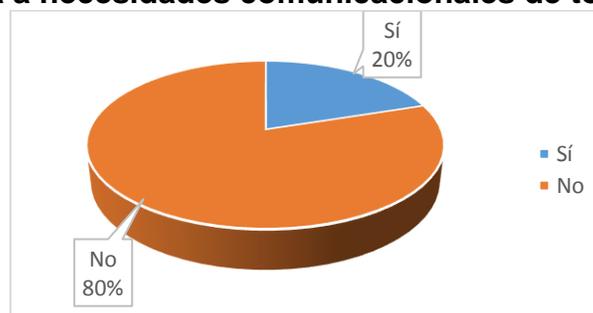
Interpretación: El 70% del personal indica que sí hay reuniones institucionales trimestrales o semestrales de parte de la Gerencia General con la mayor parte del personal, usualmente no planificadas con anticipación.

Existencia de espacios informales para convivencia:



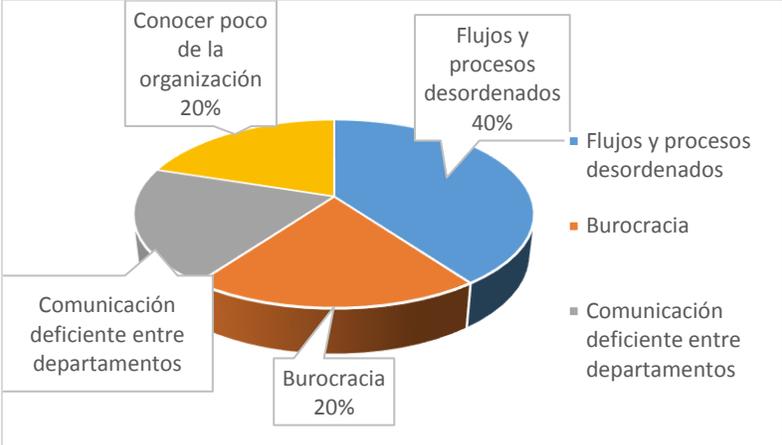
Interpretación: Todo el personal indica que si cuentan con espacios informales para intercambiar y compartir experiencias con sus compañeros y personas a fin en el trabajo, principalmente a través de whatsapp y redes sociales.

Nivel de respuesta a necesidades comunicacionales de toda la empresa:



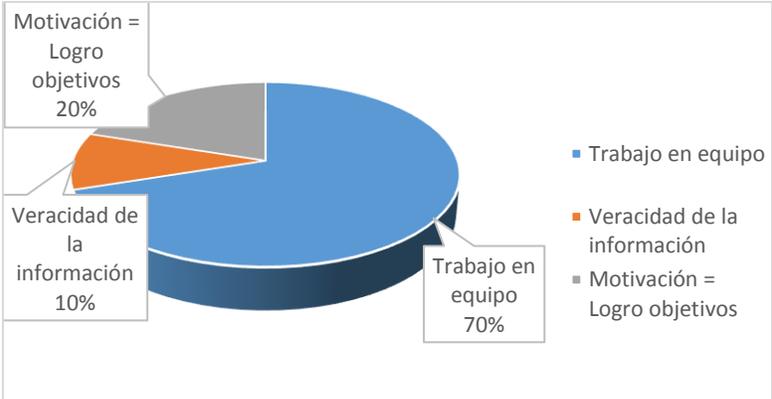
Interpretación: En su mayoría, el personal considera que las comunicaciones actuales de la institución no responden a las necesidades y circunstancias específicas de todos los colaboradores porque hay personal que no tiene acceso a computadora o trabajan en turnos nocturnos.

Dificultades o desafíos comunicacionales:



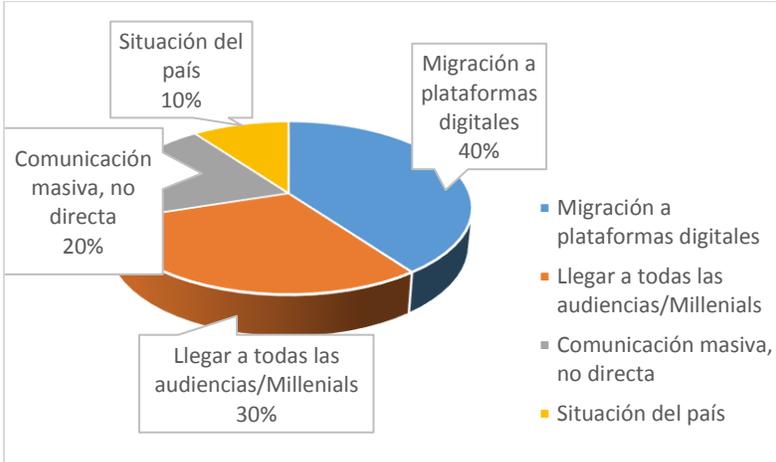
Interpretación: El 40% del personal considera que la principal dificultad con las comunicaciones son los flujos y procesos engorrosos o desordenados que existen, seguido de la burocracia, la comunicación deficiente entre los diferentes departamentos internos y el desconocimiento de los avances o resultados de la institución.

Fortalezas comunicacionales del equipo:



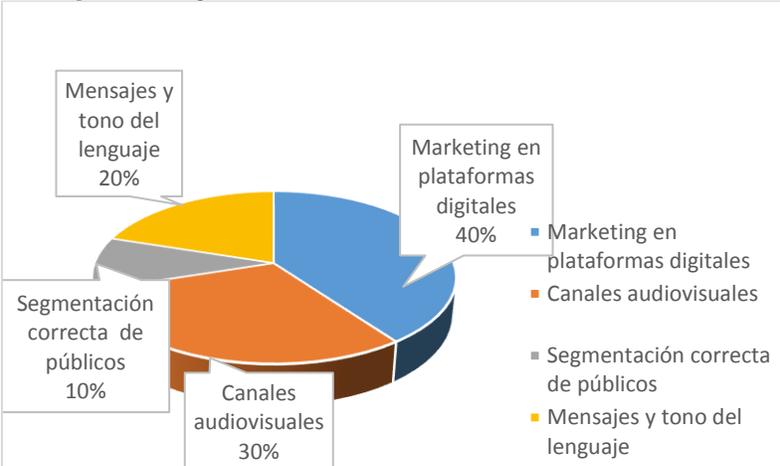
Interpretación: La principal fortaleza que el personal de Mercadeo resalta que tiene su área es el trabajo en equipo más no inter-departamental. Además consideran que se motiva bastante al personal para que logre sus objetivos sin necesidad de presiones o amenazas.

Desafíos externos que impactan la comunicación:



Interpretación: Los principales desafíos en comunicación que impactan el entorno interno y externo que reconoce el personal son la migración lenta a plataformas digitales, llegar a las nuevas audiencias y la comunicación masiva e indiscriminada no personalizada.

Temas de interés para mejorar técnicas en comunicación:



Interpretación: Casi la mitad del personal se muestra interesado en recibir capacitación sobre innovación, plataformas digitales, cómo segmentar

correctamente a los públicos y cuál es la forma ideal de elaborar los mensajes en las piezas comunicacionales para lograr sus objetivos.

Se realizaron entrevistas breves a 20 personas que tienen puestos de Jefaturas medias en la institución, entre ellas Ventas, Servicio al cliente, Producción, Sistemas, Contenidos Comerciales, Digital, Pre-Prensa, Recursos Humanos, Servicios Generales, Desarrollo Organizacional, entre otras áreas para conocer cuál es la percepción que tienen sobre cómo fluye la comunicación interna en Prensa Libre, entre las diferentes jefaturas y entre los jefes y los colaboradores a su cargo. Se analizaron las respuestas que proporcionaron en la entrevista y se realizó un análisis y las siguientes conclusiones:

ENTREVISTA A JEFATURAS

Objetivo: Conocer la percepción de una muestra de 10 Jefaturas Medias en Prensa Libre sobre la efectividad de la comunicación interna, así mismo, las necesidades de comunicación que consideran poseer en las áreas a las que pertenecen

Indicadores

LIDERAZGO	
Percepciones	Necesidades
1. Sí hay comunicación abierta hacia los colaboradores, con algunos más que con otros.	1. No se traslada la información a todos, provoca retraros o errores involuntarios.
2. Se aseguran de programar y realizar reuniones presenciales periódicas principalmente para medir resultados y avances.	2. La información no es 100% transparente, directa o clara. Hay muchos lineamientos que se dan de forma vaga y se pueden malinterpretar.
3. La información e instrucciones fluye verticalmente en cascada. Cada jefe comunica a sus áreas sólo lo necesario y lo que consideran relevante para cada departamento.	3. Algunos jefes no comunican a todo su personal aspectos importantes como nuevos procesos y metodologías y por ello algunos no se sienten involucrados.
4. Las reuniones constantes fomentan las buenas relaciones y comunicación con los jefes pero el personal nocturno no está presente en esas reuniones.	4. Más medios audiovisuales a los que todos tengan acceso a cualquier hora del día
5. Con la llegada del nuevo Gerente General se han logrado romper barreras de comunicación y jerarquías, con su visión hacia la gestión del cambio, da el ejemplo con liderazgo	5. Trasladar más información relevante por departamento y temas de interés para los empleados
6. Hace falta comunicar más cómo va el negocio, recordar metas, objetivos y deficiencias, se maneja esa información de forma hermética	6. Que los empleados estén seguros que su opinión es válida y no tengan temor de expresarse o que eso afecte su estabilidad laboral.
7. Los jefes tratan de mantener una comunicación fluida, sin embargo, lo dinámico de la industria lo impide en ocasiones más no es por falta de voluntad o actitud.	7. Asegurarse que la información llegue clara y completa a todo nivel y que no se quede sólo a nivel gerencial, con ello se logra más el compromiso e involucramiento del personal.
8. En general los jefes y gerentes son cordiales, honestos y accesibles, es lo que la nueva Gerencia General quiere promover esa nueva cultura.	8. Que los jefes implementen planes de reconocimiento a los empleados destacados para mantenerlos motivados.

APERTURA	
Percepciones	Necesidades
1. La mayoría de jefes transmiten mensaje de "puertas abiertas" y confianza.	1. Que los jefes se involucren más en el trabajo diario para conocerlo a fondo.
2. Sí se le da oportunidad a los empleados de aplicar para nuevas posiciones según su experiencia e histórico de resultados.	2. Valorar y reconocer más el esfuerzo del personal, todo lo dicen los números y no se ve más allá de eso.
3. No todos los jefes son carismáticos, por ello hay algunos departamentos desmotivados.	3. Que algunos jefes sean más flexibles y brinden buen servicio al cliente interno.
4. Con la incorporación del nuevo Gerente General, ahora se escucha más las necesidades personales, tienen más empatía y son accesibles, antes el personal tenía temor de expresarse.	4. Que todos los jefes muestren empatía y transmitan confianza no sólo al personal de su área sino de toda la empresa.
5. Se están logrando cambios positivos pero lentos. La cultura heredada de generaciones anteriores y por se empresa familiar protegen y restringen el acceso a mucha información.	5. Trasladar mensajes de estabilidad laboral, confianza y cambio en el ambiente. Siempre hay rumores de pasillo, sin embargo, han disminuído.
6. Sí hay libertad de expresión y hay intención de generar un cambio positivo de confianza para crear un ambiente de armonía y convivencia.	6. Podrían remodelarse las oficinas de los gerentes para que físicamente no se perciban como aisladas o inaccesibles, con ello se fomenta el mensaje de "puertas abiertas".

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Percepciones	Necesidades
1. En el último año se han implementado canales más eficientes.	1. Asegurarse que todo el personal se entere de una u otra forma de la información relevante para su desempeño.
2. Los puestos operativos (Planta) no tienen acceso a correo electrónico y casi todo se comunica allí, sólo carteleras.	2. Tener jefes presencialmente en todos los turnos y jornadas para que el personal pueda acudir a ellos y mantener
3. Hay canales digitales e impresos para llevar la información a todos, hay personal que no se informa por poco interés.	3. Implementar más canales audiovisuales activos las 24 horas del día para que todo el personal tenga acceso en sus áreas.
4. Sí hay canales adecuados y diversos pero no se han explotado al máximo, se desperdicia papel y se da uso indebido de algunos recursos.	4. Encontrar otras formas más dinámicas e interactivas para llevar la información, a fin de no saturar con impresos las carteleras que están en zonas lejanas y oscuras.
5. Todos los colaboradores tienen acceso a alguno de los canales, las áreas administrativas más que las operativas por los horarios y el giro de sus labores.	5. Encontrar la forma de hacer actividades y dinámicas con el personal nocturno pese a los horarios para que éste se sienta tomado en cuenta e informado del acontecer.
6. No se ve bien que un medio de comunicación serio y formal tenga a la vista de clientes y visitas una figura caricaturesca con la misión y visión de la empresa, le resta profesionalismo, credibilidad; está fuera de contexto y la postura del negocio.	6. Analizar bien qué canales y tono de lenguaje se utilizará para comunicar los mensajes tanto a público interno como externo, de modo que se siga con la línea e imagen de marca que se busca transmitir a través de los mensajes.

RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	
Percepciones	Necesidades
1. La relación es satisfactoria más no la ideal, hay personal que sólo cumple su labor y no da la milla extra.	1. Que todos comprendan que son un solo equipo y para llevar el producto final al cliente todos dependen de todos.
2. Las relaciones son buenas pero más por afinidad o porque el trabajo demanda comunicación o dependencia entre ciertos departamentos.	2. Reducir la demora en procesos, filtros, Vo.bo. Y confiar más, la burocracia impide darle respuesta oportuna al cliente externo y afecta relaciones entre departamentos.
3. Hay personas que aunque puedan apoyar o responder pronto a solicitudes de otras áreas, le restan importancia y accionan hasta que desean hacerlo.	3. Velar que todos colaboren y cumplan con su rol a la brevedad ya que las respuestas tardías provocan inconformidades y hasta pérdida de negocios.
4. El personal de algunas áreas son más cordiales y serviciales que otras.	4. Encontrar la forma en que todos estén motivados y comprometidos para formar una sinergia.
5. La constante rotación de personal afecta ya que el personal nuevo desconoce los procesos o la industria y no se les capacita adecuadamente y eso provoca roces entre departamentos porque las otras áreas no son comprensivas o pacientes por lo dinámico del negocio.	5. Estrategias para trabajar en una mejor convivencia entre los distintos departamentos, a fin de que en lugar de buscar discordias y culpables, se busquen soluciones prontas y así se evita reflejar una mala imagen ante los clientes. Capacitar y motivar más al personal para evitar la alta rotación.
6. Los jefes y Gerentes deberían promover la buena relación y fomentarla entre los departamentos, sin embargo hay algunos jefes que siendo la cabeza no dan el ejemplo y atienden mal.	6. Hacer conciencia con los jefes de la importancia de brindar un buen servicio, ya que aunque el manejar información confidencial o delicada no justifica que den mala atención.
7. No hay buena relación porque el personal no conoce el rol y atribuciones de las otras áreas, no hay una unidad que busque la integración entre equipos y por ello no hay empatía más allá del área a la que pertenece cada persona.	7. Realizar actividades con todos los departamentos para que se conozcan mejor no necesariamente en ambiente laboral, con ello se logra promover el trabajo en equipo, solidaridad, empatía, unidad e integración la cual se refleja al exterior.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Percepciones	Necesidades
1. No todo el personal las conoce o aplica aunque existan.	1. Comunicar más temas importantes como seguridad industrial, situaciones en crisis y retroalimentar periódicamente.
2. No todos se sienten identificados, comprometidos o involucrados porque no se comunican esas normas.	2. Evaluar constantemente si las campañas y estrategias han funcionado o es necesario darle otro curso.
3. Se comunicaron recientemente pero a groso modo y más que validar que se entendieran buscaban que firmaran de enterados	3. Buscar que todo el personal conozca y se identifique con la misión, visión y valores de la empresa no sólo los de su área.
4. El desconocimiento de las normas o procedimientos hace que cada jefatura decida cómo comunicar y el personal lo acepta por lo mismo, aunque murmuran y no todos están de acuerdo.	4. Definir normas y procedimientos generales y detallados, asignar los canales correctos para comunicarlos a todo el personal.
5. Hay pocas y no se aplican porque no se comunican o actualizan constantemente. Esto provoca incertidumbre de cómo accionar cuando se presentan eventualidades.	5. Elaborar un manual de normas y procedimientos independiente y actualizarlo constantemente, que no forme parte sólo de un sección del código de conducta o reglamento de trabajo.
6. Con la reciente campaña de "Pensamiento Estratégico" se han refrescado, actualizado y comunicado de diversas formas la misión, visión, valores y estrategias generales del negocio.	6. Asegurarse que en todas las inducciones que se da al personal de nuevo ingreso se les explique de forma didáctica y completa todas estas normas y procedimientos y evaluarlos.
7. Con la medición de la campaña actual se está logrando fortalecer lo olvidada que estaba esta información valiosa.	7. Dar seguimiento y retroalimentación constante para que el personal fortalezca su sentido de pertenencia e identidad.
8. Como no existe un sitio web empresarial con información básica de la empresa es difícil tener acceso a la misma. Mercadeo y RRHH sólo velaba por cumplir con el manual de marca en temas de forma más no de fondo.	8. Definir periodicidad para evaluar constantemente el conocimiento de las normas y procedimientos ya que se ha evidenciado en la campaña de "Pensamiento Estratégico" que todos firmaron más siguen sin interesarse en conocer la misión, visión, valores y estrategias empresariales.

Fuente de elaboración: Propia

3. Análisis de la comunicación externa

3.1. Metodología de investigación

No.	Tipo de técnica	Cantidad de sujetos	Departamento
1	Cuestionario/Encuesta	20 personas	Vendedores, anunciantes, agencias de publicidad, suscriptores y lectores de Prensa Libre
2	Observación documental	25 personas	Exteriores de Prensa Libre, visitantes y clientes
3	Entrevista	2 personas	Al Gerente de Mercadeo y a 1 Experto en Comunicación

3.2. Usuarios

Se clasifica a los públicos de Prensa Libre de acuerdo al nivel de relevancia, influencia y manejo de la información que reciben de ella. Los principales usuarios de Prensa Libre son todas las personas que compran o reciben a diario los ejemplares de Prensa Libre y sus suplementos impresos y todos los que se conectan a diario a su página web tanto local como internacionalmente, son los principales consumidores de la información, noticias y publicidad del medio.

Por otra parte se encuentran los clientes anunciantes quienes constantemente compran espacios publicitarios en el medio, realizan contratos periódicos para asegurar su permanencia y sus posiciones. Y como usuarios y públicos internos también figuran los 600 empleados de Prensa Libre quienes a diario trabajan y monitorean el medio para evaluar que todo se esté llevando a los lectores y anunciantes de forma correcta.

3.3. Instituciones

- SANZAR, S.A.
- EMPROTEC, S.A.
- DIM, S.A.
- EBCA, S.A.
- EDISUR, S.A.
- TVN, S.A.
- LIBREVISIÓN, S.A.
- EDIRE, S.A.
- EL QUETZALTECO
- GIMECA, S.A.

Empresas que brindan servicio de contratación outsourcing para pago de planilla del 90% de sus empleados y otras que tienen relación comercial, son razones sociales utilizadas para comercializar y facturar otros productos del portafolio (pauta digital, El Quetzalteco, etc.)

3.4. Descripción de públicos

- Compradores y lectores de Prensa Libre (suscriptores 53,000 y venta en calle 57,000 promedio) con un índice de re-lectoría (7 personas) son 770,000 lectores.
- Voceadores (4200) quienes venden el ejemplar en diferentes puntos estratégicos a nivel nacional.
- Sectoristas (40 capital y 25 departamentales) quienes compran los ejemplares a primera hora en PL y luego lo distribuyen a sus voceadores.
- Proveedores de materias primas locales e internacionales (Papel, tintas, transporte, útiles y demás para llevar a cabo el proceso de producción y administrativo)
- La comunidad guatemalteca como receptores de la información publicada como entes activos que reciben la información, forman parte de ella y tienen una percepción del medio en relación a los otros medios.
- El público y lectores internacionales quienes reciben la información noticiosa a través del sitio web de la empresa.
- Cámara de Medios de Comunicación de Guatemala quienes regulan y supervisan con fines sociales, culturales, de cooperación, servicios y defensa

de los medios de comunicación en Guatemala. Intermediario y defensor de libre empresa, comercio y expresión del pensamiento.

- Municipalidad de Guatemala como ente regulador de las normas de convivencia, locomoción, tránsito y demás factores para garantizar la tranquilidad y respeto entre vecinos y comunidades competentes. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo. Una función importante de la Municipalidad es la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. También se presta especial atención a los aspectos sociales y a buscar contribuir a mejorar la calidad de vida de los vecinos. PL debe cumplir con esas normas y pagos de arbitrios e impuestos municipales.
- Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad UGAP, la cual, entre sus principales roles está Velar por y representar los intereses gremiales de las agencias de publicidad afiliadas a UGAP. Promover entre sus integrantes la adopción de normas de conducta comercial y patrones de calidad que se adapten a las condiciones actuales del mercado y tiendan a mejorar la calidad del servicio en favor del usuario. Entre los requisitos que PL solicita a las agencias de publicidad es que estén legalmente registradas en la UGAP para asignarles código y que puedan ganar una comisión por el volumen de facturación que sus clientes ingresen a través de ellas como intermediarios.
- Agencias de publicidad, a través de las cuales el 80% de anunciantes ingresan sus órdenes de publicidad para tener presencia en sus medios impresos y digitales.
- Otros medios de comunicación (competencia) porque siempre están en constante observación de sí mismas para detectar oportunidades de servicios o productos que los otros medios estén descuidando.

3.5. Mapa de públicos



Fuente de elaboración: Propia

Productos que Prensa Libre comercializa y a su vez mediante los cuales lleva contenido de utilidad adhoc y publicidad de los anunciantes a sus públicos externos:

Presencia y espacios publicitarios en:

- Páginas interiores para publicaciones comerciales en cualquiera de sus páginas Premium, preferenciales y secciones por su contenido y temas específicos, campos pagados, anuncios no comerciales, clasificados. Circulación diaria impresa y nacional.
- Presencia en sus productos impresos por segmento entre ellos:
Revista Amiga: circulación a suscriptores impresa mensual día miércoles y en sus plataformas digitales, GO: mujeres jóvenes
Weekend: circulación semanal impresa en la capital día viernes y en sus plataformas digitales, GO: jóvenes

Suplemento Mujer: circulación semanal impresa nacional día miércoles, GO: amas de casa

Suplemento Económico Efectivo: circulación semanal impresa capital y Xela día martes, GO: empresarios.

Semanario The New York Times: circulación semanal impresa capital y Xela día domingo, GO: profesionales adultos

Suplemento Jueves de Ofertas: circulación semanal impresa capital día jueves, GO: todo público que busca ofertas y promociones.

Suplemento Vamos de compras: circulación semanal impresa capital día jueves, GO: público que desea consultar ofertas de supermercados principalmente.

Suplemento Casa Propia: circulación semanal impresa capital día viernes, GO: personas que buscan comprar casa o apartamento.

Suplemento Clasiautos: circulación semanal impresa nacional día sábado, GO: personas que buscan comprar vehículos.

Revista D: circulación nacional impresa semanal día domingo, GO: familias.

Suplementos de temporada y especiales de Mercadeo: como Colegios, Mascotas, Fechas especiales como Día de la madre, Día del padre, Bono 14, Black Friday, Navidad, Semana Santa, Años Dorados, Aniversario de PL, entre otros.

- Presencia en plataformas digitales entre ellos:

Sitio web prensalibre.com con más de 12 millones de visitas mensuales, o en la página web y/o cuenta de Facebook de Revista Amiga, Weekend y Todo Deportes con contenido a fin al público que lo visita.

Campañas de Display y Search en Google administradas por personal de PL Content Marketing alojado en plataforma de PL o diseños de landing page y minisitios propios de los clientes.

Sitios web de Aula.2, Manitas, Chicos, Leo con contenido especial para jóvenes, niños, padres de familia y maestros.

- Participación y patrocinios en eventos de interacción con audiencias específicas como Fashion Show de Amiga, Conferencia Efectivo, Talleres Zona A de Amiga, Ferias Universitarias, etc.

Cada uno de estos productos tiene un Coordinador responsable y designado a fin de que se apropien del mismo y se vuelvan expertos en llevar contenido adecuado y de beneficio para sus audiencias, además de velar que la línea gráfica, lenguaje, tono y contenido publicitario vaya según el perfil de los lectores.

3.6. Relación y Comunicación actual con los públicos externos prioritarios

Público	Tipos y canales de comunicación	Frecuencia	Relación
Suscriptores de Prensa Libre	<p>Por correo electrónico se comparten promociones de los anunciantes.</p> <p>Atención telefónica en el call center 1716 o 24125000, redes sociales de Tarjeta Libre y App Qué sale hoy. Los miércoles salen promociones impresas para suscriptores y usuario de Tarjeta Libre en páginas interiores de PL, cartas o invitaciones impresas.</p>	Diaria, semanal, mensual, trimestral y anual	<p>Cordial, amena, regularmente de una vía. Si los suscriptores tienen dudas, solicitudes o quieren renovar suscripción ellos llaman al call center.</p> <p>En la App se utiliza lenguaje amigable para motivar a participar en sorteos al igual que en las publicaciones impresas de promociones.</p> <p>Son atendidos con respeto, rapidez y profesionalismo. Si hay algún reclamo se trata de resolver a la brevedad aunque no siempre puede ser a favor del cliente. El</p>

			área de servicio al cliente evalúa cada caso.
Lectores	<p>Medios impresos de circulación diaria, semanal y mensual de acuerdo a segmentos y audiencias.</p> <p>Medios digitales como página web, redes sociales.</p>	Diaria, semanal, mensual	Como los productos impresos son por lo general de una vía, sólo llevan información, noticias y publicidad, no hay mayor relación. En Facebook hay opiniones de los lectores pero PL se limita a informar, no opina ni responde los comentarios a los post de los usuarios. Únicamente lo hace Revista Amiga y Weekend. Y la página web no tiene un campo de contáctenos o un campo que direcciona a un email para hacer consultas.
Agencias de publicidad	Teléfono, correo electrónico, visitas periódicas presenciales, Whatsapp, redes sociales, eventos sociales, cartas, invitaciones y memos impresos.	Diaria, semanal y mensual	Por correo y teléfono a diario ya que PL tiene 7 ejecutivos de cuentas que atienden alrededor de 12 agencias cada uno y son los responsables de mantener una buena relación con las agencias y atender todas las necesidades publicitarias de sus clientes, resolver inconvenientes y solicitudes. Por lo general la relación es muy buena, hay comunicación fluida, respuesta inmediata de ambas vía ya que el objetivo es el mismo, servir y

			<p>satisfacer a los clientes en común. Trabajan en conjunto propuestas aunque en ocasiones las agencias dejan fuera a PL por algunas inconformidades en tarifas, tiempos de entrega, procesos o molestias por errores. Cuando hay un reclamo, el área de servicio al cliente y las Jefaturas se encargan de evaluar objetivamente la solución según políticas establecidas, más no siempre se logra la satisfacción de las agencias con la respuesta.</p>
<p>Clientes- anunciantes directos y a través de agencia</p>	<p>Teléfono, correo electrónico, visitas presenciales, eventos sociales, cartas o invitaciones impresas, Whatsapp.</p>	<p>Diaria, semanal o mensual</p>	<p>Prensa Libre tiene un equipo de 7 Ejecutivos quienes atienden a clientes directos y 7 quienes atienden a clientes que ingresan a través de agencias de publicidad con quienes la relación por lo general es cordial y respetuosa de ambas partes. Hay clientes más delicados y exigentes, sin embargo siempre se trata de darles un buen servicio y soluciones. Cuando hay un reclamo, el área de servicio al cliente y las Jefaturas se encargan de evaluar objetivamente la solución según</p>

			políticas establecidas, más no siempre se logra la satisfacción de las agencias con la respuesta.
Sectoristas, voceadores y Transborsa	Teléfono y personalmente	Diaria	Son los responsables de distribuir y llevar a su destino los productos de PL tanto a suscriptores como la venta en calle. Sin embargo no son contratados por la empresa sino independientes. Por lo general se mantiene una buena relación y comunicación fluida para que los procesos se lleven a cabo en tiempos y sin errores. Cuando surge algún inconveniente se busca la forma de solucionarlo sin repercusiones a clientes o usuarios.
Sociedad en general	Todos los productos de Prensa Libre	Diaria	Todos en algún momento están expuestos a algún producto del portafolio de PL, sino a diario sí frecuentemente. PL mantiene presencia de marca en exteriores, radio, impresos y medios digitales por lo que es difícil no recibir comunicación de la misma. Sin embargo en ese caso la sociedad juega un papel pasivo a menos que decida accionar e interactuar. Como Prensa Libre no tiene una página web empresarial no hay

			forma de comunicarse por esa vía, únicamente por teléfono, yendo personalmente al edificio u opinando en sus redes sociales donde generalmente no reciben respuesta de un administrador.
Proveedores	Teléfono, Correo electrónico, facturas o cheques impresos.	Esporádica programada	Su labor es importante ya que de ellos depende que PL tenga materias primas oportunamente y suficientes. De dar mantenimiento a su equipo y atender circunstancias relacionadas. Por ende se mantiene una relación buena y constante tanto con los locales como con los extranjeros. La comunicación es fluida y el personal a cargo en cada área se encarga de solicitar oportunamente el servicio o productos necesarios para que su ausencia no afecte ni la imagen ni los procesos de PL. En caso se agote un producto se trata de encontrar otras opciones similares a los clientes.
Autoridades del país	Telefónica y personal, documentación impresa.	Cuando es necesaria	PL tiene abogados quienes usualmente hacen los trámites que involucren regulaciones de ley. No hay mucha relación ni

			interacción a menos que se requiera o que pueda beneficiar o afectar el giro del negocio. Siempre se realizan y actualizan los trámites e impuestos a tiempo para cumplir con las normas generales establecidas para toda empresa pública y medio de comunicación en el país.
--	--	--	---

Fuente de elaboración: Propia

Identificar a sus públicos es una parte fundamental del proceso de una comunicación eficaz. Permite definir en quién es importante poner énfasis y la manera de formular los mensajes y canales utilizados. La siguiente tabla permite identificar las principales características de los públicos objetivo de Prensa Libre. Esta información fue obtenida de la entrevista realizada al Gerente de Mercadeo de la institución.

Identificación las características de sus públicos objetivo	
A quién se quiere llegar? (Directos e indirectos)	<p>1. A quién se quiere llegar:</p> <p>Primario:</p> <p>A toda persona que pueda leer, que desee informarse a través de la plataforma que más se adapte a sus hábitos de lectura.</p> <p>Secundario:</p> <p>Anunciantes activos de Guatemala y la Región que buscan un medio creíble, fuerte, veraz para llegar a sus públicos objetivos y cumplir sus objetivos.</p>
¿Quién es su público objetivo?	<p>2. Quién es su público objetivo</p> <p>Impreso:</p> <p>Hombres y Mujeres, Guatemaltecos, Profesional activos, NSE BC1, en su mayoría de la Capital pero con una considerable penetración al interior. Solteros, Padres de Familia, Abuelos, Jóvenes y niños.</p> <p>Digital:</p> <p>En su mayoría hombres, pero muy de cerca mujeres. Con una penetración de más del 60% de visitas en GUA, seguidos por EEUU, Centroamérica y el resto del mundo.</p> <p>Usuario de Mobile y profesionalmente activos.</p>
¿Qué se busca como cambio al dirigirles un mensaje de comunicación?	<p>Brindar las herramientas y contenidos necesarios a sus necesidades de información, entretenimiento y educación, de la manera que ellos desean recibirlos.</p>
¿Qué se sabe de él? ¿Son aliados, indecisos o a convencer?	<p>Tenemos la base de suscriptores más grande de C.A., con más de 50mil suscriptores y hemos ido en incremento en los últimos 2 años.</p>

**¿Se puede influir directamente en él?
¿Cómo?**

No es nuestro objetivo. PL es un medio independiente, honrado y digno y por lo mismo empatizamos con personas con criterio y educación y por lo mismo analizan todo lo que publicamos. En su mayoría son personas con una carrera universitaria y/o educación Primaria, por lo mismo su visión es bastante crítica y lo demuestran ahora las redes sociales propias, donde nuevas generaciones se suman y aportan a la difusión de la noticia y la comentan.

Fuente de elaboración: Propia

Tras elaborar los objetivos y la estrategia es mucho más fácil definir a qué públicos se debe dirigir el plan de comunicación. Sabiendo con qué públicos se requiere comunicarse, se sabe de antemano por qué y así se puede definir el objetivo de comunicación y las estrategias correspondientes.



Fuente: <http://www.prensalibre.com/economia/el-mundode-las-rr-pp> (09 de febrero 2016)

4. Análisis de la identidad corporativa

4.1. Signos y funciones

Prensa Libre tiene un manual de marca donde establece cómo deben utilizarse sus logotipos, colores institucionales, pantones y línea gráfica en general y esto es supervisado por la Jefa de Marca de la institución. Sin embargo el personal no cuenta con uniforme que lo identifique ante los públicos externos. Sí tienen un gafete con fotografía pero no indica que es personal de Prensa Libre. El edificio de Prensa

Libre está pintado por completo de color gris y es difícil para los visitantes identificarlo hasta que se ingresa al mismo.

5. Análisis de la imagen corporativa

La imagen corporativa es la construcción mental que hacen los públicos de una entidad, a la que acaban asignando atributos propios de la condición humana. Esta imagen servirá para que los públicos la diferencien de otras organizaciones competidoras y disminuirá la influencia de factores circunstanciales en la decisión de compra. Los públicos dispondrán de importante información adicional sobre las organizaciones Capriotti, P. (2013, p. 197).

La manera en que la organización se comporta “de puertas adentro” por medio de sus directivos juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral. Es el primer eslabón de la cadena ya que ellos tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia afuera” por medio de su conducta, con los públicos externos. Capriotti, P. (2009, p. 30).

La conducta diaria del personal de Prensa Libre por lo general es adecuada, respetuosa, cordial y de armonía, desde las jefaturas, mandos medios y operativos. El servicio que brinda a sus clientes, socios y demás públicos por lo general es satisfactorio.

El comportamiento de la organización “hacia fuera” involucra más que la conducta y calidad de servicio de sus empleados antes, durante y después del acto de compra, sino que va desde la experiencia con los productos, el grado de satisfacción que producen, el escuchar a los consumidores, sus políticas de marketing y comerciales, el trato personal y comportamiento de todo el personal de la organización, la elaboración de sus productos, selección de materias primas, procesos de distribución dentro del campo social y ambiental de la comunidad donde se desarrolla. Capriotti, P. (2009, p. 35)

Prensa Libre se ha destacado y mantenido liderazgo por llevar información a la población guatemalteca a través de diferentes medios, sin embargo la migración a

digital sigue dándose de forma lenta y eso involucra el uso de papel lo cual debido a sus procesos de producción y distribución encarece la presencia en sus productos impresos.

5.1. Elementos: realidad, cultura, identidad y comunicación corporativa

La realidad corporativa

Prensa Libre emite diariamente mensajes en su entorno, la imagen visual es uno de los medios más fuertes, debido a que las instituciones utilizan este recurso para transmitir y hacer ver su identidad mostrándola al público, dejando al descubierto sus normas, comportamientos e incluso su cultura organizacional. Pero como debe existir una coherencia entre lo que los públicos ven y lo que en realidad es la esencia de la institución, suelen haber diferencias de opinión y se analiza con sumo cuidado cada mensaje que se compartirá a los públicos externos ya que los Directivos siempre buscan que en todo sentido se transmita el mensaje de que es un medio noticioso e informativo serio, transparente, imparcial, profesional, independiente y veraz y eso debe transmitirse desde la impresión que se tiene al tener acceso a cada producto, con cada empleado y en cada comunicación que cruce con algún representante de la organización.

La cultura corporativa

La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc. generan una opinión pública favorable que trasciende para agregar valor a la empresa. Costa, J. (2009, p. 66).

Prensa Libre realiza anualmente la “Maratón de la Cigüeña”, premiando a los primeros bebés del año, participa en el proyecto “Cobijas de Amor”, realiza donaciones cuando en el país se viven fenómenos naturales que afectan a la población, tiene una escuela donde educa a voceadores (vendedores de prensa) de todas las edades. Estas actividades permiten que la sociedad guatemalteca se forme una imagen positiva de la institución.

La apropiación social del conocimiento influiría en la toma de decisiones tendientes al desarrollo, en la incorporación de innovaciones, en la búsqueda de eficiencia y calidad, en la evolución ascendente de la responsabilidad social. Trelles, Irene (2002, p.218)

Hay algunos públicos a los que les gustaría que Prensa Libre introduzca innovaciones digitales para evitar el consumo excesivo de papel. Adicional, siempre hay organizaciones sociales y políticas que señalan al medio por publicar de forma imparcial y sin temores a represalias, contenido editorial que afecta los intereses de algunos grupos. Aun así, la institución se mantiene firme en su lema de ser un “Periodismo independiente, honrado y digno” que no inclina su balanza hacia ningún grupo de interés ya que esos valores son los que le han dado su status, preferencia y trayectoria.

Según Dov Seidman (2013), la transparencia hoy es considerada la vía hacia la responsabilidad, la fuerza y el entendimiento mutuo y la relación entre confianza y comportamientos que crean valor, especialmente la disposición a compartir información.

Con la incorporación de la nueva Gerencia General al equipo de directivos de Prensa Libre, se busca hacer conciencia institucional en varios ámbitos, establecer nuevos paradigmas, más allá de la producción y comercialización, se busca una gestión de cambio y más humanística para satisfacer las necesidades de los colaboradores, accionistas, socios y clientes y eso se logra mediante la acción, haciendo cambios y mantener una comunicación más abierta y transparente, que genere confianza desde adentro. Lo cual confirma lo siguiente:

Sólo cuando un proyecto es justamente evaluado y una empresa gestiona su desarrollo, es posible el máximo provecho, y será entonces cuando los inventores y creadores sean capaces de concluir las intenciones que tienen prometidas al bienestar público. Costa, J. (1999, p.99)

La identidad corporativa

Para la organización no basta sólo con identificar a sus públicos, sino orientar sus acciones que inciden en la postura, personalidad e intereses ya que ellos están en constante observación y evaluación de la misma. Esta evaluación va desde lo que se ve de la organización como su logotipo, la tipografía corporativa, atributos de la marca, hasta la personalidad y normas de sus directivos y colaboradores, su evolución histórica, el entorno social, entre otros. Capriotti, P. (2009, p. 22).

Prensa Libre ha mantenido su línea editorial y sus bases heredadas por estos 65 años de historia por ser una empresa familiar y porque ha cuidado mucho la forma en que sus públicos la identifican y diferencian de los demás medios impresos y digitales del país, es su carta de presentación. Cuida mucho la imagen y percepción que los públicos se forman de ella. El área de Mercadeo aplica el manual de marca denominado "Avatar" a fin de que todas sus piezas comunicacionales utilicen la misma línea, colores y lema institucional. Establece normas, procedimientos a sus procesos comerciales y operativos y en la medida de lo posible los aplica para evitar inconvenientes o retrasos. El Consejo y altos directivos de la institución se reúnen semanalmente para evaluaciones de avances y evaluar el progreso y el logro de metas y objetivos.

La comunicación corporativa

La comunicación corporativa juega un papel trascendental en la formación de la imagen de la misma. Va más allá de la publicidad y las relaciones públicas. Sus técnicas y herramientas deben estar basadas en fomentar relaciones comunicativas con sus públicos y su entorno. Según Capriotti, P. (2009, p. 41,42) la comunicación corporativa implica hablar no sólo de sus productos sino de sí misma como sujeto dentro de la sociedad. La comunicación comercial busca llegar a los consumidores y usuarios actuales y potenciales con el fin de lograr su preferencia y la decisión de elegir los productos de la organización y la fidelidad de sus clientes y en la comunicación institucional la organización se presenta como "persona" que busca establecer lazos de comunicación con sus públicos con los que se relaciona.

Por ello es indispensable analizar bien el lenguaje y tono que se utilizará para presentarse y hablarle a esos públicos externos, utilizar las técnicas y herramientas adecuadas que se adapten a los objetivos que se desean obtener. Prensa Libre cuenta con una diversidad de canales y herramientas mediante los cuales interactúa con sus públicos internos y externos. En algunos participa activamente más que en otros. La mayoría de sus canales son masivos, otros más selectivos como correos electrónicos hacia sus suscriptores y también los hay interpersonales a través de llamadas telefónicas y visitas presenciales con sus clientes y socios más importantes para mantener esas buenas relaciones comerciales e institucionales. Esto le ha permitido mantenerse como uno de los medios favoritos y posicionado en la mente de sus clientes.

Actualmente Prensa Libre cuenta con diferentes sitios web dirigidos a diferentes segmentos del mercado, tiene el programa de Tarjeta Libre mediante el cual ofrece beneficios frecuentes para sus clientes leales que se suscriben anualmente para recibir en casa u oficina sus periódicos, tiene una cuenta principal en Facebook que recientemente llegó a 2 millones de fans, manteniéndose como el sitio # 1 de visitas a nivel nacional, por lo general no interactúa con los usuarios, se limita a informar. Adicional tiene una cuenta en Twitter donde por lo general publica noticias del momento sin interactuar con los seguidores.

También tiene alojada y vinculadas en Facebook una cuenta de Youtube y de Instagram. Tiene una cuenta en Facebook denominada “Que bueno es mi país” donde suele publicar imágenes turísticas del país; además algunos suplementos tienen su propia cuenta de Facebook como Todo Deportes, Revista Amiga, Clasificados, Tarjeta Libre y Weekend. También lanzó recientemente una App llamada “Qué sale hoy” donde publica promociones, descuentos y beneficios para lectores y consumidores con la Tarjeta Libre.

Tan sólo en las cuentas de Weekend y Tarjeta Libre se mantiene una constante interacción con los usuarios y se publican promociones constantemente invitando a los fans a participar, lo cual ha provocado que sean las cuentas que tienen más fans a excepción de su cuenta principal.

6. Comunicación en crisis

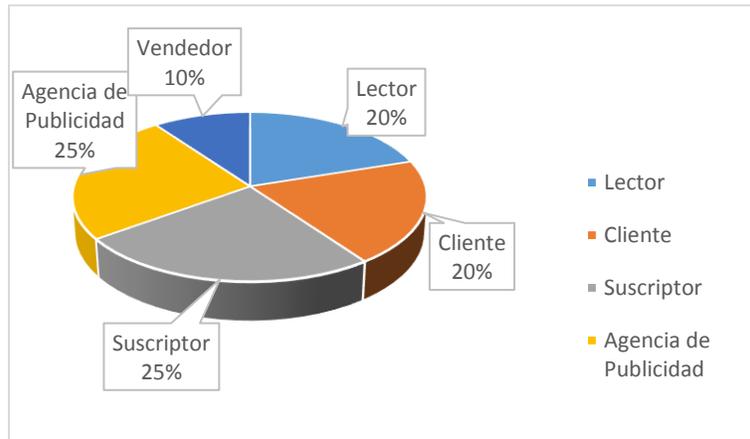
En Prensa Libre no se tiene establecido un manual general de gestión de crisis donde se establezcan los pasos a seguir en situaciones anormales, peligrosas o delicadas que puedan afectar o impedir la continuidad de lo cotidiano del negocio. Se desconoce si hay un vocero o representante para dar declaraciones a los medios en un momento de crisis, designado oficialmente y reconocido por todo el personal de la institución. No hay scripts establecidos con declaraciones estándar para responder a los clientes o públicos sobre qué responder o cuál información se puede revelar y cuál no; por ello el personal suele hacer comentarios y mención de la marca en sus redes sociales y cuentas personales.

El no tener lineamientos de actuación ante cualquier situación imprevista interna o externamente podría provocar consecuencias drásticas, irreversibles y daño a la reputación y buena imagen de la institución. Por tal razón no se debe tener descuidado este tema, ni restarle importancia, ni asumir que porque siempre se ha salido bien librado en situaciones anteriores o porque nunca ha pasado nada nunca sucederá. Por ello es muy importante diseñar un manual completo ya que lo único que se tiene es un Reglamento de trabajo del 2013 donde en una de sus páginas incluye a groso modo medidas de seguridad e higiene dentro del edificio y algunos procedimientos básicos en caso de accidentes leves y de primeros auxilios.

6.1. Resultados de las encuestas

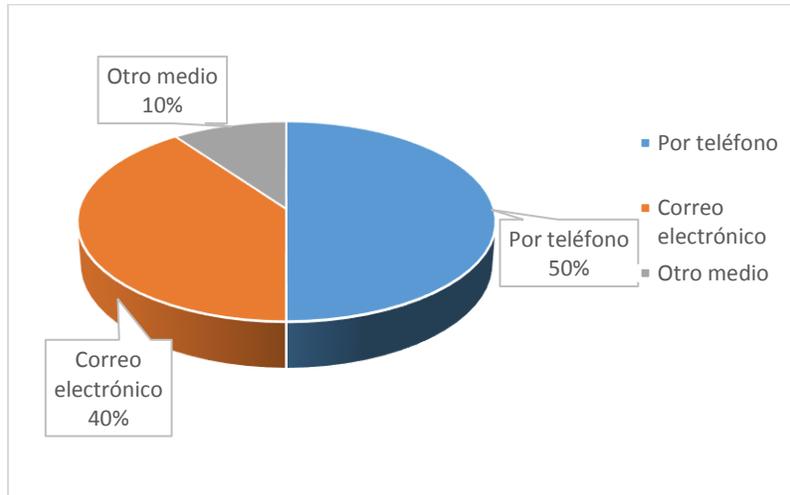
Posterior a presentar los cuestionarios a los públicos internos, con una muestra de la mayoría de departamentos de Prensa Libre se obtuvieron los siguientes resultados a las interrogantes:

Relación con la institución:



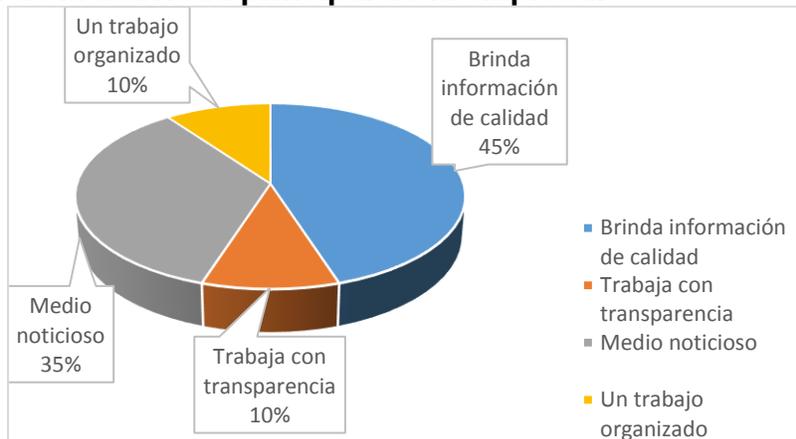
Interpretación: Se presentó la encuesta a una muestra pareja de los principales públicos externos de PL entre ellos, vendedores, agencias de publicidad, lectores, clientes y suscriptores.

Canales de comunicación con la institución:



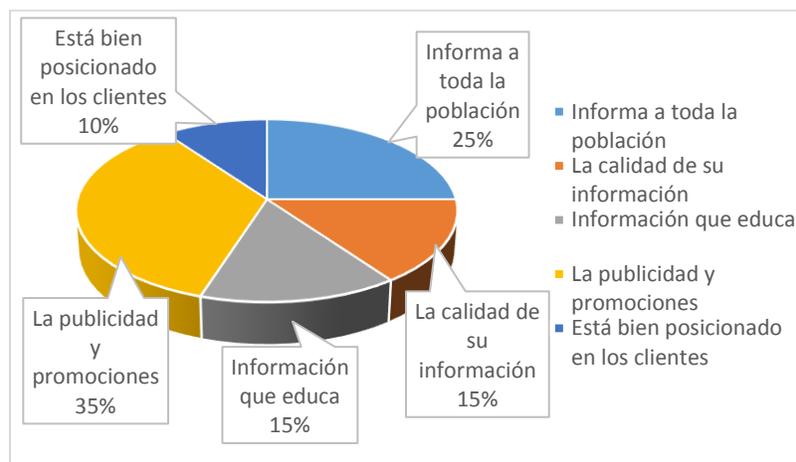
Interpretación: La mayoría de los encuestados se comunican con el personal de la empresa por correo electrónico o teléfono.

Descripción de la actividad principal de la empresa:



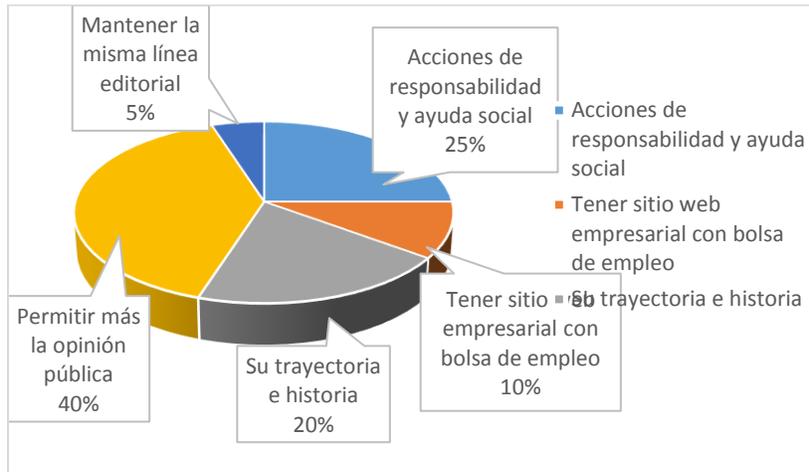
Interpretación: Más de la mitad de las personas percibe a PL como un medio informativo y noticioso y ofrece contenido de calidad.

Lo más característico del trabajo de Prensa Libre:



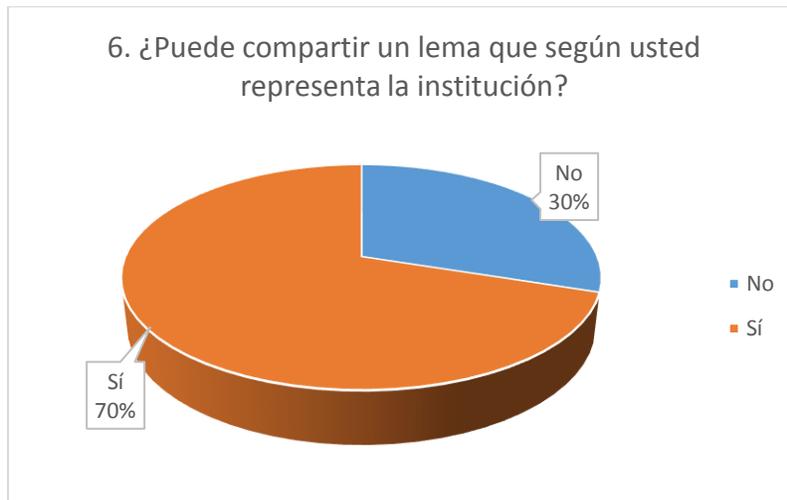
Interpretación: Los encuestados opinan que lo más característico del trabajo de Prensa Libre son las ofertas publicitarias que publica, que brinda información que aporta y educa y su alcance.

Lo que se necesita destacar de Prensa Libre:



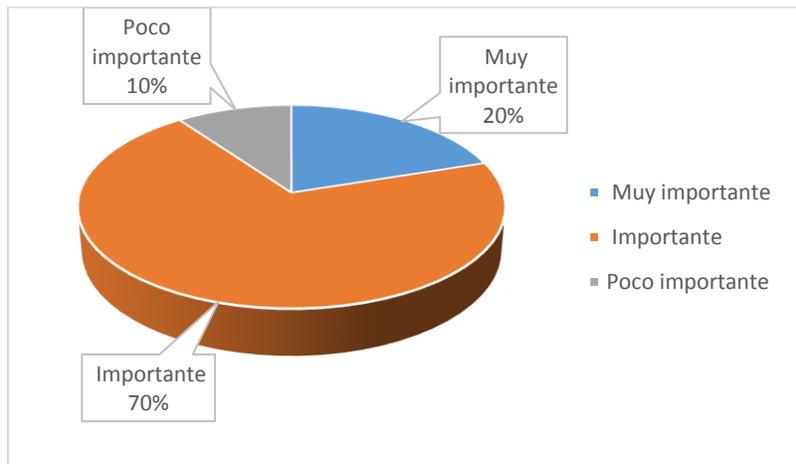
Interpretación: Casi la mitad de las personas opinan que PL debe permitir más la opinión pública, además otro 45% de personas indican que debe comunicar más a la sociedad sobre su trayectoria y acciones de apoyo social.

Conocimiento de lemas de la institución:



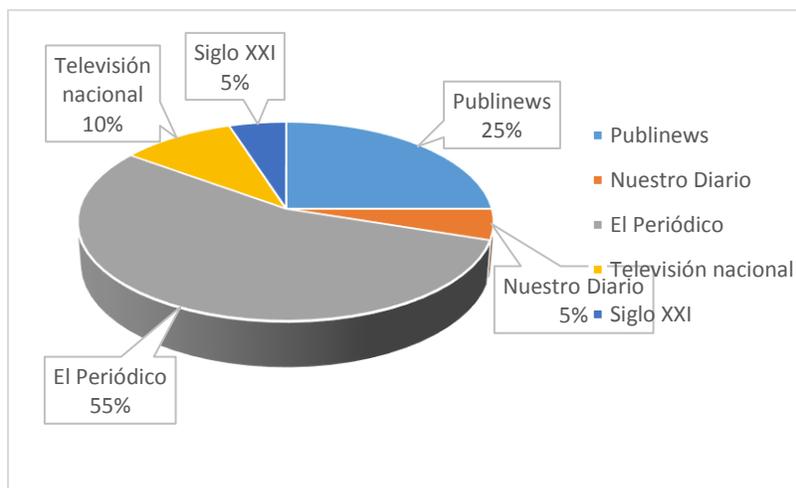
Interpretación: El 70% de las personas tiene bien posicionado algún lema o palabra positiva que los mensajes de Prensa Libre le han dejado.

Calificación del trabajo de la empresa:



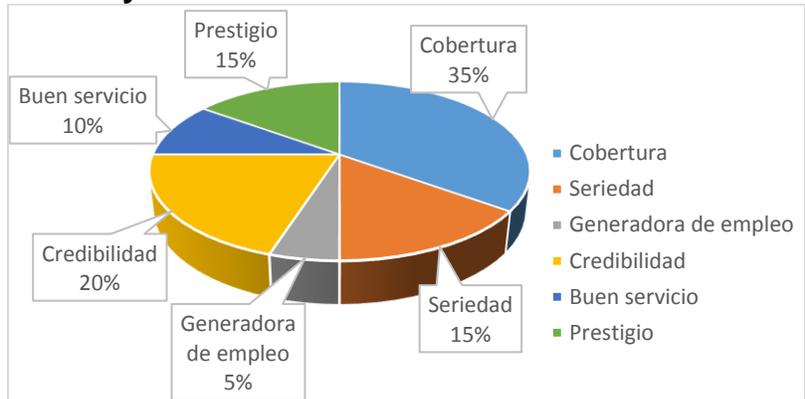
Interpretación: El 90% de las personas considera que el trabajo que hace PL es importante o muy importante y de valor.

Principal competencia de la institución:



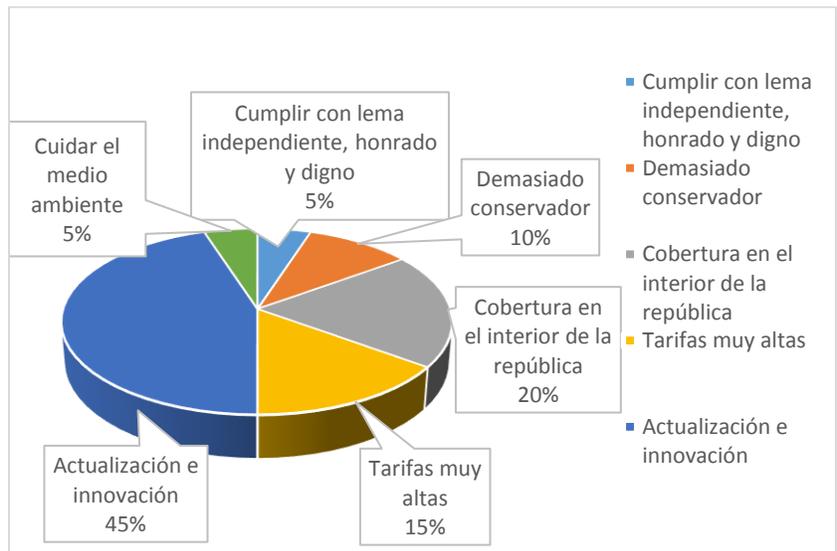
Interpretación: Más de la mitad de las personas opina que el medio con el cual pueden comparar al Prensa Libre en materia de los servicios que brinda es El Periódico seguido de Publinews ya que ofrecen información impresa aunque no con el mismo alcance y línea editorial.

Aspectos positivos y fortalezas:



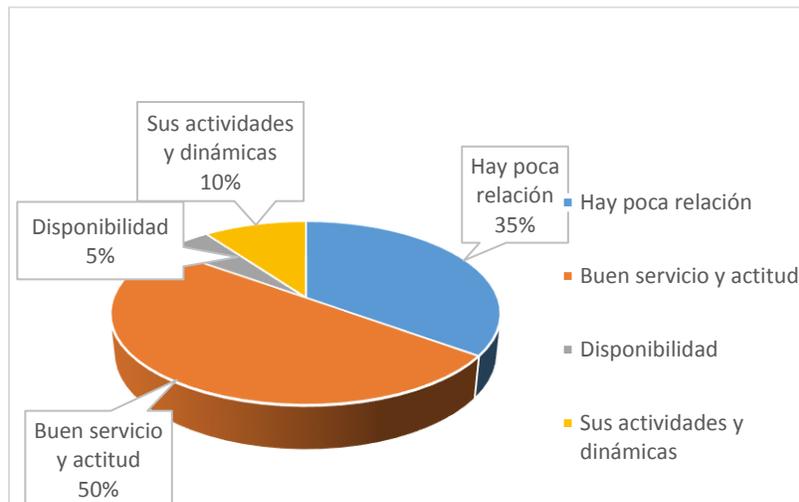
Interpretación: Entre los principales aspectos y fortalezas que señalaron los encuestados están la cobertura y alcance, la credibilidad que tiene su información y la seriedad que transmite la institución.

Principales desafíos de la institución:



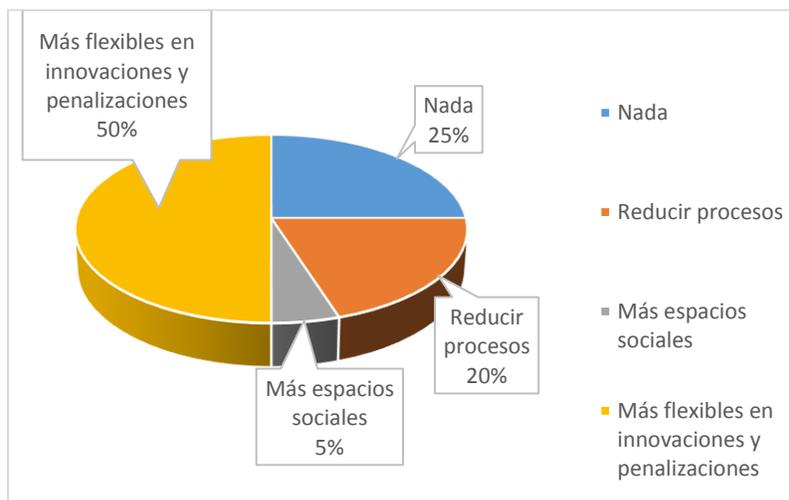
Interpretación: Entre los principales desafíos que enfrenta PL señalaron la actualización e innovación, la cobertura en el interior de la república y las tarifas contra los de la competencia tanto en impresos como en medios digitales.

Calidad de la relación con el personal:



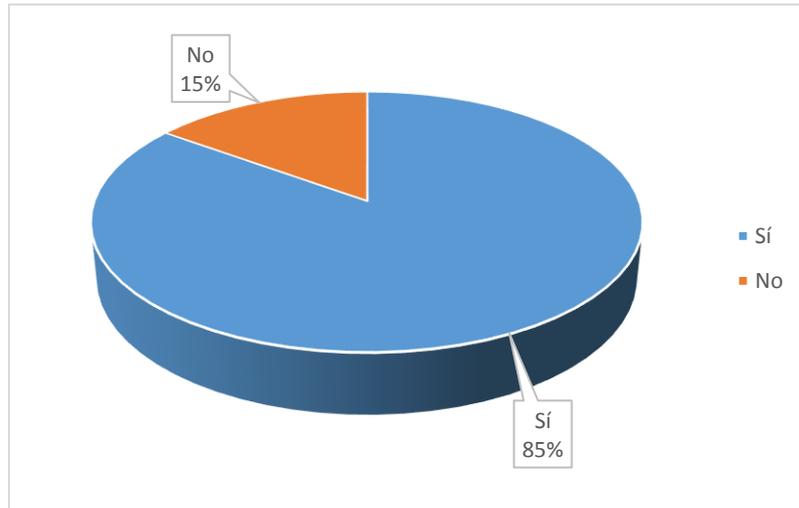
Interpretación: La mitad de los encuestados indican que lo que más les gusta de la relación con Prensa Libre es el buen servicio y actitud del personal, un 35% refirió no tener mayor relación con el medio.

Deficiencias del servicio que debe mejorar:



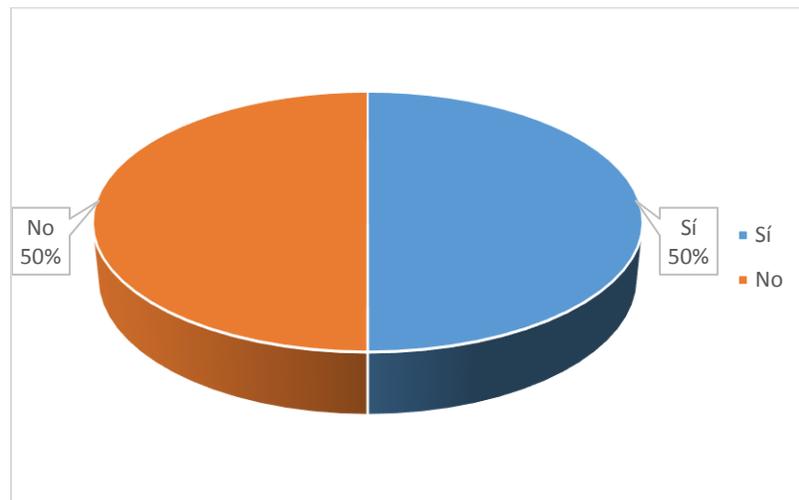
Interpretación: La mitad de los encuestados consideran que el medio debe ser más flexible en cuanto a innovar y penalizaciones por demoras en tiempos y procesos.

Apertura de opinión pública:



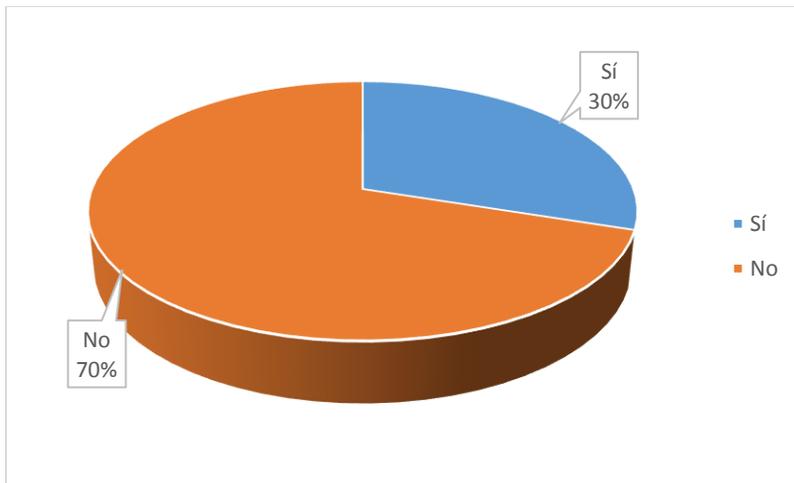
Interpretación: Casi todos consideran que PL escucha a las personas con las que se relaciona, aunque algunas indicaron que escuchan más a los clientes o socios que les generan mayores ingresos o les interesan más por algún negocio en particular.

Apertura en aceptar ideas:



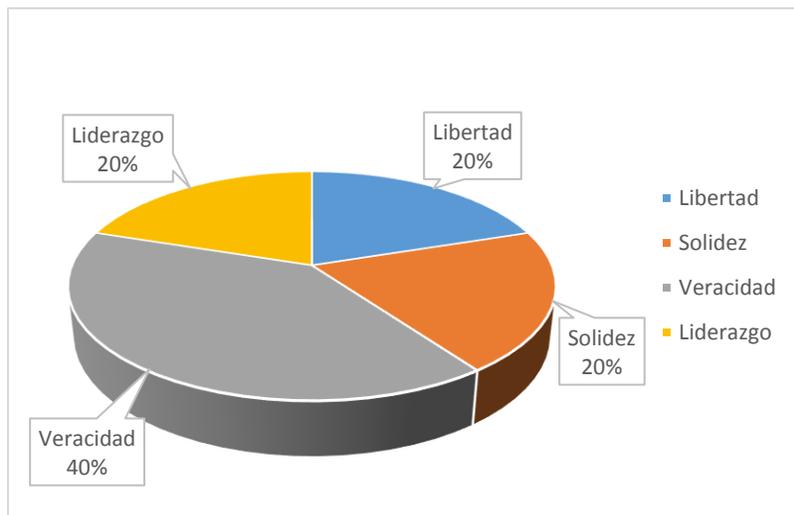
Interpretación: Justamente la mitad indicó que PL da libertad de aportar sugerencias e ideas, que están abiertos a escuchar y la otra mitad opina que no, que son rígidos y cuadrados.

Apertura en compartir información:



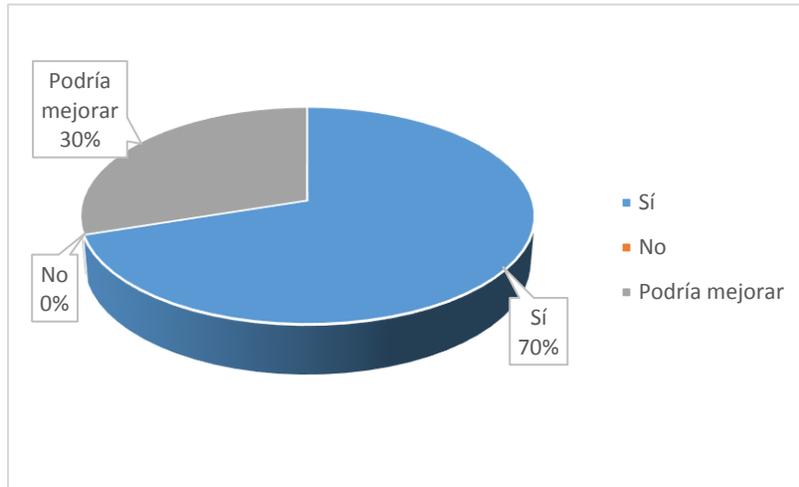
Interpretación: El 70% de los encuestados considera no estar informado sobre los avances o decisiones relacionadas a las actividades de PL, más que lo que internamente deciden comunicar en sus propios medios.

Imagen que transmite Prensa Libre:



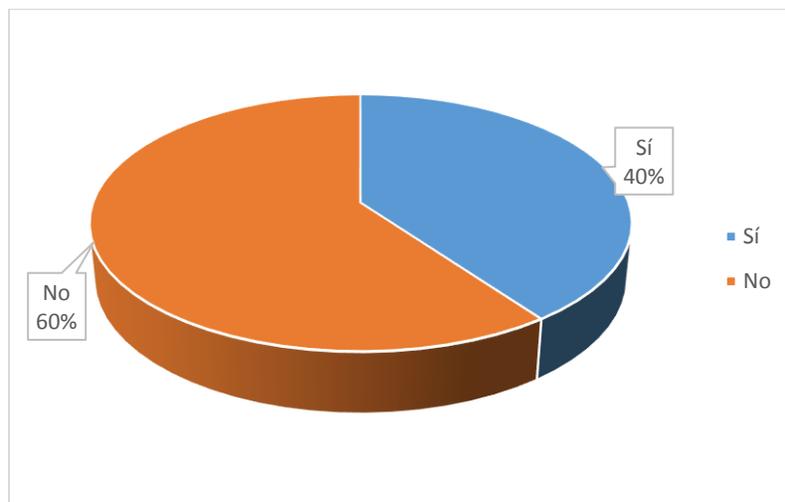
Interpretación: Casi la mitad percibe a PL como un medio que informa con veracidad, seguido de quienes opinan que la imagen que tienen es de un medio líder, libre y sólido.

La comunicación responde necesidades de sus públicos:



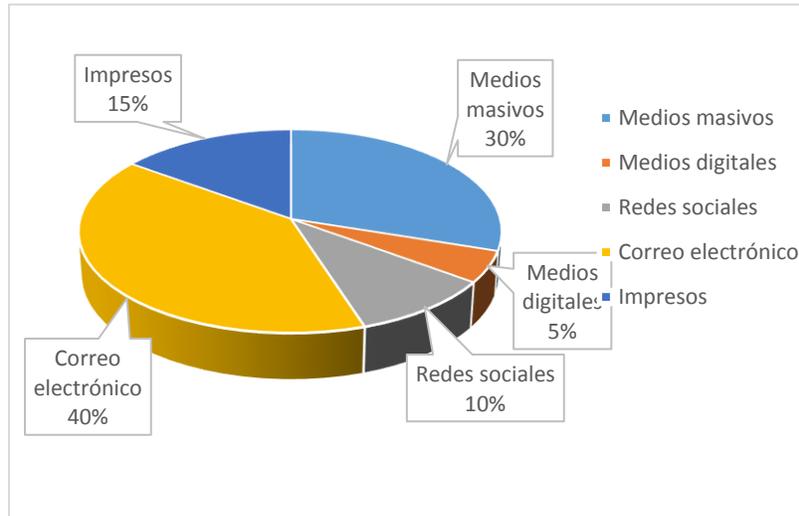
Interpretación: El 70% piensa que los mensajes comunicacionales de PL no responden a las necesidades específicas de todos sus públicos, el resto indica que podrían mejorar.

Interés en conocer actividades de la institución:



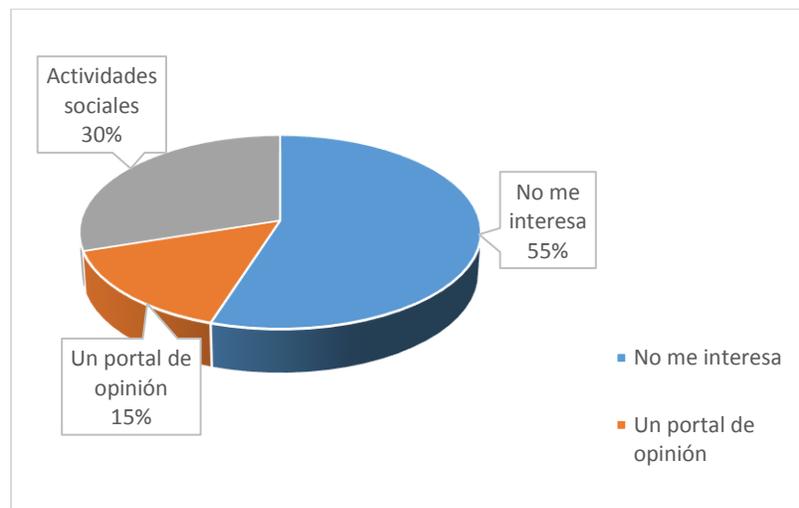
Interpretación: Más de la mitad de personas indicaron que no les gustaría estar al tanto de las actividades de PL, sobre todo si son sólo de interés de su personal interno. El 40% indica que sí les gustaría si se trata de información valiosa, de beneficio o de interés personal o para sus clientes.

Medios ideales para comunicar las actividades de la institución:



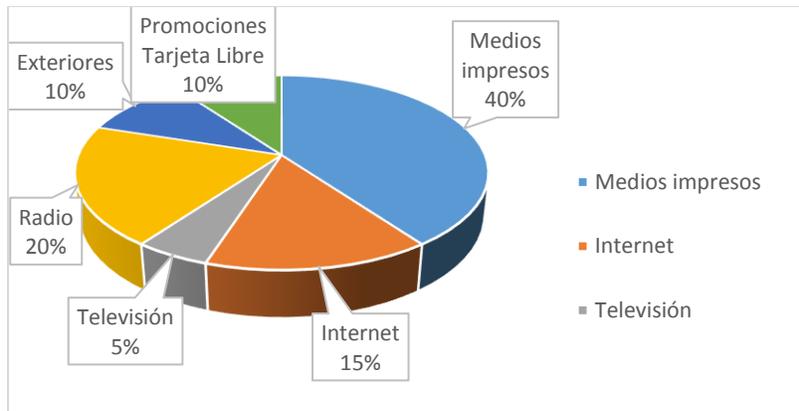
Interpretación: El 40% considera que el medio más eficaz para recibir información de PL es mediante correo electrónico y un 30% piensa que es mejor en medios masivos impresos o digitales.

Interés en participación en el trabajo de la institución:



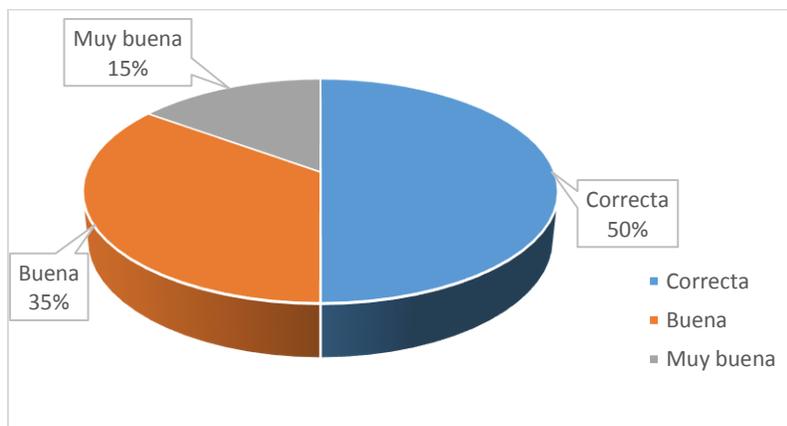
Interpretación: Al 55% de personas no les interesa participar en el trabajo que realiza la institución más que recibir de forma pasiva la información y noticias que publican. Al 30% le interesaría participar en sus actividades sociales y un 15% quisiera que PL tenga un portal de opinión pública.

Posicionamiento de mensajes comunicacionales:



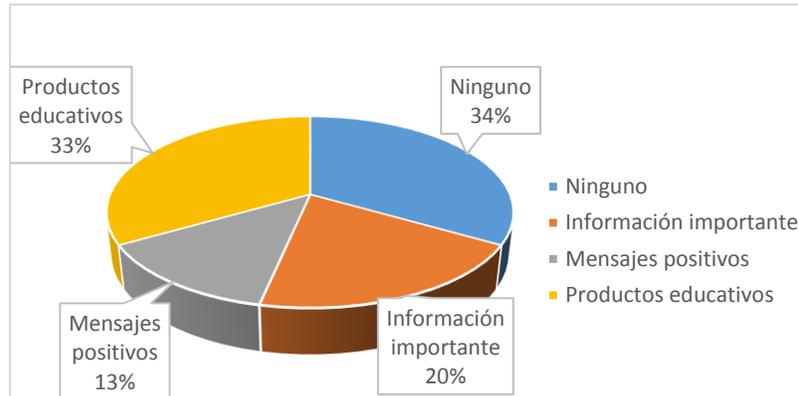
Interpretación: El 40% de las personas recuerdan haber visto piezas de comunicación institucionales en medios impresos, otro 20% en radio y 15% en internet, cabe mencionar que mencionaron una diversidad de medios, todos masivos.

Calificación de la calidad de los mensajes comunicacionales:



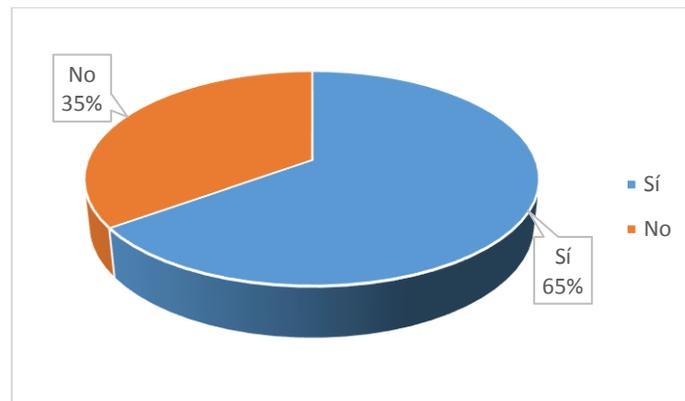
Interpretación: La mitad de las personas consideran la calidad de la comunicación como correcta, un 35% como buena y un 15% como muy buena. Nadie la consideró como mala o incorrecta.

Mensajes principales de los productos de la institución:



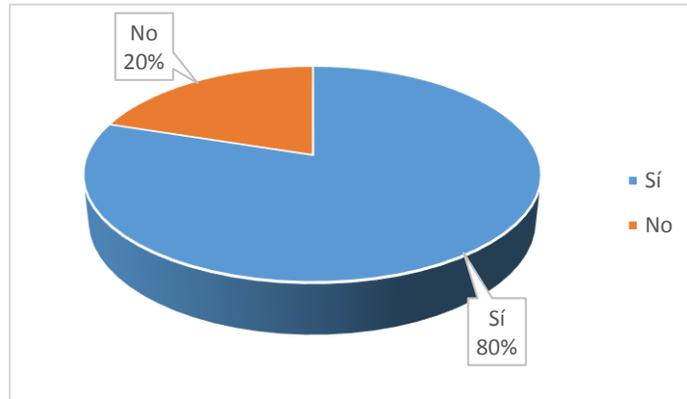
Interpretación: El 34% de personas indican que no les quedó ningún mensaje, el 33% de encuestados considera que los mensajes principales son que sus productos educan, el resto indican que son mensajes de información valiosa y positiva.

Grado de recomendación de la institución:



Interpretación: El 65% de las personas informa que sí han recomendado a PL como un medio para anunciarse, como generador de empleo por su prestigio y trayectoria o a sus clientes y que lo volverían a hacer. Un 35% indican que no lo ha recomendado.

Los mensajes comunicacionales reflejan la esencia de la institución:



Interpretación: El 80% de las personas indican que los mensajes difundidos y las piezas de comunicación sí reflejan lo que en la esencia y realidad de Prensa Libre. Un 20% opina que no es así.

7. FODA

Este análisis permite identificar desde el entorno interno y externo de la empresa, puntos clave que pueden ayudar a entender la situación actual de la empresa. Se describen los que se pudieron reconocer tanto en la observación como en las entrevistas, focus group y cuestionarios que se pasaron al personal interno y a los públicos externos de la institución.

	Circunstancias Positivas (factores de éxito)	Circunstancias negativas (factores de riesgo)
Circunstancias internas (Dependen de factores internos a la institución)	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal de la institución es profesional y experimentado y trabajan según el lema de la empresa “periodismo independiente, honrado y digno”. - Se trabaja en equipo y se analizan las estrategias y mensajes que se llevarán a los públicos tanto en el área de Redacción como en contenidos comerciales. - Prensa Libre tiene el equipo operativo y maquinaria adecuada y certificada por instituciones internacionales que garantizan su calidad en impresión. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen algunas barreras comunicacionales entre departamentos que provocan algunas deficiencias y retrasos en los procesos. - Falta inducción, capacitaciones y retroalimentación constante para que el personal se especialice y actualice. - No se le comunica a todo el personal la situación actual de la organización, metas, objetivos y resultados alcanzados lo cual afecta el sentido de pertenencia de los mismos y su grado de compromiso. - Lenta migración a plataformas digitales y el personal no recibe capacitaciones.
Circunstancias externas (Dependen de otros factores que no controlamos)	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Prensa Libre es un medio de comunicación líder en el mercado guatemalteco debido a la credibilidad de su contenido editorial.</p> <p>Muchos anunciantes y agencias de publicidad logran sus objetivos comerciales ya que encuentran a las audiencias adecuadas en los productos del portafolio de Prensa Libre = Rentabilidad.</p> <p>Los productos y personal de Prensa Libre son percibidos como profesionales, serios, orientados y que entienden y resuelven las necesidades de los GO.</p> <p>Es un medio que se ha mantenido por 65 años pese a todas las circunstancias adversas gracias a su independencia, transparencia e imparcialidad de los contenidos y mensajes que le llevan a la sociedad guatemalteca.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Lo rígido de los procesos, tiempos y penalizaciones provoca inconformidades en los clientes y socios comerciales.</p> <p>Las tarifas para tener publicaciones en sus productos son percibidos como muy elevados.</p> <p>No tiene cobertura total en el interior de la República, por ende no llega a esas audiencias.</p> <p>La lenta migración hacia plataformas digitales provoca desperdicio de papel y muchos clientes han migrado sus presupuestos a medios que llegan a más audiencias digitales.</p> <p>El uso de tanto papel no es pro-ambiente.</p>

Fuente de elaboración: Propia

8. Análisis y pronóstico de la situación

Posibles soluciones o Alternativas entre fortalezas y oportunidades

Mantener su línea editorial, su profesionalismo y siempre presentes las necesidades de sus públicos y lectores a fin de que esa fusión permita sostener la confianza en el medio y los clientes sigan prefiriéndola ante otras opciones del mercado.

Posibles soluciones o Alternativas entre debilidades y oportunidades

Fortalecer y empoderar al personal de áreas comerciales, capacitándolo y volviéndolo experto en el tema digital para que las agencias de publicidad y clientes sigan viendo en Prensa Libre un medio que siempre va a tener un producto que llegue a sus audiencias y seguirán logrando la rentabilidad deseada al tener sus publicaciones en sus canales.

Posibles soluciones o Alternativas entre fortalezas y amenazas

Enfocarse en los públicos del interior de la república, evaluar sus necesidades y expectativas y aprovechar que se cuenta con un equipo operativo, una planta con maquinaria certificada y adecuada para aumentar la circulación si es necesario pero hacer una mayor distribución en los departamentos.

Posibles soluciones o Alternativas entre debilidades y amenazas

Si se logra hacer conciencia en el personal para que la relación y comunicación entre departamentos mejore, si cada uno conociera sus atribuciones y procesos, éstos trasladarían de forma correcta y oportuna a los clientes y agencias logrando una mejor experiencia en ellos reduciendo la impresión que tienen viendo a Prensa como un medio rígido y poco flexible.

9. Factores influyentes directos e indirectos

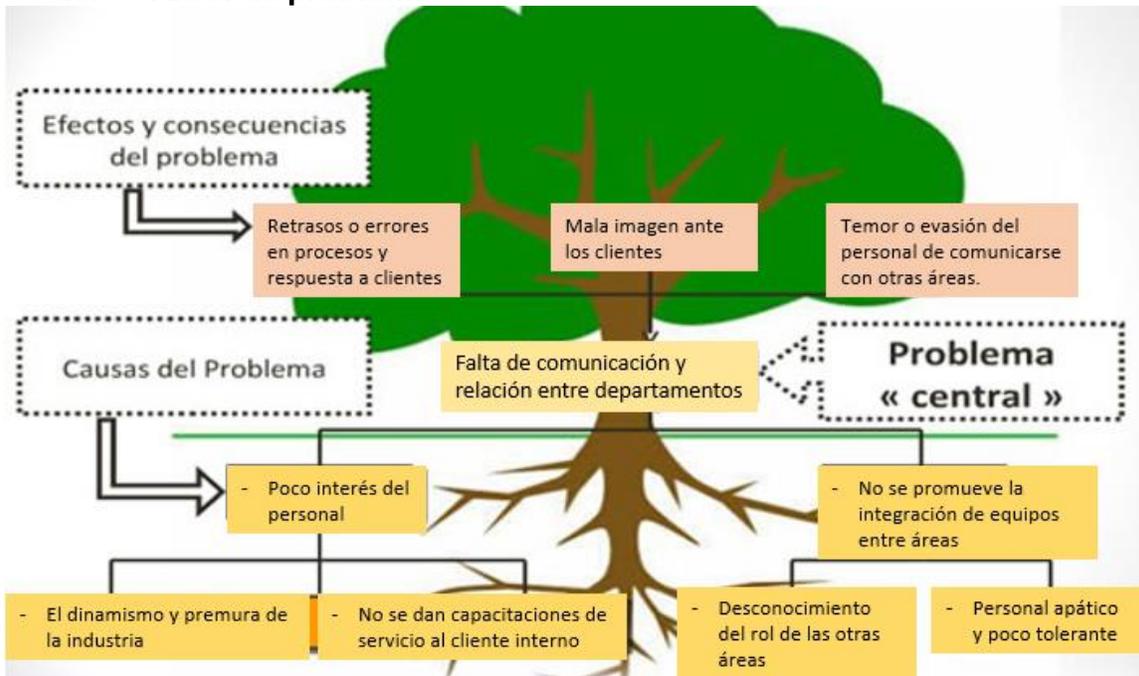
9.1. Factores directos

Entre ellos se encuentran principalmente la asistencia de todo su personal para desempeñar sus labores diarias, que su maquinaria funcione a la perfección, que sus sectoristas y voceadores cumplan con horarios de distribución y venta del ejemplar a diario, que se cuente con suficiente materia prima para cubrir las necesidades de impresión, que las agencias de publicidad promuevan ante sus clientes la preferencia y compra de las publicaciones en los productos de Prensa Libre, que sus plataformas digitales funcionen de manera normal, que haya un proceso correcto de facturación y cobro de los servicios prestados y que se cumpla con los tiempos y procesos establecidos de producción.

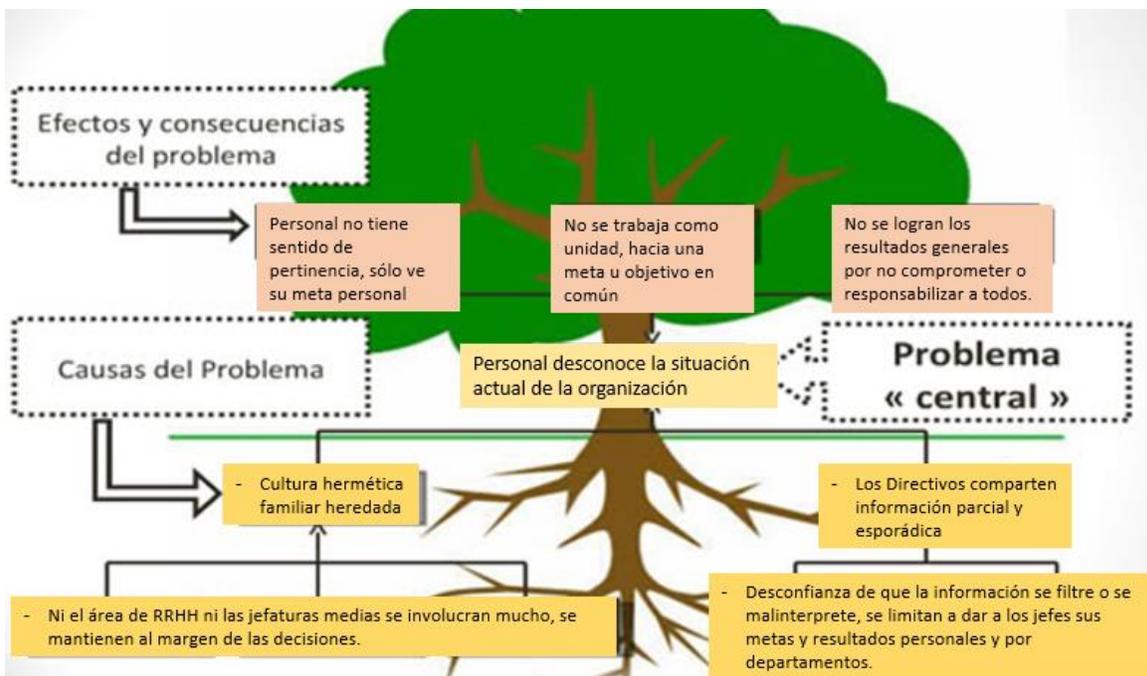
9.2. Factores indirectos

Que se comunique oportuna y correctamente a los públicos externos sobre las actualizaciones y productos disponibles, que continúe la migración de pauta y clientes en impresos hacia plataformas digitales, regulaciones de leyes en el país que puedan intervenir o reducir la compra de espacios publicitarios porque afectan a ciertas categorías de productos o servicios, los cambios en la economía del país y tipo de cambio, el surgimiento de nuevos medios de comunicación que ofrezcan productos y servicios similares a costos más accesibles, entre otros.

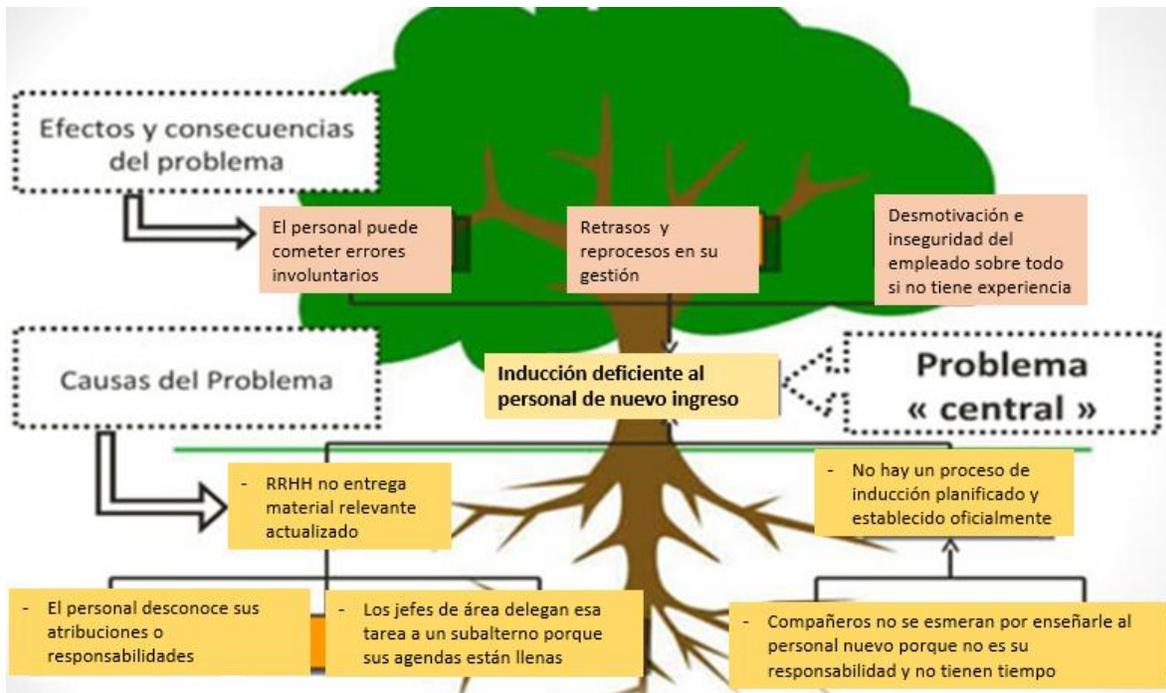
9.3. Árbol de problemas



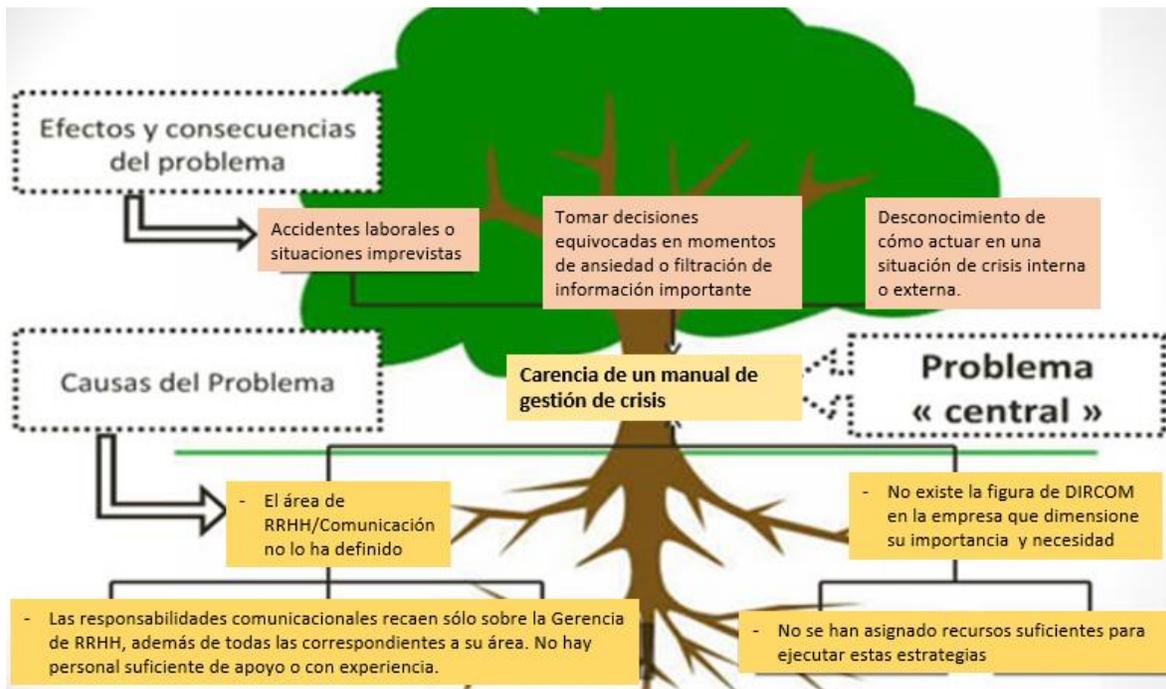
Fuente de elaboración: Propia



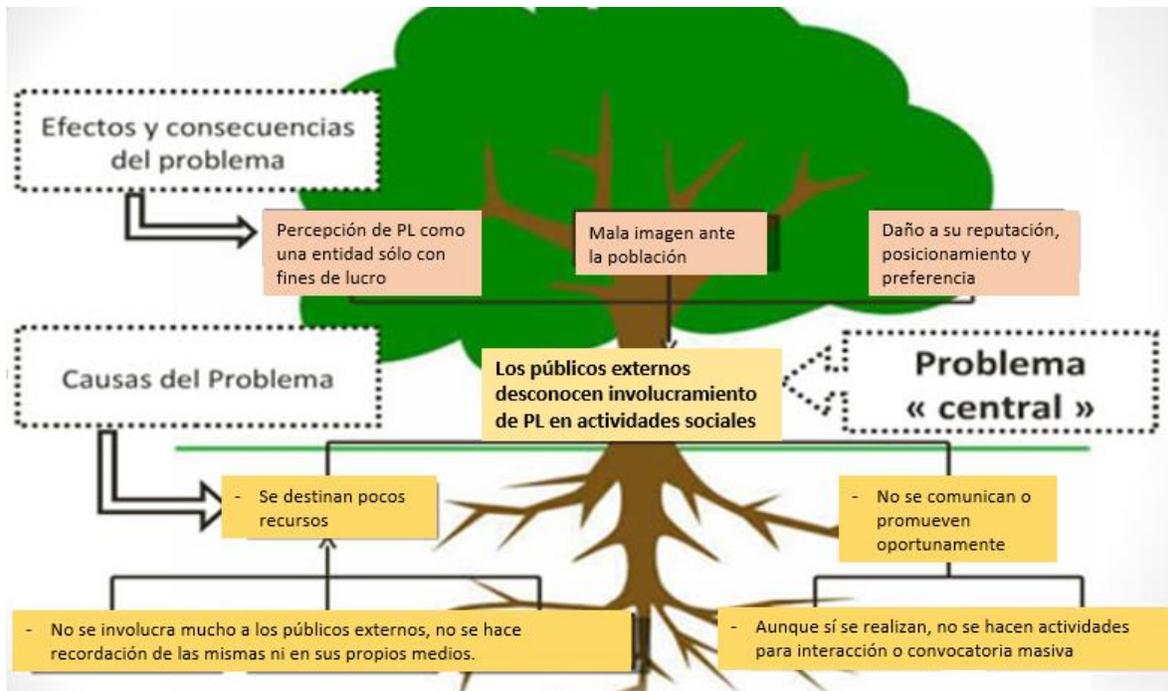
Fuente de elaboración: Propia



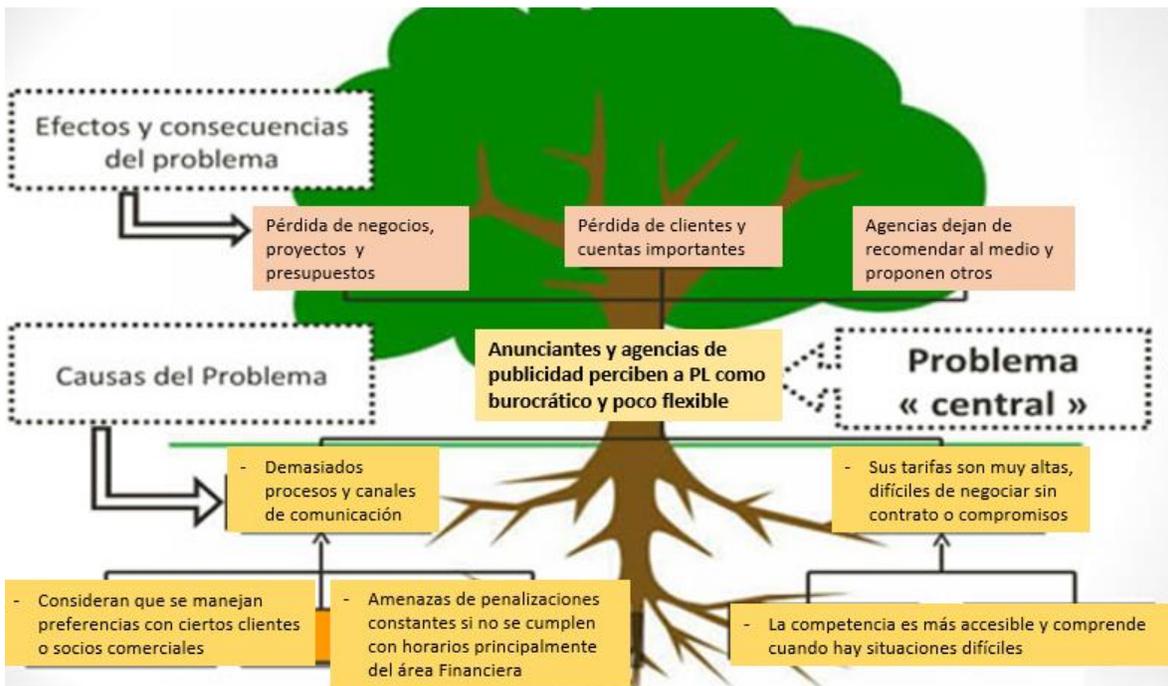
Fuente de elaboración: Propia



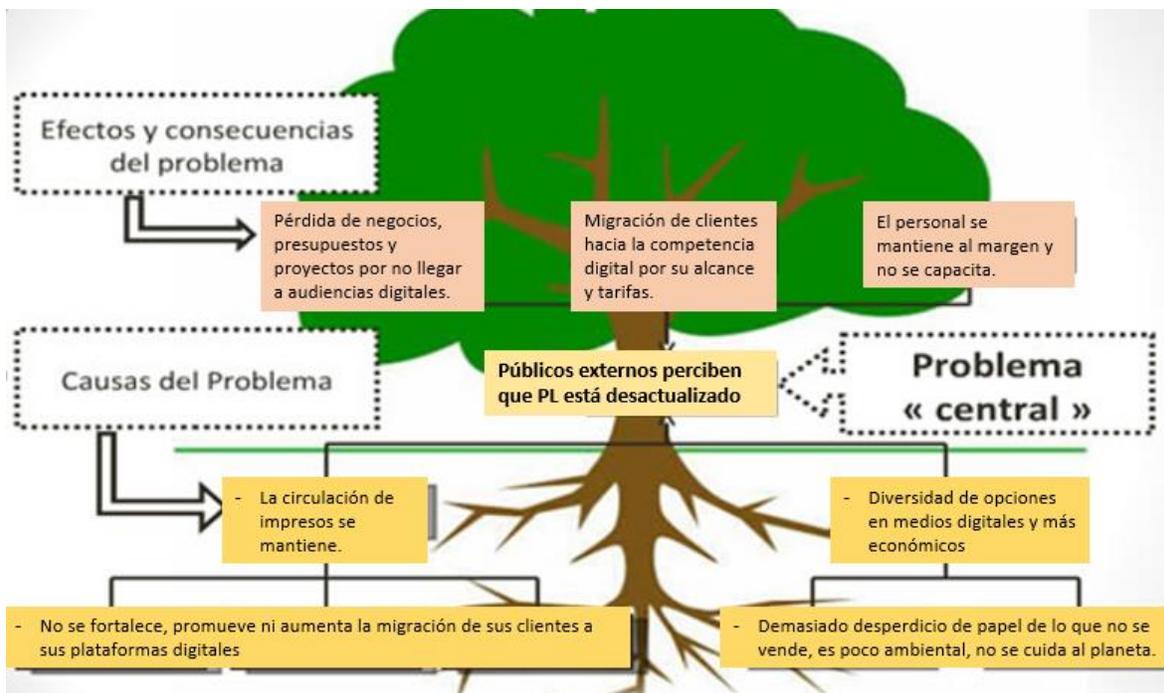
Fuente de elaboración: Propia



Fuente de elaboración: Propia



Fuente de elaboración: Propia



Fuente de elaboración: Propia

10. Determinación de prioridades comunicacionales

“La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas disponibles” Oxfam, (2014, p. 23).

Con los problemas identificados y los resultados arrojados en esta investigación y diagnóstico de comunicación en Prensa Libre se establecerse un mecanismo para su priorización para posteriormente trabajar estrategias que permitan lograr las mejoras necesarias. Las prioridades comunicacionales se ordenan de la siguiente forma debido a la urgencia en resolverlos y la dimensión de las consecuencias y repercusiones que provocan:

PROBLEMA 1: Falta de comunicación o relación interdepartamental.

Involucrado todo el personal y principalmente como responsable de lograr esa sinergia, unidad y mejora en la relación, el Departamento de Recursos Humanos. Si no se logra a la brevedad hacer conciencia para que el personal mejore su actitud, empatía, armonía y relación con los demás colaboradores de la institución podría deteriorarse más la relación y causar roces o consecuencias serias que afecten a los

clientes. Por ello se debe comenzar con ordenar la casa desde dentro para transmitirla a los públicos externos.

PROBLEMA 2: El personal desconoce la situación actual de la organización.

Involucra principalmente al Consejo Directivo, Gerente General y demás gerencias que le reportan para que éstos a su vez involucren más a todo el personal. Si el personal no se siente parte de, que su rol y atribuciones son importantes para el logro de resultados no solo personales sino empresariales, la situación seguirá igual o peor y no se lograrán los objetivos deseados para fin de año.

PROBLEMA 3: Inducción deficiente al personal de nuevo ingreso.

Involucra al área de Reclutamiento en Recursos Humanos para que se diseñe y planifique un método de inducción formal, que designe responsables adecuados para implementarlo y se cumpla en un período establecido de acuerdo a cada departamento y puesto. Si el personal nuevo se sigue contratando y lanzando al agua sin tener la suficiente capacitación, sin tener claro su rol y responsabilidades, sin conocer bien las políticas y normas de la institución, esto seguirá provocando retrasos, errores, inconformidades de las demás áreas.

PROBLEMA 4: Carencia de un Manual de Gestión de crisis internas y externas.

Involucra al Departamento de Recursos Humanos, Comunicación, Gerencias de cada departamento y principalmente a las máximas autoridades de la institución para que ellos definan lineamientos claros de cómo proceder ante cualquier situación inesperada, anormal y delicada. Que se designe un vocero o representante y asegurarse que todo el personal conozca y tenga acceso al Manual para que estén preparados para saber cómo actuar ante cualquier situación de crisis y no los tome por sorpresa y la tensión les haga tomar decisiones equivocadas que puedan dañar la reputación de la institución o poner en peligro la vida de alguien.

PROBLEMA 5: Clientes y agencias de publicidad perciben a Prensa Libre como un medio burocrático y poco flexible.

Involucra principalmente a los Directivos y el personal de las áreas comerciales y de mercadeo quienes atienden a los clientes y agencias de publicidad. Por ser una empresa familiar se protege mucho la información a pesar de ser un medio de comunicación y es razonable, sin embargo es importante cambiar esa percepción que tienen de ser un medio

cuadrado, poco accesible y rígido porque algunos departamentos no tienen tacto ni son carismáticos con los clientes. Esto provoca daño en las relaciones y representa pérdida de cuentas y negocios importantes ya que dejan de recomendar al medio para evitar incomodidades, tantos procesos o molestias posteriores.

PROBLEMA 6: Los públicos externos indican que Prensa Libre está desactualizado. Involucra a todo el personal ya que la esencia de Prensa Libre es informar a la población guatemalteca y aunque los medios impresos aún son consultados y preferidos por muchos lectores, el mercado demanda más presencia e interacción en medios digitales por su dinamismo y por ser de doble vía. El avance tecnológico ha generado el surgimiento de nuevas audiencias, entre ellos los jóvenes (millennials) que buscan informarse más en plataformas digitales por tener acceso en diferentes dispositivos de forma inmediata en cualquier momento. Por ello si Prensa no fortalece sus sitios web y redes sociales existentes y no las explota y logra posicionarlas, muchos clientes migrarán a otros medios.

PROBLEMA 7: Los públicos externos desconocen cómo se involucra Prensa Libre en actividades sociales. Involucra a las máximas autoridades de la institución, al área de mercadeo y comunicación ya que de allí se originan las decisiones de las actividades que realizan en beneficio de la sociedad. Aunque PL sí organiza y ejecuta este tipo de aportes, no se han asignado los recursos y canales adecuados para darlos a conocer de forma masiva y oportuna. Si los públicos externos no reciben estos mensajes, seguirán creyendo que la institución únicamente se dedica a producir noticias y generar ingresos por la publicidad que forma parte de la mayoría de sus productos y la percepción de que no contribuye en nada al país fuera de su giro de negocio puede provocar pérdida de credibilidad y preferencia y poner en riesgo el liderazgo que ha logrado mantener.

11. Propuesta de soluciones

11.1. Posibles soluciones

“El objetivo que busca la realización de un diagnóstico es reunir la información necesaria para diseñar, elaborar estrategias y un plan de acción, analizando y

contrastando los datos recabados con un modelo de calidad, para luego tomar las medidas correspondientes para subsanar las posibles barreras” Oxfam (2014, p.4)

Con base en la identificación de los problemas, y a la priorización de los mismos, se establecen algunas posibles soluciones a éstos.

No	Problema	Propuesta Solución	Función de la comunicación
1	Falta de comunicación y buena relación entre departamentos internos.	<p>Establecer un cronograma de actividades de integración de equipos y entre departamentos.</p> <p>Proponer la incorporación de un DIRCOM en el área de Comunicación para cubrir las necesidades básicas y urgentes.</p>	<p>- Colectiva: El que se produce entre grupo de personas con características que promueven la comunicación interpersonal.</p>
2	El personal desconoce la situación, metas y objetivos actuales de la institución.	<p>Convocar e involucrar a todo personal definidas periódicamente para informar sobre los avances y resultados de la institución, resolver dudas y permitirles opinar.</p> <p>Retroalimentación y evaluación planificada para conocer la percepción de los empleados.</p> <p>Establecer un plan mensual de reconocimiento de los mejores resultados de cada área.</p>	<p>- Informativa: Mediante la cual se transmite la cultura, historia, experiencias, se educa y en esencia transmitir información a detalle.</p> <p>- Poética: Centrada en el mensaje mismo, en su disposición y fácil entendimiento para el receptor.</p>
		Desarrollar una herramienta actualizada, visual e impresa sobre	

3	Inducción deficiente al personal de nuevo ingreso	<p>las generalidades, normas y políticas, valores, código de conducta estrategias y procedimientos de la institución y otro impreso para el colaborador con detalle de sus atribuciones y reglamento de trabajo.</p> <p>Implementar un método de evaluación para validar el conocimiento y preparación del colaborador en su área previo a asignarle sus tareas.</p> <p>Proponer un plan de carrera y capacitaciones para el desarrollo del personal.</p>	<p>- Metalingüística: Se centra en un código que facilita la comprensión del mensaje hablado y escrito.</p> <p>- Reguladora: Se utiliza para regular la conducta de los demás y facilitar su adaptación en un ambiente.</p> <p>- Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.</p>
4	Carencia de un manual de gestión de crisis internas y externas	Elaborar un manual impreso y digital de comunicación de crisis internas y externas	- Poética: Centrada en el mensaje mismo, en su disposición y fácil entendimiento para el receptor.
5	Clientes y agencias perciben a PL como burocrático y poco flexible	Actualizar la guía comercial, establecer políticas claras y lo más flexibles posibles. Reevaluar las políticas obsoletas e innecesarias.	- Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.

6	Los públicos externos perciben que PL está desactualizado	<p>Implementar un sistema de opinión pública, como buzón de sugerencias confidenciales de los públicos externos.</p> <p>Fortalecer las plataformas digitales, capacitar al personal que lo comercializa e impulsar campañas de alcance masivo en diferentes medios para promoverlas.</p>	- Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.
7	Los públicos externos desconocen cómo se involucra PL en actividades sociales	<p>Fortalecer la comunicación previo, durante y después de las actividades de beneficio social.</p> <p>Proponer asignar un presupuesto satisfactorio anual para actividades de beneficencia pública.</p> <p>Establecer una estrategia de comunicación institucional sin impulsar la compra de algún producto o de suscribirse.</p>	- Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.

Fuente de elaboración: Propia

11.2. Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas

Teoría de la comunicación organizacional

Se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Fernández Collado, C. (2005) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio”; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Según esta visión designa como herramientas la comunicación interna, la comunicación externa, las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Todos los seres humanos tenemos necesidades, existen varias teorías de autores con diferentes puntos de vista al respecto.

Teoría de Frederick Herzberg

Propuso la teoría de la motivación-higiene creyendo que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y que su actitud hacia este trabajo puede determinar el éxito o fracaso del individuo. En PL el personal mantiene por lo general una convivencia armónica. Sin embargo es necesario que el área de RRHH implemente estrategias constantemente para mantener al personal motivado, de hacer actividades de integración y trabajo en equipo de forma frecuente. Eso ayudaría al personal a trabajar en sinergia y lograr mejores resultados.

Teoría de las Necesidades

Algunas organizaciones intentan administrar al recurso humano pero no toman en consideración las necesidades básicas, es por ello que usual que los empleados abandonan todas sus necesidades y se dediquen a satisfacer las necesidades más básicas. Por ello es tan importante que toda organización internamente busque cumplir con las necesidades básicas de los empleados. La forma de identificar las necesidades en una empresa son:

Conocer los tipos de necesidades físicas y sociales.

Identificar el valor de la necesidad, cubrir una necesidad identificada según la cultura y psicología de las personas.

Identificar el bien o servicio adecuado para cubrir la necesidad: Creando un servicio o producto capaz de cubrir la necesidad de manera que el consumidor este de acuerdo por el uso y la calidad del producto. Para conocer bien a los empleados se puede realizar:

1. Una evaluación de desempeño para cada puesto de empleo.
2. Promover la reunión con cada empleado para discutir su evaluación
3. Un régimen de entrenamiento para cada división para aumentar el conocimiento del empleado.
4. Animar a cada colaborador a ser abierto y honesto acerca de sus inquietudes y sugerencias.
5. Que todos los capacitadores y supervisores pongan en práctica una política de puertas abiertas.

Las necesidades fisiológicas pueden satisfacerse con un ingreso económico confiable y seguro. Sin embargo, no todo es dinero. Los empleados también necesitan una cultura de empresa acogedora basada en el respeto mutuo, necesidades de pertenencia. El elogio y la gratitud es la recompensa a altos intérpretes públicamente y proporciona a los empleados con desafíos personalmente gratificantes para satisfacer las necesidades de su estima.

Los programas de desarrollo integral del empleado ofrece una gran oportunidad para el crecimiento de la carrera para satisfacer las necesidades de autorrealización que aprovecha plenamente las fortalezas y experiencia a la vez que proporciona un sentido de cumplimiento de la realización y e interior.

12. Estrategia de Comunicación Organizacional

12.1. Justificación

Luego de elaborar el diagnóstico situacional y de comunicación interna y externa con los distintos públicos de la institución, se identificaron diferentes problemas los cuales ocasionan fallas en los flujos de comunicación y la percepción que los públicos tienen de Prensa Libre.

Se utilizaron diferentes instrumentos de investigación como la observación y encuestas a una muestra del personal interno de la institución identificando que existe mala comunicación entre los empleados de las distintas áreas de la empresa, un proceso deficiente de inducción al personal de nuevo ingreso, el personal no conoce exactamente sus obligaciones, normas, deberes y derechos y siente que no se le involucra ni informa de todo lo relevante de la organización y no se cuenta con un manual de gestión y manejo de riesgos y crisis.

En el ámbito externo se identificaron entre otros problemas que por lo general las agencias y anunciantes perciben a Prensa Libre como un medio burocrático, rígido y desactualizado en temas tecnológicos, que no hay un canal mediante el cual puedan expresar opiniones y que desconocen en qué actividades se involucra Prensa Libre para apoyar a la sociedad.

Siendo Prensa Libre un medio de comunicación líder en Guatemala por 65 años y estando sus actividades a la vista diaria de millones de personas es importante que se enfoque en identificar sus oportunidades de mejora comunicacionales tanto interna como externamente, trabajar en ellas y cambiar la percepción e imagen inadecuada que sus públicos puedan tener de la institución, sus procesos y empleados. De este modo, la proyección que tendrá ante la sociedad y el grado de satisfacción y aceptación de sus públicos seguirá positiva y en incremento.

12.2. Objetivos

12.2.1. Objetivo general de la comunicación

Fortalecer la comunicación interna por medio de actividades y canales estratégicos de comunicación organizacional.

12.2.2. Objetivos específicos

- Diseñar manuales y capacitaciones óptimas y eficientes que permitan fortalecer el sentido de pertenencia, la relación entre los empleados, la motivación de los mismos y su preparación para el correcto desempeño laboral.
- Crear estrategias de comunicación externa que permitan mejorar la percepción que los clientes, agencias, lectores y usuarios tienen de la institución.
- Realizar un plan de actividades y recomendación de agenda para ejecutarlas a corto plazo a fin de aminorar el impacto de los problemas de comunicación identificados.
- Diseñar productos y materiales que contribuyan a mejorar los procesos actuales de comunicación interna y externamente.

12.3. Público objetivo

La estrategia de comunicación organizacional de esta propuesta busca principalmente mejorar la percepción e imagen que tienen de la institución sus públicos internos y externos dividiéndolos a grandes rasgos de la siguiente forma:

Público interno:

Todos los empleados de Prensa Libre

Público Externo:

Anunciantes, Agencias de publicidad, lectores, usuarios, proveedores, voceadores y sociedad guatemalteca.

12.4. Propuesta

12.4.1. Propuesta de comunicación Interna

No.	Problema	Propuesta Solución	Función de la comunicación
1	Falta de comunicación y buena relación entre departamentos internos.	<p>La contratación e incorporación de un Depto. De comunicación bien estructurado y profesional, liderado por un DIRCOM (Director de Comunicación) para cubrir las necesidades básicas y urgentes identificadas.</p> <p>Fomentar la aplicación del Código de conducta actualizado</p> <p>Actividades de integración de equipos que involucre a todo el personal y departamentos de la empresa.</p>	<p>Colectiva: El que se produce entre grupo de personas con características que promueven la comunicación interpersonal.</p> <p>Connotativa: Busca impulsar en los empleados el actuar siempre con base a los valores de la organización.</p>
2	El personal desconoce la situación, metas y objetivos actuales de la institución.	<p>Reuniones con todo personal definidas periódicamente por el Gerente General para informar sobre los avances y resultados de la institución, resolver dudas y permitirles opinar.</p> <p>Reglamento interno de trabajo con descripción de atribuciones</p> <p>Establecer un plan mensual de reconocimiento de los empleados destacados de cada área.</p> <p>Capacitaciones de temas de interés y beneficio para el personal.</p> <p>Retroalimentación y evaluación planificada para conocer la percepción de los empleados.</p> <p>Actualizar la intranet empresarial para facilitar la comunicación y gestión de solicitudes internas entre el personal y RRHH</p>	<p>Informativa: Mediante la cual se transmite la cultura, historia, experiencias, se educa y en esencia transmitir información a detalle.</p> <p>Fática: Para establecer buena comunicación entre colaboradores y jefes para que fluya la información.</p> <p>Cognoscitiva: Pretende brindar información verídica y objetiva para replicarla en el exterior.</p>
3	Inducción deficiente al personal de nuevo ingreso	<p>Inducción audiovisual: Desarrollar una herramienta actualizada, visual e impresa sobre las generalidades, normas y políticas, valores, código de conducta estrategias y procedimientos de la institución y otro impreso para el colaborador con detalle de sus atribuciones y reglamento de trabajo.</p> <p>Material impreso de fácil manipulación con mensajes claves y breves fáciles de posicionarse y que contribuyan a que el personal se sienta identificado con la institución.</p> <p>Programa de cobertura parcial de una pieza del uniforme por parte de la organización.</p>	<p>Metalingüística: Se centra en un código que facilita la comprensión del mensaje hablado y escrito.</p> <p>Reguladora: Se utiliza para regular la conducta de los demás y facilitar su adaptación en un ambiente.</p> <p>Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.</p>
4	Carencia de un manual de gestión de crisis internas y externas	Elaborar un manual de comunicación de crisis internas y externas en versión digital	<p>Cognoscitiva: Pretende brindar información verídica y objetiva para replicarla en el exterior.</p> <p>Poética: Centrada en el mensaje en su fácil entendimiento.</p>

Fuente de elaboración: Propia

12.4.2. Propuesta de comunicación externa

No.	Problema	Propuesta Solución	Función de la comunicación
1	Clientes y agencias perciben a PL como burocrático y poco flexible	<p>Actualizar la guía comercial y elaborar un manual de políticas y normas claras y lo más flexibles posibles. Reevaluar las políticas obsoletas e innecesarias.</p> <p>Sondear las percepciones que los públicos tienen de la organización mediante encuestas digitales periódicas y crear un plan de fidelización de clientes para evitar inconvenientes o pérdida de negocios.</p>	<p>Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.</p> <p>Fática: Intenta establecer comunicación con el público para conocer la percepción que tienen sobre los servicios que presta la organización.</p>
2	Los públicos externos perciben que PL está desactualizado	<p>Implementar un sistema de opinión pública, como buzón de sugerencias digital y confidencial a disposición de los públicos externos.</p> <p>Fortalecer las plataformas digitales, capacitar al personal que lo comercializa e impulsar campañas de alcance masivo en diferentes medios para promoverlas.</p>	<p>Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación</p>
3	Los públicos externos desconocen cómo se involucra PL en actividades sociales	<p>Fortalecer la comunicación previa, durante y después de las actividades de beneficio social, mediante campañas masivas.</p> <p>Asignar un presupuesto satisfactorio anual para actividades de beneficencia pública.</p> <p>Diseñar una página web empresarial al alcance de todos los públicos externos locales e internacionales con información de interés público. Se sugiere que la elabore el personal de Diseño interno de PL para optimizar recursos y que sea personal que ya conozca los lineamientos gráficos y editoriales del medio.</p>	<p>Institucional: Como un rol de referente institucional y comunicar lo que se desea para que su público conozca de primera mano los beneficios de la misma y buscando su aceptación.</p> <p>Emotiva: Promueve que afloren emociones de los involucrados a fin de lograr posicionarse en la mente de los receptores.</p>

Fuente de elaboración: Propia

12.5. Matriz de coherencia

COMUNICACIÓN INTERNA						
Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
1. Falta de comunicación y buena relación interdepartamental	Introducir la figura de DIRCOM y estructura de Depto. De Comunicación	Establecer un plan de medios y actividades de comunicación y su evaluación periódica	Formativo e informativo	Todo el personal que labora en PL	Presentación personal a todo el personal de PL a cargo del personal de RRHH	Q.20,000
	Código de conducta impreso que incluya reglas de convivencia y valores.	Impulsar la aplicación de las mismas a fin de que se mejore el clima organizacional.			Material impreso, digital y pantallas electrónicas	Q. 1,500
	Actividades de integración de equipos para todo el personal en Prensa Libre	Mejorar las relaciones entre los distintos departamentos de la empresa			Presenciales	Q.15,000
2. El personal desconoce la situación actual de la organización	Experto externo para impartir capacitaciones cada mes, temas de interés del personal para su crecimiento profesional	Mejorar la gestión, la eficiencia laboral y motivación del personal involucrado. (Técnicas de ventas, temas de salud, idiomas, cómputo, etc.)	Formativo	Todo el personal que labora en PL	Medios internos electrónicos, impresos y cara a cara según cada área	Q.6,000
	Reglamento interno de trabajo digital (descripción de puestos por depto. deberes y derechos, detalle de pagos, beneficios)	Divulgar información relevante que transmita mensajes de transparencia, credibilidad, compromiso, unidad, responsabilidad mutua e interdependencia.	Informativo		Impreso y digital	Q.1,500
	Diploma y termo promocional para 1 empleado de cada área (alternar promocionales, sombrilla, <u>usb</u> , loncheras)	Reconocer públicamente el esfuerzo y trabajo del empleado destacado de cada área mensualmente a fin de mantener la motivación y sana competitividad.	Emotivo		Impreso y personalmente	Q.11,700
	Actualización de la intranet corporativa (RRHH te acerca) y Comunik2	Publicar información de interés general que permita optimizar y agilizar procesos entre los empleados y el área de RRHH	Informativo		Digitales y pantallas electrónicas	Q.0.00
	Convivencias trimestrales presenciales de Gerencia General con todo el personal	Informar sobre avances, resultados y oportunidades de mejora para que el personal se sienta involucrado y comprometido a lograr las metas			Presenciales	Q.36,000
3. Falta de inducción al personal de nuevo ingreso	Separadores y <u>trifoliales</u> .	Campaña de valores e identidad corporativa para fomentar el sentido de pertenencia a la empresa y adopción de su cultura.	Emotivo	Personal de nuevo ingreso a Prensa Libre de todos los departamentos operativos y administrativos	Impresos, digitales y pantallas electrónicas	Q.1,200
	Programa de inducción audiovisual completa y adecuada de acuerdo al puesto	Desarrollar al personal nuevo y que cuente con toda la información necesaria para realizar su trabajo adecuadamente.	Informativo	Pantallas electrónicas, medios digitales internos y personalmente	Q. 300	
	Programa de cobertura del 50% del costo del chaleco institucional para todo el personal desde su ingreso a la organización.	Reflejar una imagen corporativa positiva y seria. Fomentar la identidad de los empleados con la organización y el orgullo de pertenecer a la misma	Emotivo		Q.45,000	
4. Carencia de un Manual de Gestión de crisis internas y externas	Manual de gestión de crisis	Preparar al personal para saber cómo actuar ante cualquier crisis que se presente y designar un comité de gestión que lidere y sea responsable de las acciones a implementar.	Informativo	Todo el personal que labora en PL	Impreso, digital y presencial	Q.10,800

Fuente de elaboración: Propia

COMUNICACIÓN EXTERNA						
Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
1. Clientes y agencias de publicidad perciben a Prensa Libre como un medio burocrático y poco flexible	Manual digital de políticas claras, flexibles y razonables	Que todos los clientes y agencias tengan conocimiento oportuno de las políticas y contribuyan en aplicarlas para mejorar la relación de negocios.	Informativo	Agencias de publicidad y clientes anunciantes	Correo electrónico y extranet	Q.0.00
	Actualización de guías comerciales en digital e impreso	Que clientes y agencias cuenten con toda la información necesaria para promover la venta del portafolio de productos de Prensa Libre		Agencias de publicidad y clientes anunciantes	Correo electrónico y extranet	Q.15,000
	Encuesta digital de percepción y satisfacción	Encuesta semestral que permitirá conocer el grado de satisfacción y percepción de clientes y agencias y trabajar oportunamente en las necesidades que se identifiquen.		Agencias de publicidad y clientes anunciantes	Link digital enviado por correo	Q.10,000
2. Los públicos externos indican que Prensa Libre está desactualizado	Capacitación del personal comercial de PL Seminarios y talleres trimestrales a cargo del Jefe del Depto. digital	Personal altamente calificado y experto en todo el portafolio de productos a fin de incrementar la comercialización del mismo. Que las agencias y clientes perciban que el medio sigue siendo líder y está actualizado y a la vanguardia.	Formativo	Personal de Prensa Libre (área comercial y mercadeo)	Personal y digital	Q.0.00
	Campaña masiva promoción de catálogo comercial	Promover cada uno de los productos disponibles de modo que los anunciantes, agencias y lectores conozcan todas las opciones.	Informativo	Agencias de publicidad y clientes anunciantes	Masiva, digital e impresos propios de PL	Q.51,600
	Portal de opinión pública (Blog)	Tener un espacio libre de opinión e interacción donde los públicos externos puedan expresar sus ideas y sugerencias.		Públicos externos de Prensa Libre		Q.0.00
	Encuestas periódicas de percepción de una muestra de públicos	Conocer la imagen que los públicos tienen del medio, identificar oportunidades de mejora y trabajar en ellas y seguir impulsando lo que esté satisfaciendo al público.		Agencias de publicidad, anunciantes y suscriptores de PL		Q.10,000
3. Los públicos externos desconocen cómo se involucra Prensa Libre en eventos sociales	Campaña de comunicación masiva sobre los proyectos sociales de PL	Sensibilización y divulgación de los proyectos sociales y pro-ambientales en los que PL apoya. Llevar información oportuna a los públicos externos sobre las actividades e invitarlos a involucrarse en las mismas	Informativo	Todas las personas que tienen acceso a los medios impresos y digitales de PL	Masiva, digital e impresos propios de PL	Q. 51,600
	Diseño de página web empresarial por personal de Diseño de Prensa Libre	Tener un sitio web empresarial donde la organización de a conocer de forma permanente su razón de ser, su portafolio de productos y disponga de una bolsa de empleo para públicos externos interesados.	Informativo	Todos los públicos internos y externos de PL	Masivo digital	Q.0.00

Fuente de elaboración: Propia

12.6. Plan de Comunicación

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Problema: Mala comunicación interdepartamental						
Objetivo: Mejorar la comunicación entre los distintos departamentos a fin de lograr una mejor convivencia, empatía, involucramiento y apoyo entre el personal de Prensa Libre.						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Todo el personal de Prensa Libre, hombres y mujeres	Influir y cambiar actitud del personal. Cambiar intenciones y comportamiento de empleados.	Orientados a la unidad y trabajo en equipo, al compromiso y apoyo entre compañeros.	Electrónicos, digitales e impresos propios	E-mailings, Boletines Comunik-2, Intranet Mejorada	Se programarán por grupos para no dejar las áreas sin personal, turnándose según calendario, velando que se incluya a todo el personal	
Personas de 18 a 75 años, solteros y casados que viven en la ciudad y municipios aledaños	Mejorar el ambiente y relación entre compañeros de trabajo de las diferentes áreas "servicio al cliente interno".	Concientizar a todos sobre la importancia de la interdependencia, responsabilidad mutua, metas compartidas, etc.	El encargado de ejecutarlo sería un DIRCOM o experto en comunicación a fin de liderarlo bajo un plan bien estructurado y definido.	Pantallas digitales o televisores pantalla plana propias Carteleras ya existentes iluminadas de forma adecuada	El proceso no debe durar más de dos meses para tener oportunidad de evaluar resultados periódicamente y programar un plan de comunicación constante al menos una vez al año.	
Desempeñan puestos operativos, administrativos y gerenciales	Impulsar la empatía, solidaridad, respeto y paciencia hacia los empleados de todas las áreas.	Enfoque en los pros de la comunicación fluida y mensajes positivos, dar la milla extra.			A cargo del personal del área de Comunicación dirigido por el DIRCOM o Jefe de Comunicación quien supervisará las actividades y materiales previo y durante su ejecución.	
Consideran que no hay buena relación entre compañeros y que eso afecta los procesos y causa molestias a clientes	Que los Directivos de la organización reconozcan la importancia y la necesidad de mejorar la calidad de la comunicación interna para reflejarla externamente.	Cooperación, Colaboración, Empatía, Asumir diversas funciones aunque no sean mi atribución.	Actividades presenciales de interacción e integración de equipos y 100% inclusivo	Reuniones cara a cara según agenda ideal fuera de instalaciones de PL	Al finalizar cada jornada de actividades presentar una encuesta entre los participantes para conocer sus conclusiones y aprendizaje de los talleres	Q.36,500

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Se espera que posteriormente a ejecutar estas actividades y comunicación al personal completo de la institución, el ambiente y relación entre los colaboradores de los diferentes departamentos de Prensa Libre sea más amena, se apoyen más, se sientan como una unidad que apunta a un mismo objetivo. Que todos estén dispuestos a brindar un mejor servicio al cliente interno.

En particular la propuesta de implementar el Departamento de Comunicación y un Director de Comunicación quien los lidere es principalmente para que se encargue de diagnosticar, priorizar, planificar e implementar estrategias que mejoren los flujos de comunicación, proponga los canales idóneos para trasladar la información a los públicos internos y externos de la institución y finalmente, quienes monitoreen y evalúen si los resultados de estas estrategias están respondiendo y contribuyendo a los objetivos y metas de la organización.

Se sugiere que el Departamento de Comunicación esté integrado como mínimo con la siguiente estructura y funciones:



Fuente de elaboración: Propia

Funciones de la Dirección de Comunicación

- Planear campañas de publicidad en los diferentes medios de comunicación.
- Planear y supervisar la participación de la organización en exposiciones del sector o área en que se desenvuelve la compañía.
- Traducir la información técnica que le proporcionen los demás departamentos, para que sea distribuida fuera del país.
- Editar, programar, dirigir y distribuir las publicaciones internas y externas de la organización.
- Difundir informaciones de la imagen de la organización.

- Efectuar sondeos de imagen e identificación de organizaciones ligadas exclusivamente a la gerencia de comunicaciones, así como entre integrantes de la organización (reconocimiento con la organización, aptitudes, méritos, etc.)
- Responsabilizarse de mantener siempre en existencia los folletos informativos sobre la organización y sus diferentes áreas de operación.
- Supervisar el buen funcionamiento y condiciones óptimas de los equipos audiovisuales.
- Organizar eventos especiales con el propósito de reforzar la imagen de la organización entre sus miembros.
- Proyectar los sistemas y medios de comunicación por emplearse.
- Promover la comunicación entre los integrantes de la organización (reuniones, dinámicas de grupo).

Responsabilidades del director de comunicación

El responsable de comunicaciones es una persona capaz de dar soporte a las herramientas de comunicación de Prensa Libre, bajo la estrategia y los lineamientos dados.

Su comunicación interpersonal debe ser excelente y tiene que tener habilidades puntuales como buena redacción, criterio para identificar qué tipo de contenido aporta y es estratégico al negocio para ser publicado, además de dar un buen manejo al uso de la identidad corporativa de Prensa Libre y de la plataforma cultural, teniendo los conocimientos exactos de su aplicación para poder dar soporte en el uso de estos.

- Se debe caracterizar por su disposición al trabajo en equipo y por aportar en el seguimiento y control de estrategias de comunicación local.
- Planear, coordinar y controlar las actividades de comunicación promovidas por la organización.
- Establecer relaciones externas e internas que ayuden sustancialmente al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

- Sugerir a los ejecutivos de la organización programas adecuados de relaciones públicas.
- Supervisar cualquier tipo de presentación por parte de la organización hacia grupos o comunidades externas.
- Crear y mantener la buena imagen de la organización entre el personal, grupos externos y público en general.
- Supervisar y dirigir todas las publicaciones de la organización.
- Planear, producir y controlar las actividades de relaciones públicas y publicidad de la organización.
- Desarrollar los sistemas de comunicación de la organización de acuerdo con las necesidades que se presenten.
- Supervisar el trabajo realizado por las agencias o personal externo al departamento de comunicación (agencia de publicidad, agencia de relaciones públicas).
- Reportar mensualmente a la dirección general de la organización la situación, producción y análisis financieros de la gerencia de comunicaciones.
- Redactar (o en su caso, aprobar) los discursos que afecten las políticas de imagen de la organización.
- Supervisar actividades del personal de la gerencia de comunicaciones.

Responsabilidades de la secretaria

- Todas las inherentes a una secretaria ejecutiva bilingüe.
- Asistir al gerente de comunicaciones, departamento de comunicación interna y comunicación externa, y al departamento de publicidad.
- Hacer reservaciones y confirmaciones de viajes de los miembros de la gerencia de comunicación.

- Manejo del directorio social de la gerencia de comunicación.
- Registro de llamadas locales y de larga distancia.
- Control de facturación, pagos cobranza y autorizaciones de las facturas a proveedores.
- Distribución de correspondencia interna a otros departamentos.
- Envío de cartas de agradecimiento, felicitaciones, telegramas, etc. A nombre de la gerencia de comunicación y de la dirección general.

Responsabilidades de la Jefatura de Comunicación

- Planear, estructurar y difundir toda la información relacionada con las actividades, programas, proyectos, productos y servicios de la empresa.
- Organizar las conferencias de prensa de los ejecutivos de la organización.
- Proporcionar información a otras organizaciones acerca de los propósitos, objetivos y planes de la propia.
- Obtener de fuentes fidedignas la información de la organización que por su importancia deberá ser difundida.
- Redactar en términos sencillos y claros los textos correspondientes a:
 - a) Guiones para documentales, audiovisuales, etc.
 - b) Boletines y comunicados de prensa.
 - c) Avisos y anuncios no relacionados con campañas publicitarias, sino de motivación obrera. Etc.
- Reunir la información necesaria para editar las publicaciones de la organización.
- Redactar y corregir los textos de carácter técnico, boletines internos, folletos, instructivos y manuales de la organización.
- Planear la producción de todo tipo de material audiovisual.
- Ordenar y clasificar los archivos fotográficos y fílmicos de la organización.

- Proporcionar el material filmico o fotográfico, así como el equipo audiovisual necesario, al personal de la organización y a los medios de comunicación adecuados.
- Elaborar una carpeta especial en donde se concentre toda la información difundida por los medios de comunicación que mencionen a la organización.
- Coordinar y autorizar las notas informativas que se coloquen en los tableros de la organización.
- Garantizar las actualizaciones de la intranet oportunamente (en relación con servicios locales).
- Verificar de manera periódica que los links funcionan.
- Apoyar el proceso de entrenamiento para el manejo de la nueva herramienta a los colaboradores.
- Garantizar que todos los usuarios tienen acceso a intranet.
- Promover dinámicas de grupo de carácter motivacional.
- Permanecer en estrecha relación con la agencia de relaciones públicas.

Responsabilidades del representante de Relaciones Públicas

- Manejar la buena imagen de la organización, para que esta desempeñe de la mejor manera posible sus funciones.
- Buscar que los empleados se identifiquen con la organización.
- Elaborar estudios de mercados internos.
- Practicar sondeos motivacionales y de integración entre los miembros de la organización.
- Estudiar la forma de mantener en excelente presentación las instalaciones físicas de la organización.

- Crear imagen positiva de la organización entre los grupos humanos externos a ella, así como entre los relacionados con la organización. (proveedores).

Responsabilidades del departamento de diseño y publicidad

- En coordinación con el gerente de comunicaciones, realizar y controlar las actividades publicitarias de la organización.
- Responsabilizarse de las relaciones existentes y trabajos presentados por la gerencia de publicidad.
- Organizar y supervisar todas las reuniones, exhibiciones, exposiciones, conferencias y eventos especiales de la organización.
- Atender requerimientos de los diferentes departamentos en cuanto a la obtención de anuncios y folletería sobre la operación, funcionamiento y servicios de diferentes organizaciones.
- Desarrollar las estrategias de medios y controlar los presupuestos publicitarios, en coordinación con el gerente de comunicaciones y la agencia de publicidad.
- Planear y preparar campañas que promuevan los productos y servicios que ofrece la organización.
- Apoyar a la organización para mejorar sus servicios mediante campañas honestas y sinceras.

GUÍA PARA USO DE PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Problema: **Empleados desconocen los cambios organizacionales, metas y resultados obtenidos.**

Objetivo: Que la información pertinente fluya a todo nivel a fin de motivar a los empleados, incrementar el sentido de pertenencia, promover la participación, involucramiento y compromiso de todos.

Audiencia	Objetivos	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Todo el personal de Prensa Libre, hombres y mujeres	Comunicación transparente y fluida, generar confianza entre directivos, jefes y demás empleados	Atribuciones por puesto; objetivos y metas de la organización a nivel general, situación actual, status de resultados	Es muy importante que los Directivos aprueben esta metodología	Verbales y material digital en reuniones periódicas	Esta nueva cultura de comunicación abierta debe implementarse de inmediato y adoptarse como un valor más de la organización de forma	
Personas de 18 a 75 años, solteros y casados que viven en la ciudad y municipios aledaños a PL, tanto personal de nuevo ingreso como el personal antiguo	Aumentar el nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores y al mismo tiempo de compromiso con los objetivos y metas de PL	Que cada Jefe comparta la información de forma transparente con su equipo y demostrar apoyo en trabajar en los puntos de mejora	Los principales responsables de adoptar e impulsar esta nueva cultura son los jefes	Código de conducta, manual de puestos que incluya tablas de pagos	El área de Comunicación y RRHH debe asegurarse de actualizar los manuales y códigos anualmente debido a los cambios organizacionales.	
Desempeñan puestos operativos, administrativos y gerenciales	Mejorar la apertura promover la comunicación doble vía	Compartir avances parciales y métricas de evaluación individual	Medios impresos, digitales, verbal	Intranet actualizada y Comunik2	Es importante involucrar a todo el personal para impulsar una cultura inclusiva y de confianza.	
Consideran que no se les toma en cuenta, no se utilizan los canales adecuados para comunicar sobre temas y cambios importantes de la organización y eso provoca confusiones, retrasos, errores y disgustos a clientes. Desconocer cómo va la empresa hace que las Personas no se sientan parte de.	Que todos tengan toda la información básica, relevante e indispensable para desarrollar su trabajo, que estén conformes con las metas, cambios y objetivos de acuerdo a su área y rol en la organización.	Motivar al personal mediante mensajes positivos, un plan de reconocimiento público y permanente que demuestre que se valora el esfuerzo, compromiso y logro de metas de los empleados merecedores	Reuniones periódicas para informar de avances, cambios importantes, nuevas normas y permitir la opinión de todo	Mails con información de metas, métricas de evaluación, resultados individuales, por equipo y a nivel empresa.	Los encargados de implementarla y fomentarla principalmente serán los Directivos y jefes de cada área. RRHH debe evaluar estos aspectos dentro de la encuesta de clima anual e involucrarse eventualmente en las reuniones de equipo para evaluar avances y detectar oportunidades de mejora.	48,500

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Las expectativas luego de implementar estas iniciativas son que el personal tenga una percepción diferente, que se sienta más motivado, tomado en cuenta, identificado con la organización y más comprometido al saber que cada uno es pieza clave de los logros obtenidos. Además, que los directivos y jefes mantengan informado al personal, transmitan mensajes de “puertas abiertas” que se interesen por el bienestar de sus colaboradores, que éstos tengan claras sus metas, obligaciones y derechos y sepan que son comprendidos y apoyados.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Problema: Inducción deficiente del personal de nuevo ingreso						
Objetivo: Que todo el personal recién contratado reciba una correcta inducción y capacitación antes de ser asignado a sus tareas; brindarle la información suficiente para desempeñar adecuadamente sus labores y se sienta seguro de que está preparado para cumplir con sus atribuciones.						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Todo el personal de nuevo ingreso de Prensa Libre, hombres y mujeres	Contar con un plan bien estructurado y definido que permita capacitar de forma adecuada a todo el personal	Compartir generalidades e historia general de la empresa, su cultura	Impresos, digitales y presenciales	Manuales y material impreso y actualizado	La inducción y adiestramiento debe comenzar desde el primer día de labores y durar 1 semana para generalidades.	
Personas de 18 a 75 años, solteros y casados que viven en la ciudad y municipios aledaños	Que el área de RRHH y todas las jefaturas tengan una guía completa y autorizada de los aspectos que deben cubrir en las inducciones de acuerdo a cada puesto.	Énfasis en las atribuciones, derechos, deberes, código de conducta, políticas de comunicación, procedimientos p/área	Responsables: Personal de RRHH Reclutamiento y Jefaturas de cada área	Cara a cara, en entrenamiento general en sala de capacitación	Durante el período de inducción se hace el recorrido por todas las áreas de la organización y hacer una evaluación al finalizar el mismo a fin de comprobar que el empleado asimiló la información.	
Desempeñan puestos operativos, administrativos y gerenciales	Mejorar y agilizar procesos al contar con personal altamente preparado y seguro para desempeñar sus funciones.	Reglamento de trabajo Funciones por puesto, contactos principales, organigrama	Pantallas digitales, computadora, retroproyector	Presentaciones en digital con las generalidades	Posteriormente el jefe de cada área debe continuar el proceso de capacitación ya puntualmente en su departamento por 2 a 3 semanas	
Consideran que el personal nuevo no recibe inducción adecuada y eso impide desarrollar su trabajo sin depender de otros compañeros; provoca errores, retrasos y no a todos los compañeros tiene paciencia o les gusta enseñar	Designar responsables capacitados para dar la inducción a los colaboradores nuevos, que no sean compañeros de misma jerarquía para no pasar por alto nada por lo corrido de la jornada laboral.	Misión, visión y valores de la organización, estrategias y objetivos por área, métricas de evaluación de desempeño, reglamento de trabajo, beneficios, condiciones de pago	Útiles de librería para actividades de integración. Directo, a cargo de las personas capacitadoras y de los jefes de cada departamento.	Recorrido y demostración de los procesos en vivo.	Si el empleado muestra deficiencias o no está aún preparado, la inducción debería continuar hasta asegurarse que el empleado está listo, esto depende del rol y puesto. RRHH y el jefe del área deben evaluarlo al finalizar el período de inducción e identificar si es preciso más inducción o no.	Q.55,200

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Que todo el personal de nuevo ingreso reciba un proceso de capacitación ideal, oportuno y completo, adecuado al puesto que ocupará dentro de la organización. Que tenga la información completa sobre la institución, sus atribuciones, lo que se espera de sí mismo, a quién acudir y cuáles son los flujos y procesos de trabajo. Que el departamento de Recursos Humanos y los Jefes de cada departamento sean los responsables de brindar la inducción y evalúen si el colaborador está preparado previo a delegarle sus funciones.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Problema: Carencia de un Manual de Gestión de Crisis						
Objetivo: Informar y preparar a todo el personal ante cualquier crisis que se presente de modo que estén preparados y sepan la forma correcta de actuar.						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Todo el personal de Prensa Libre, hombres y mujeres	Personal informado capaz de identificar al personal designado a quien acudir en caso de una crisis o accidente	“Tu seguridad es importante” “Estar preparado, saber cómo proceder y no jugársela”	Impresos y digitales	Manual impreso que se compartirá al personal de nuevo ingreso	La convocatoria para la entrega del manual debe hacerse en cuanto se cuente con el manual impreso (enero 2017) y a partir de allí entregarlo a todo el personal de nuevo ingreso	
Personas de 18 a 75 años, solteros y casados que viven en la ciudad y municipios aledaños a PL, ocupan puestos operativos y administrativos, nivel educación desde básicos a universitario	Designar a empleados capacitados como Brigadistas, líderes responsables de apoyar al personal en situaciones de crisis, identificar la gravedad de la misma y tomar decisiones para manejar las situaciones de forma correcta e inmediata	Los mensajes e información que se compartirá está incluida en el manual y va desde conceptos básicos para reconocer los tipos de crisis y repercusiones hasta el flujo y procesos de actuación ante cada una de las crisis potenciales	Reuniones por departamento a cargo de RRHH y Comunicación para presentación del manual y resolver dudas	y operativo actual que no tiene acceso a computadora y al personal administrativo se le compartirá en intranet	El proceso será dirigido y evaluado por el DIRCOM o Jefe de Comunicación de PL, el presupuesto sale del de RRHH, tanto para la impresión y comunicación del mismo como de las actividades que se programen para validación del mismo semestralmente en las actividades presenciales organizadas	
Personal que no tiene información actualizada de los integrantes del Comité de Brigadistas	Personal informado sobre los lineamientos y procedimientos de seguridad que se deben seguir a fin de salvaguardar su vida y la reputación de la organización	El beneficio que se transmitirá a las audiencias es claro: seguridad, prevención y actuación oportuna	Se convocará al personal por correo y afiches en carteleras	“RRHH más cerca de ti” en versión digital	Es importante llegar a todo el personal en el mismo grado de importancia y prioridad en un período no mayor a 1 mes	
No saben cómo actuar en casos de crisis internas ni externas	Reconocimiento de la importancia de estar preparado para actuar correctamente ante las crisis	En los simulacros se involucrará al personal para validar aprendizaje	Simulacros presenciales en parqueo de PL		Los simulacros serán la forma de evaluar si el personal entiende y sabe cómo actuar ante cualquier crisis, se sugieren hacerlos cada 6 meses por la rotación de personal	Q10,800

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Mediante la elaboración, comunicación, entrenamiento y ejecución de las prácticas y sugerencias descritas en el manual de gestión de crisis se espera que el personal de todas las áreas de Prensa Libre esté informado de cuáles son los protocolos a seguir en caso de una crisis, que sean capaces de identificarlos y saber cuáles son los contactos a quienes acudir en dicha situación. En resumen, busca establecer criterios y lineamientos claros y de fácil entendimiento para que el personal conozca a detalle cómo proceder ante una crisis.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Problema: Se percibe a la organización como burocrática y poco flexible						
Objetivo: Cambiar la percepción que las agencias y clientes tienen al definir políticas comerciales moderadas y comunicadas a todos de forma adecuada y oportuna.						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Anunciantes y agencias de publicidad registradas en Prensa Libre	Que todos los clientes y agencias tengan conocimiento oportuno de las políticas y contribuyan en aplicarlas para mejorar la relación de negocios.	Requisitos, beneficios y normas para mantener la relación comercial	Correo electrónico y extranet	Impresos y digitales	Se debe implementar al tener los materiales actualizados y oportunamente a los interesados/afectados	
Gerentes de Mercadeo, de Marca, de Conta y Ventas, propietarios de empresas anunciantes	Que clientes y agencias cuenten con toda la información necesaria para promover la venta del portafolio de productos de Prensa Libre	Guía comercial actualizada impresa y digital de todos los productos de PL	Guía comercial Impresa y digital en extranet	Digital e impresa	El personal del área comercial y de mercadeo de PL son los encargados de difundir la información relevante a las personas adecuadas	
Gerentes, Directores (as) de medios y de cuentas, Ejecutivos de cuentas, planners y áreas contables de las agencias de publicidad registradas	Conocer el grado de satisfacción y percepción de clientes y agencias y trabajar oportunamente en las necesidades que se identifiquen, influir en la mejora de esa imagen	Se compartirá la información actualizada en formato pdf no editables a clientes y agencias	Correo electrónico, telefónicamente y extranet	Digital	Es igual de importante llegar a clientes anunciantes como a las agencias de publicidad, cada Ejecutivo de cuentas que les atiende es responsable de trasladar la información oportunamente.	
Consideran que PL es muy rígido con sus normas y políticas, no apoya aunque pueda, que sus procesos son exagerados y que hay personal inaccesible. Piensan que hay burocracia y ciertos grupos o clientes influyentes tienen mejores beneficios.	Cambiar la actitud y percepción que tienen los clientes anunciantes y personal de agencias de publicidad a fin de que sigan viendo a Prensa como un aliado y un medio en el que tienen oportunidades de lograr sus objetivos comerciales.	Proactivamente se enviarán mensajes de recordatorio de cierres de todos los productos, cambios organizacionales pertinentes y de los productos que ayude a clientes y agencias a llevar un mejor control.	Encuesta periódica de satisfacción y percepción	Link/Digital	El Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo, Jefe de ventas y los Team Manager son los encargados de supervisar que clientes y agencias estén bien atendidas. Sin embargo las altas autoridades definen las políticas, normas reglamentos y términos financieros por lo que en conjunto deben evaluarlas y asegurarse que sean justas, convenientes y actualizadas	Q25,000

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Se espera cambiar la percepción e imagen que tienen de Prensa Libre. Al actualizar las políticas y guía comercial (no se actualizan en impreso desde el 2014), las agencias y clientes reconozcan y acepten que toda empresa debe tener políticas y normas y que Prensa Libre está dispuesto a definir normas y procedimientos claros, flexibles y actualizados e interesada en mantener una relación comercial sana, con oportunidades para las empresas anunciantes y beneficios para las agencias intermediarias de modo que sigan promoviendo y comprando los productos del portafolio de la institución.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Problema: Los públicos externos perciben que Prensa Libre está tecnológicamente desactualizada						
Objetivo: Desarrollar al personal de áreas comerciales y mercadeo y capacitar a las agencias de publicidad para que se impulsen los productos del portafolio digital.						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Anunciantes, agencias de publicidad, usuarios y lectores de PL	Promover masivamente el catálogo comercial actualizado	Se trasladará a clientes y agencias la guía comercial 100% actualizada	Correo electrónico y extranet	Masivos impresos y digitales	La ejecución de esta estrategia debe ser inmediata comenzando por actualizar las presentaciones de venta	
Personas alfabetas, hombres y mujeres en edades desde 6 a 100 años	Capacitación del personal comercial-digital Seminarios y talleres trimestrales a fin de volverlos asesores expertos	Se comunicarán los resultados de estudios de empresas que han certificado a PL como medio actualizado y líder en impresos y digitales	Presenciales	Cara a cara	El personal de Mercadeo debe actualizar la información constantemente y el área comercial de difundirla con clientes y agencias	
Viven en Guatemala y sus departamentos y en otros países	Portal de opinión pública para atender dudas y sugerencias de clientes	Se hará enfoque en que PL es un medio confiable, que está a la vanguardia	Digitales		Es importante que la campaña llegue a todas las audiencias tanto en impresos como en medios digitales	
Consideran que Prensa Libre se ha quedado rezagada al no ofrecer productos con innovaciones en medios impresos y digitales. Piensan que es un medio poco flexible y otros ofrecen más opciones o productos similares y más económicos.	Encuestas periódicas de percepción de los públicos e identificar necesidades y cambiar la percepción actual	Transmitir mensajes en medios masivos propios que posicionen a PL como un medio experto que conoce a sus audiencias	Link digital	Digital	El área de Mercadeo de PL es la responsable de realizar los sondeos y evaluaciones de la percepción de los públicos externos y trabajar en las mejoras necesarias frecuentemente	
	Demostrar masivamente que PL sí cuenta con el equipo y el personal capacitado para mantenerse como medio noticioso líder. Que los directivos de PL reconozcan la necesidad de actualizarse.	En cada visita y reunión con clientes y agencias promover la creatividad e Innovación, la flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas tendencias tecnológicas.	Personales y por teléfono	Reuniones	Es necesario que anualmente se realice una campaña de comunicación de los nuevos productos y opciones comerciales de PL, principalmente los digitales al igual que realizar encuestas anuales de percepción de los clientes.	Q61,600

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Ante esta estrategia se espera que cambie la percepción que los públicos tienen de que Prensa Libre no está actualizada. Al asignar más recursos para capacitar al personal de ventas, actualizar las guías comerciales y difundir los beneficios de los productos masivamente; se espera que tanto las agencias como anunciantes conozcan todas las opciones disponibles y eviten migrar a otros medios. Además, al tener un portal de opinión pública se espera recibir sugerencias de las necesidades pendientes de cubrir de parte de los mismos clientes haciéndoles sentir que su opinión es importante para el medio.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Problema: Los públicos externos desconocen cómo se involucra Prensa Libre en actividades de Resp. Social

Objetivo: Divulgar masivamente las actividades y obras sociales en las que se involucra la organización y convocar a públicos externos a participar e involucrarse más.

Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Canal	Tiempo/Tareas/Personal/Evaluación	Costo
Públicos externos de PL, clientes, lectores, proveedores y usuarios	Sensibilizar tanto al personal interno de PL como de los públicos externos para que se informen e involucren de las actividades de RS	Transmitir mensajes como "Prensa Libre socialmente responsable"	Ideal contar con patrocinios de clientes y socios comerciales	Correo electrónico	Las convocatorias y resultados de las actividades deben comunicarse de forma oportuna	
Personas alfabetas, hombres y mujeres en edades desde 6 a 100 años	Dar a conocer de forma masiva las actividades de apoyo social en los que PL se involucra, patrocina y apoya	Utilizar mensajes que hablen todos los lenguajes de sus distintas audiencias para que sean aceptados	Impresos y digitales masivos, propios de PL	Cara a cara	Es importante que se le den espacios propios suficientes para logren posicionarse en la mente de las audiencias y logren los objetivos	
Viven en Guatemala y sus departamentos y en otros países	Convocatoria masiva para que públicos internos y externos se interesen en participar en las actividades don de PL ya se involucra y en las nuevas donde podría participar en adelante	Las notas informarán fechas, actividades concretas e invitarán a las audiencias a participar. Los mensajes deben ser breves, claros y oportunos.	Prensalibre.com con notas con rigor periodístico	Digitales y pantallas electrónicas	Es importante que los empleados estén informados primero y luego comunicar a los públicos externos	
Consideran que Prensa Libre no se involucra mucho en actividades de responsabilidad y contribución con la sociedad y si lo hace no lo comunica. Piensan que PL no apoya ni invierte mucho en la sociedad			Notas de Prensa, Artículos	Impresos	El proceso debe ser planificado, ejecutado y evaluado por el personal de Marca y Mercadeo, de donde vendrá el presupuesto	
	Cambiar la percepción que tienen los públicos externos y reconozcan a PL como una organización que brinda ayuda y apoyo a la sociedad	Las publicaciones informarán sobre las actividades de beneficio social en donde PL participa, tanto previamente como posteriormente	Noticias en página web empresarial y redes sociales propias	Medios masivos y redes sociales	Se recomienda que se realicen encuestas anuales como mínimo para identificar qué tan posicionada está la organización en la mente de sus audiencias como empresa socialmente responsable	Q51,600

Fuente de elaboración: Propia

Resultados esperados: Con este proyecto se espera que los Directivos de la institución se interesen por destinar más recursos para involucrarse en actividades de apoyo social. También se espera que la sociedad y públicos internos y externos en general reconozcan a Prensa Libre como una empresa socialmente responsable, que no persigue únicamente el lucro, sino apoyar a la comunidad y se solidariza con ella en situaciones ambientales, fenómenos naturales y flagelos sociales.

12.7. Validación de la propuesta

Se presentó el resultado de diagnóstico y las estrategias propuestas para resolver las falencias identificadas en los procesos de comunicación a la Gerencia de Recursos Humanos en relación a la comunicación interna y al Gerente de Mercadeo las de comunicación externa.

Sin embargo la aplicación de las propuestas queda a criterio de cada departamento y al presupuesto que decidan asignarle a las mismas. Se realizará una reunión con

los Directivos donde se presentarán y verán la posibilidad de incluirlas en el presupuesto para el próximo ciclo.

Cabe mencionar que si los Directivos reconocen la funcionalidad, importancia y beneficio que cada producto puede representarle a la imagen de la institución y percepción de sus públicos se espera que giren instrucciones para poner en marcha las estrategias planteadas, teniendo la seguridad que será de mucho beneficio para la empresa.

El propósito de la validación es comprobar el fruto de los cambios paulatinamente, es querer hacer las cosas mejor cada vez, aprender de lo que se está haciendo bien y trabajar en lo que aún necesita mejorarse, saber cómo hacerlo adoptando un sistema que permite llegar a los objetivos organizacionales dentro del tiempo y con los recursos asignados. Esto se logra mediante una planificación que se ejecute y periódicamente se valide si los esfuerzos realizados y presupuesto invertido han contribuido a lograr las metas organizacionales. No se debe esperar que el programa o las campañas terminen para validarlas o evaluarlas, la evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

12.8. Cronograma de implementación de la propuesta

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA													
Actividad	Agosto				Septiembre					Octubre			
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Análisis y revisión del Diagnóstico elaborado	x												
Justificación de la Estrategia y Planteamiento de objetivos	x												
Definición de Público objetivo		x											
Elaboración de la Propuesta			x										
Elaboración de la Matriz de Coherencia			x										
Elaboración del Plan de Comunicación			x										
Elaboración y presentación de la propuesta preliminar de la estrategia				x									
Creación de los productos propuestos					x								
Presentación de la propuesta preliminar de los productos					x								
Proceso de validación de los productos						x							
Plan de Monitoreo y evaluación						x							
Implementación de la Estrategia							x						
Entrega informe final para su revisión								x					
Revisión informe final completo por Comité Revisor									x				
Verificación mejoras y eventual aprobación del informe por Comisión Revisora										x			
Exámen privado												x	

Fuente de elaboración: Propia

12.9. Plan de monitoreo y evaluación

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN			
Producto	Indicadores Cuantitativos	Indicadores Cualitativos	Medios de Verificación
Implementar figura de DIRCOM	Asignar presupuesto para su contratación	Ejecución de Estrategias de comunicación	Resultados de encuestas de satisfacción de públicos
Código de conducta impreso y digital	Impresión y diseño de 600 códigos de conducta y acuse de recibo de los mismos	Cambios de actitud y conducta en el personal	Impacto en las relaciones entre el personal y facturas de impresión
Actividades de integración de equipos	Realización de 12 actividades, cada rupo de 50 personas para incluir a todo el personal	Disposición de apoyo y colaboración entre el personal	Listado de asistencia, fotografías y facturas de refacción y materiales
Capacitaciones Experto externo	Contratación de 1 profesional experto x mes en 6 meses	Mejor desempeño laboral y personal más motivado	Factura del experto y firma de asistencia del personal y resultados de evaluaciones al finalizar la capacitación
Reglamento interno de trabajo	Impresión y diseño de 600 reglamentos	Personal informado y conforme	Facturas, acuse de recibo y resultados de encuestas de satisfacción laboral semestrales
Diplomas/promocionales	Contratación del proveedor de 25 diplomas y 25 promocionales mensuales	Personal más motivado y competitivo	Facturas y resultados en el desempeño laboral y cumplimiento de metas y objetivos
Intranet actualizada	Cantidad de gestiones y solicitudes en la plataforma	Personal con acceso a la plataforma	Reporte de cantidad de visitas diarias y mensuales
Convivencias trimestrales con Gerencia General	Cantidad de empleados convocatos, objetivo impactar a los 600 empleados	Personal más comprometido e involucrado	Listado de asistencia, fotografías y cambios de actitud
Separadores/trifoliarios	600 separadores y 600 trifoliarios impresos en papel Couché	Personal más identificado con la organización	Facturas y fotografías
Inducción audiovisual	Elaboración de las presentaciones	Personal de nuevo ingreso capacitado e informado	Listado de asistencia y participación
Cobertura chaleco institucional 50%	Aprobación del Programa de pago del 50% del costo de 600 chalecos	Personal orgulloso y con alto grado de pertenencia	Facturas y reporte de inventarios, acuse de recibo
Manual digital de gestión de crisis	Elaboración de 600 manuales, convocatoria de todo el personal	Personal interesado, informado y preparado	Acuse de recibo por parte del personal, lista de asistencia
Manual digital de políticas y normas	Elaboración del manual	Agencias y clientes informados, conformes y motivados	Reporte de accesos a la extranet y personas alcanzadas por email
Guía comercial actualizada	Elaboración de la guía comercial completa, impresión de 500	Agencias y clientes informados, conformes y motivados	Acuse de recibo y reporte de accesos a la extranet y personas alcanzadas por email
Encuesta digital de percepción	Elaboración de la encuesta y acceso al link	Personas interesadas en completarla	Resultados de tabulación de la encuesta
Seminarios/Talleres presenciales por parte del Jefe del Depto. Digital	Convocatoria y alcance de todo el personal comercial	Personal interesado, informado y más capacitado para posicionar a PL como	Lista de asistencia, fotografías e incremento en resultados de productos nuevos y digitales
Campaña masiva promoción del catálogo comercial actualizado	1 mes de presencia en medios propios digitales e impresos	Anunciantes y agencias interesados en adquirir los productos nuevos	medio digital e impreso, indicadores de ventas del portafolio de productos
Portal/ Blog de opinión pública	Difusión mediante 2 envíos de emailing a la base de 60,000 suscriptores de PL	Público interesado en aportar sugerencias y opiniones	Cantidad de suscriptores al blog y ranking de visitas
Campaña masiva de RRSS en medios propios	Difusión y convocatoria de participación a las actividades	Público interesado en incorporarse e informarse de las actividades	Personas impactadas en medios impresos y digitales, fotografías y notas publicadas
Diseño de página web empresarial	Desarrollo de la página web empresarial a cargo de personal de PL	Públicos interesados e informados sobre PL y su cultura	Ranking de visitas y tráfico a la página web

Fuente de elaboración: Propia

12.10. Visión del futuro

Comunicación interna

Las expectativas a corto plazo se centran en concientizar a los empleados en la necesidad de mantener una buena relación y comunicación entre todos.

A mediano plazo se espera que se realicen las actividades sugeridas a fin de que el personal comience a realizar sus tareas con armonía, a ser más solidarios y se vean como un solo equipo y unidad.

A largo plazo se espera que el personal esté mejor preparado para desarrollar con eficiencia su trabajo, optimizar tiempos y recursos, procesos más ágiles, un mejor ambiente y relación entre colaboradores y Gerentes más involucrados e interesados en mantener una cultura de transparencia y puertas abiertas.

Comunicación externa

A corto plazo se espera que las autoridades de Prensa Libre reconozcan que es importante fortalecer el Depto. De Comunicación y comiencen a identificar las prioridades y deficiencias en la comunicación externa y percepciones de sus públicos externos.

A mediano plazo, las expectativas se extienden a implementar cambios en cuestión de actualización de toda la información a la que tienen accesos sus principales públicos como las agencias de publicidad, anunciantes y lectores, de modo que al tener los lineamientos claros y guías comerciales de portafolio de productos, éstos públicos reconozcan que Prensa Libre sí está actualizada en aspectos tecnológicos, sí está involucrada y es socialmente responsable y principalmente que sigue siendo un medio líder, vanguardista, creativa y profesional.

A largo plazo se proyecta que Prensa Libre mantenga una mejor comunicación con sus públicos, que esté más abierto a escuchar sugerencias, más interesado en invertir y designar canales específicos para mostrarse ante la sociedad como una seria pero a la vez flexible.

III. Conclusiones

- Se logró identificar que la administración y ejecución de los planes de comunicación de Prensa Libre están divididas entre el área de Recursos Humanos y Mercadeo atendiendo las estrategias de comunicación interna y externa respectivamente por separado.
- No existe un plan estructurado y definido para realizar las campañas de comunicación, se van implementando conforme surge la necesidad.
- La empresa no cuenta con un Departamento de Comunicación ni personal profesional graduados de Comunicador Social o con experiencia en dirección de comunicación. La Gerente de Recursos Humanos, Ingeniera de profesión, es quien se encarga de girar instrucciones, definir las estrategias y métodos a seguir y supervisa que se realicen.
- El personal de la institución, por lo general considera que se le traslada información básica pero no toda la relevante para que puedan ejecutar bien su trabajo o sentirse motivados e involucrados. Consideran que no siempre tienen la confianza de opinar y prefieren sólo seguir instrucciones.
- Se identificó también que el personal considera que los compañeros de otras áreas no son empáticos, colaboradores o solidarios, que en muchas ocasiones no ayudan aunque puedan y eso afecta las relaciones, comunicación y el ambiente laboral; incluso afecta indirectamente a clientes.
- El personal de nuevo ingreso no recibe una inducción completa y oportuna cuando se integra al equipo PL. En su mayoría informan que no reciben lineamientos claros de normas, políticas, reglamento de trabajo, código de conducta, deberes, derechos y sobre todo, no se les capacita en un tiempo prudente sobre sus funciones, flujos y procesos que permitan desempeñar su trabajo. Usualmente es un compañero con mismas atribuciones quien se encarga de capacitarle y a la vez realizar su trabajo.
- La institución no cuenta con un Manual de Gestión de crisis y el personal dice desconocer a quién deben acudir en caso se presentara una situación fuera

de lo común. Esto podría provocar daños a la reputación de Prensa Libre o complicar situaciones al manejarlas de forma inadecuada.

- Se detectó que los principales públicos externos de Prensa Libre, de quienes depende la compra de los espacios publicitarios del medio, consideran que la institución es inflexible, rígida y burocrática y que en muchas ocasiones prefieren no proponer el medio o no comprar en él para evitar tanto procesos o porque saben que la respuesta será negativa. Esto provoca molestias y pérdidas de negocios.
- Es necesario también que Prensa Libre demuestre su liderazgo siendo pionero y no reaccionar ante los cambios tecnológicos y avances que éstos traen en cuestión de publicidad ya que esto representa migración de anunciantes hacia otros medios alternativos.
- Es indispensable también que Prensa Libre comunique con mayor frecuencia y permanencia su participación en actividades de apoyo y beneficio social ya que por tantos años ha logrado mantener la admiración y respeto de la sociedad y es muy importante que invierta y se involucre más en actividades de apoyo a la comunidad.
- Actualizar la intranet y el reglamento de trabajo debería ser una de las principales acciones para facilitar la comunicación y gestiones del personal y para que todos tengan la información básica para el desempeño de su trabajo.

IV. Recomendaciones

Este trabajo se enfoca en los procesos comunicacionales de Prensa Libre, sin embargo es importante que además de las estrategias propuestas ante los problemas identificados como prioritarios y que ya se detallaron previamente, se tome conciencia de que existen otros aspectos que podrían beneficiar o en el caso de no atenderlos, podrían afectar los flujos o imagen que los públicos tienen de la empresa. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Trabajar las piezas comunicacionales internas y externas, materiales, documentos administrativos y piezas de uniformes bajo una misma línea gráfica utilizando siempre como base el manual de marca ya establecido por el Depto. de Mercadeo.
- Tomar en cuenta que para poder llevar a cabo cualquiera de las estrategias propuestas se requiere contar con un presupuesto. Estos problemas no deben considerarse como poco importantes ya que influyen en la imagen, reputación y percepción que los públicos tienen de la institución. Incluso repercuten directamente en las ventas y promoción de sus productos.
- Sería ideal que dentro de los planes a corto plazo se considere pintar el edificio de Prensa Libre con uno de los colores institucionales más reconocidos por los públicos ya que no es fácil identificarlo a distancia y el color actual, aunque es neutro y profesional es muy opaco y no sobresale.
- Es prioridad consolidar un equipo de Comunicación, liderado por una persona profesional en el campo y que comience a trabajar en los problemas identificados que son urgentes de atender como la motivación e información hacia todo el personal. Hoy en día ya no debe considerarse al cliente como lo más importante en las compañías sino a su personal, si el personal es bien atendido y está motivado no será necesario imponerles o aparentar, ellos reflejarán en su actitud y rendimiento que se sienten motivados e identificados con la empresa y lo trasladarán a los clientes.

V. Referencias Bibliográficas

- Brandolini, M. Gonzales, F. (2010) Comunicación Interna. Argentina. Editorial la Crujía.
- Cabezas, Horacio (2006) Metodología de la Investigación, Editorial Piedra Santa, pág. 52.
- Calonje, C. (2004). El poder de la comunicación inteligente. Diálogos con líderes y gestores de nuestras organizaciones. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Capriotti, P. (2008) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Argentina. Editorial Ariel Comunicación.
- Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile. Editorial Andros Impresores.
- Capriotti, Paul (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa “Los Públicos de las Organizaciones” España. Edición IIRP, Páginas 35-51
- Capriotti, Paul (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa “El Análisis de los Públicos de la Organización” España. Edición IIRP, Páginas 171-176
- Capriotti, Paul (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa “Definición del Perfil de Identificación Corporativo” España. Edición IIRP, Páginas 195-232
- Capriotti, Paul (2009) Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión Estratégica de la Identidad Corporativa “Análisis Estratégico de los públicos” Santiago de Chile. EBS Consulting Group. Páginas 169-184.
- Contreras, H. (2000). Gestión de Comunicación Organizacional bajo un contexto de cambio de producto de una adquisición. Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Costa, J. (1999). La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editoriales Paidós 1999, Barcelona.
- Costa, J. (2009). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Segunda Buenos Aires, Ediciones La Crujía, 2009.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento Organizacional. México. Editorial McGraw-Hill.

- Del Pozo, M. (1999). Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. Universidad de Navarra. España.
- Domínguez, K. (2002). Diagnóstico de Comunicación Institucional a una fábrica textil. Tesis inédita. Universidad Iteso. Ciencias de la Comunicación: México.
- Domínguez, S. (2011). La Investigación Descriptiva. Consultada en: Noviembre 2013. Disponible en red: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invdscriptiva/> (Tesis) Universidad Iteso. Ciencias de la Comunicación: México
- Díaz Leiva, Jorge (2015) Teoría de la Investigación, Documento elaborado con fines docentes, Universidad de San Carlos de Guatemala. pág. 40.
- Esteban, Á. (2006) Principios de Marketing. Madrid, España. Editorial ESIC
- Fernández, Carlos (1986). Comunicación Humana: Ciencia Social. (3ª. Edición) México. Editorial McGraw-Hill.
-
- Fernández, Carlos (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial McGraw-Hill.
- Fernández Collado, C. (2005). La Comunicación en las Organizaciones. Segunda Edición. México. Editorial Trillas.
- Fernández Collado, C. y Galguera, L. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ferrer, J. (1992), La Comunicación Interna y Externa en la Empresa. EDIMARCO
- Flores, J. (2003). El Plan de Comunicación, Integrador de la Visibilidad Empresarial. Mi Espacio. Consulta en: Agosto del 2013. Disponible en red: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/plancom.html>
- Gaitán Moya, Piñuel Raigada (s.f.) Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Editorial Síntesis, S.A. Madrid. Pág. 40
- García, J. (1998). La Comunicación Interna, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España. Editorial Gestión.
- García, J. (2007). Propuesta de un programa de comunicación interna para la empresa Blockbuster Guatemala S.A. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Garrido, F. (2004). Comunicación estratégica. España. Gestión 2000.com.

- Gómez de León Delmy (2011) Diagnostico y propuesta de Comunicación externa para el programa de integración comunitaria (PROINCO) del Fondo Nacional para la paz (FONAPAZ) pág.12
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. Chile. Editorial Mc Graw Hill.
-
- Lacasa, A. (1998). Gestión de la Comunicación Empresarial. (1ª. Edición). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- León, Alma B. 2005. Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional. Editorial Limusa, México 2005.
- Madrid, S. (2008). Diagnóstico del Proceso de Comunicación Interna en Puestos Administrativos y Operativos de una empresa guatemalteca Fabricante de Productos Plásticos. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Martín Martín, F. (1999) Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid. Editorial Universitas.
- Martínez de Velasco, A., y Nosnik, A. (1999) Comunicación Organizacional Practica Manual Gerencial. México. Editorial Trillas.
- Oxfam, Québec (2014). ¿Cómo hacer un diagnóstico de Comunicación social?
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo (MRECD). Servicios Gráfica Goicochea, E.I.R.L., Canadá, 2014.
- McEntee, E. (1998). Comunicación intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual... McGraw- Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. Séptima edición. México, D.F.
- Pere, S. (1997). Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. España. Editorial Gestión.
- Ramos Padilla, Carlos (1991) La comunicación un punto de vista organizacional, Editorial Trillas, primera Edición, México, pág. 16
- Robbins, P. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2005).Administración. México. Editorial Pearson Educación.
- Roebuck, C. (2000) Comunicación Eficaz. España. Editorial Blume Empresa.
- Rodríguez, D. (2006). Gestión organizacional, elementos para su estudio. Cuarta edición: Alfaomega Grupo Editor, México, marzo 2006.

- Sánchez, A. (2000). Redacción Avanzada. México. Internacional Thomson Editores.
- Scheinshohn, Daniel (1998) Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa “Los Públicos y el Posicionamiento Argentina. Fundación OSDE, Páginas 169-186
- Seidman, Dov 2013. How, Por qué cómo hacemos las cosas significa tanto.
- Trelles, Irene (2002) Bases Teórico Metodológicas para la gestión de comunicación en empresas e instituciones. Tesis doctoral para optar al Grado de doctora en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana, 2002.
- Trelles, Irene (2013) Comunicación de la Ciencia y Tecnología y Cultura Científica para la prevención de riesgos. Editorial MHCJ
- Valdez. A. (2007). Propuesta de un plan de comunicación interno para el área de cuartos del Hotel Viva Clarion Suites de Guatemala. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Valle, M. (2003) Comunicación y desarrollo organizacional: Diagnóstico de una empresa mexicana. (En red).
- Vásquez Díaz, Evelin Alicia, (2010) Diagnostico y propuesta de Comunicación Externa para la facultad de Odontología de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Pág. 16

E-grafías

<http://www.prensalibre.com/economia/el-mundode-las-rr-pp> “Los secretos y actividades de las relaciones públicas” por Byron Dardón Garzaro, febrero 2016. Consulta el 26 de mayo 2016

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=73&id_libro=117 “Reflexión académica en diseño y comunicación” por Oscar Anzorena, febrero 2001. Consulta el 29 de junio 2016.

http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Inv_estigacion/IF_NOVIEMBRE_2012/IF_SOSA%20NUNEZ_FIPA/INFORME-FINAL.pdf “Comunicación interna de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la Universidad Nacional del Callao”

VI. Anexos

GUÍA DE OBSERVACIÓN INTERNA NO PARTICIPATIVA

1. ¿Cuántas personas hay en la empresa?

600

2. ¿Hay barreras físicas en las áreas de trabajo?

ESPACIO	MOBILIARIO Y EQUIPO	HIGIENE Y LIMPIEZA
Acceptable	Buena	Buena

3. ¿Cómo es el ambiente dentro de la organización?

BUENO	ACEPTABLE	NECESITA MEJORAR
	X	

4. ¿La señalética de cada uno de los departamentos o áreas es apropiada?

SI	NO	NECESITA MEJORAR
X		

5. ¿El trato del jefe o encargado del área, hacia los colaboradores es?

BUENO	ACEPTABLE	NECESITA MEJORAR
	X	

6. ¿La institución hace uso de cartelera para informar asuntos internos de la organización?

SI	NO
x	

7. ¿Utiliza alguna prenda de vestir que les identifique con Prensa Libre?

SI	NO
	x

8. ¿Porta tarjetas de presentación que lo identifiquen como colaborador de Prensa Libre?

SI	NO
x	

9. ¿Dentro de la institución existen objetos con el logotipo de la institución?

SI	NO
x	

10. ¿Existe una sola tipografía con el que se redactan documentos administrativos?

SI	NO
x	

11. ¿El personal interactúa y es tomado en cuenta en las redes sociales internas?

SI	NO
	x

12. ¿Asisten los integrantes puntuales a las reuniones?

SI	NO
x	

13. ¿Muestran una actitud favorable y positiva en las reuniones?

SI	NO
x	

14. ¿Predomina la comunicación formal o informal en las reuniones?

Formal	Informal
x	

15. ¿Se realizan las reuniones en lugares y ambientes adecuados?

SI	NO
x	

16. ¿Qué tipo de técnicas y medios de comunicación se utilizan en las reuniones?

Audiovisuales, verbales, reportería en Office, Televisión

17. ¿Hay un orden establecido de intervenciones y temas a tratar? (en ambas vías, se respeta la agenda)

SI	NO
x	

18. ¿Se utiliza algún material auxiliar en las reuniones?

SI	NO
x	

19. ¿Es adecuado el lenguaje utilizado en comunicación durante la reunión?

SI	NO
x	

20. ¿Dentro de la institución existen objetos con el logotipo de la institución?

SI	NO
x	

21. ¿Existe una sola tipografía con el que se redactan documentos administrativos?

SI	NO
x	

22. ¿El personal interactúa y es tomado en cuenta en las redes sociales internas?

SI	NO
x	

GUIA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS

Objetivo de la entrevista:

Conocer la percepción de los colaboradores sobre los resultados de la encuesta realizada al personal **sobre la efectividad de la comunicación interna** de la institución; asimismo, las necesidades de comunicación que consideran poseer en las áreas a las que perteneces.

La entrevista se realizará de acuerdo a los indicadores siguientes:

LIDERAZGO

Percepciones	Necesidades

APERTURA

Percepciones	Necesidades

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Percepciones	Necesidades

RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

Percepciones	Necesidades

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Percepciones	Necesidades

APECTOS RELEVANTES

DEPARTAMENTO:

FECHA: _____

Puntaje para codificación 1. Muy débil 2. Débil 3. Bien 4. Muy bien 5. Excelente									
Comunicación interna									
Comentarios/Recomendaciones					1	2	3	4	5
Planificación									
¿Cuenta con un plan estratégico de comunicación?									
¿Toma en cuenta las relaciones con los medios de comunicación interna impresa y digital?									
¿Existe un plan y metodología de comunicación en crisis?									
Hay metas específicas o indicadores de comunicación en su planificación anual?									
Comentarios/Recomendaciones					1	2	3	4	5
Imagen y posicionamiento									
¿Con claros la estrategia y objetivo básico de la institución?									
¿Su misión y visión esán bien definidas, son entendibles y reconocidas por los y las integrantes de la institución?									
¿Los valores de la institución reflejan bien su identidad y cultura organizacional?									
¿Permiten los valores entender de manera clara los servicios y especialidades de la institución?									
¿El equipo conoce la misión y visión de la organización?									
¿La institución proyecta una marca institucional definida y clara?									
¿Es posible identificar de manera rápida y clara la identidad de la organización al ver sus productos (logo, colores institucionales, conceptos claros tras la manera de respresentarse en fotos/dibujos, lemas etc.?									
¿Considera que los mensajes emitidos por la institución promueven la participación, libre expresión, opinión y comunicación abierta?									
Comentarios/Recomendaciones					1	2	3	4	5
Estructura organizacional									
¿Existe un organigrama organizacional que detalla las responsabilidades y está disponible para la consulta interna/externa									
¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién participa en los procesos de toma de decisión?									
¿Existen mecanismos quer permitan la participación en la toma de decisiones?									
¿Cómo está dividida la institución? (en departamentos, equipos de trabajo, programas o en solo equipo)									
¿Cómo fluye la información entre las áreas y entre las personas en la institución?									
¿Los miembros del equipo están informados de los avances en los proyectos o de las actividades institucionales de manera regular?									
¿Las herramientas o espacios de comunicación son utilizados para actualizaciones (reuniones, intranet, correo electrónico, etc.)									
Comentarios/Recomendaciones					1	2	3	4	5
Recursos Humanos									
¿La institución cuenta con un responsable de la comunicación?									
¿Las funciones actuales de la (s) persona (s) responsable (s) de la comunicación responde (n) a las necesidades?									
¿Podrían aplicarse estrategias para adecuar mejor esas funciones con las necesidades en la institución?									
Comentarios/Recomendaciones					1	2	3	4	5
Flujos de Comunicación									
¿Se cuenta con herramientas de comunicación interna adecuados? (boletines, intranet, periódico mural, caja de sugerencias etc.)						134			
¿Cree que faltan algunas herramientas o que es posible optimizar las que ya están vigentes?									

Para personal en general

INSTRUCCIONES: La siguiente encuesta tiene como finalidad contribuir a un proceso de diagnóstico de la comunicación interna en Prensa Libre y al desarrollo de un plan de comunicación. Sus perspectivas y opiniones son importantes en este proceso, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en su institución. Sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

Fecha: _____

Nombre y apellido: _____

(opcional)

Femenino Masculino

Área o equipo/Programa: _____

Tiempo trabajando en la institución (años, meses): _____

1. ¿Considera usted que la institución posee un adecuado sistema de comunicación interna?
2. ¿Cree tener acceso a las autoridades o gerencias de primera línea de la Institución?
3. ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los departamentos de la institución?
4. ¿Conoce usted las políticas de comunicación interna?
5. ¿Considera estar informado de lo que acontece en las Institución?
6. ¿Cuál considera que es el mejor medio para comunicar la información oficial y relevante a los colaboradores?
7. ¿Considera que existe una metodología correcta para tomar en cuenta sus opiniones?
8. ¿Existe apertura para compartir información a todo nivel?
9. ¿En su opinión, qué hace falta para mejorar la comunicación?
10. Las informaciones que recibe generalmente vienen de:

a) Los Supervisores b) Compañeros con iguales responsabilidades

11. ¿Conoce la misión de la empresa?

a) Sí b) No

En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los elementos que la componen:

12. ¿Se tienen en cuenta sus opiniones a la hora de tomar una decisión en su área de trabajo?

a) Siempre b) a veces c) Nunca

13. Marque con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibe la información de la empresa:

a) Asambleas/Sindicato b) Reuniones en tu área de trabajo c) Teléfono
d) Conversaciones informales e) Correo electrónico f) Otros
(Enumérelos en orden de prioridad o preferencia)

14. ¿Cuál es la visión de la empresa?

15. La comunicación con sus superiores la califica de:

a) Generalmente buena b) Buena en algunas ocasiones c) Generalmente mala

16. ¿Se discuten con usted los objetivos, metas y resultados que va teniendo la empresa?

a) Sí b) A veces c) No

17. Su comunicación con los compañeros de trabajo la califica de:

a) Buena b) Regular c) Mala

18. ¿Los jefes inmediatos le dan respuesta a sus preocupaciones?

a) Generalmente sí b) En ocasiones c) Casi nunca

19. ¿Las informaciones que recibe llegan con tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones?

a) Generalmente b) A veces c) Casi nunca

20. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés?

a) ___ Muchos b) ___ Algunos c) ___ Pocos

21. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?

a) ___ Generalmente b) ___ A veces c) ___ Casi nunca

22. ¿Qué espacios prefiere?

a) ___ Los espacios determinados por la institución (reuniones, encuentros, etc.)

b) ___ Los espacios creados por los trabajadores (relaciones informales en los horarios de almuerzo, refacción, etc.)

c) ___ Ninguno de los anteriores

23. ¿Sobre qué aspectos quisiera que se te brindara mayor información?

23. ¿Cuál o cuáles canales de comunicación utiliza usted para transmitir información?

Encuesta para personas que participan o coordinan Comunicación en PL

INSTRUCCIONES: La siguiente encuesta tiene como finalidad contribuir a un proceso de diagnóstico de la comunicación en Prensa Libre y al desarrollo de un plan de comunicación. Sus perspectivas y opiniones son importantes en este proceso, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en su institución. Esperamos que responda con brevedad y sinceridad, con la garantía de que sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

Fecha: _____

Nombre y apellido: _____
(opcional)

Femenino Masculino

Área o equipo/Programa: _____

Tiempo trabajando en la institución (años, meses): _____

DISCURSO INSTITUCIONAL

1. En sus palabras, ¿cómo describiría lo que hace la institución?

2. Según usted, ¿cuáles son los principales valores que orientan el trabajo de la institución?

3. En su trabajo, ¿se involucra en la formulación o difusión de mensajes sociales o políticos?

- Sí, lo hace generalmente.
- Sí, lo hace de vez en cuando.
- No, no lo hace.

4. ¿Cuáles son los mensajes principales o eslóganes específicos elaborados o difundidos desde su programa/equipo? (Liste las líneas de mensajes que se suelen manejar; por ejemplo: "No al trabajo infantil".)

5. Según usted, ¿cómo se relacionan estos mensajes con las prioridades institucionales?

VIVENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES INTERNOS Y EXTERNOS

6. Marque las afirmaciones que mejor describen su trabajo:

Mis proyectos o tareas involucran en alguna medida campañas de comunicación o componentes comunicacionales tales como publicaciones, afiches, eventos públicos, etcétera.

Sí No

7. Si ha contestado “sí”, ¿cuál de las siguientes afirmaciones corresponde mejor a su situación?

En general, coordino estas actividades o productos con la(s) persona(s) responsable(s) de la comunicación en la institución, pero no participo mucho en su elaboración y ejecución.

En general, si bien lo coordino con otros colegas, tengo un rol en la definición, elaboración o ejecución de estas actividades o productos.

En general, conduzco estas actividades o realizo estos productos yo mismo, en el marco de mis tareas.

8. ¿En qué tipo de actividades participa usted?

Publicaciones

Trabajo en mesas de incidencia

Conferencias de prensa

Notas de prensa

Eventos públicos

Internet (sitio web, redes sociales, etcétera)

Campañas sociales

Documentales y videos

Ninguno

9. ¿A qué público suele dirigir sus mensajes de manera prioritaria? (respuestas múltiples en función de su realidad).

Instancias de gobierno

- Congresoistas
 - Empresarios
 - Jóvenes mujeres y varones
 - Géneros y segmentos específicos
 - Poblaciones locales e internacionales
 - Consumidores de productos y/o servicios
 - Sociedad guatemalteca
 - ONG's
 - Organizaciones sociales
 - Otras
-

10. ¿Qué normativas institucionales conoce usted que se aplican a las comunicaciones?

(Por ejemplo, representación de la institución, lenguaje, responder a los correos o al teléfono, publicaciones impresas, uso del logo, Internet, redes sociales...).

11. ¿Qué nivel de conocimiento considera tener respecto de las actividades llevadas a cabo por los otros programas o departamentos de la institución?

- Muy Débil
- Débil
- Bien
- Muy Bien
- Excelente

12. ¿Tienen reuniones de equipo periódicas en su equipo o área? ¿Con qué frecuencia?

13. ¿Tienen reuniones institucionales periódicas? ¿Con qué frecuencia?

14. ¿Existen espacios informales para intercambiar (almuerzos, cumpleaños, actividades de consolidación de equipo, etcétera)?

16. ¿Considera que las comunicaciones responden a las necesidades específicas de todos los colaboradores?

FORTALEZAS Y DESAFÍOS

1. ¿Qué dificultades o desafíos identifica, en general, en relación con las comunicaciones en su trabajo o el trabajo de su programa/unidad? ¿Respecto de la institución en general?

2. ¿Qué fortalezas identifica en su equipo para las comunicaciones?

3. ¿Puede identificar cambios o desafíos en el contexto externo que impactan la comunicación interna o externa de su institución?

4. Si usted tuviera la posibilidad de profundizar alguna dimensión técnica del trabajo en comunicación, ¿cuál sería?; ¿qué le gustaría aprender?

GUIA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPATIVA EXTERNA

Observación externa

1. ¿Fuera de la institución existen objetos con el logotipo de la institución?

SI	NO
	X

2. ¿Existe una sola tipografía con el que se redactan documentos a los diferentes públicos externos de la institución?

SI	NO
X	

3. ¿El personal que tiene contacto con clientes y públicos externos porta identificación y/o tarjetas de presentación cuando visita o atiende a dichos públicos?

SI	NO
X	

4. ¿Las instalaciones de la institución identifican a la empresa fácilmente en su exterior?

SI	NO
	X

5. ¿Posee la empresa un manual de marca institucional para uso interno y eterno?

SI	NO
X	

6. La comunicación/relación de la empresa hacia los públicos externos es en general:

RÍGIDA	POCO FLEXIBLE	FLEXIBLE	FLUIDA	AMISTOSA
		X		

7. ¿Qué canales o herramientas comunicativas utiliza la institución para comunicarse con sus públicos externos fáciles de identificar?

- Medios impresos, sitios web de sus productos, redes sociales, twitter, Instagram, correo electrónico, teléfono, Conferencias, reuniones, entre otros.

8. ¿Realiza y comunica la empresa sus actividades de Responsabilidad Social de forma masiva?

SI	NO
	X

9. ¿Es fácil encontrar información general de la empresa en redes sociales, buscadores y medios de comunicación?

SI	NO
	X

10. ¿La información de la empresa publicada en medios masivos, sus sitios web y redes sociales está actualizada y fácil de entender?

SI	NO
	x

11. ¿Las fanpages y redes sociales de la empresa son atendidos por un Administrador a diario y se interactúa con sus usuarios y lectores con prontitud?

SI	NO
	x

ENCUESTA PARA PUBLICOS EXTERNOS

INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta tiene como finalidad contribuir a un proceso de diagnóstico de la comunicación en Prensa Libre y al desarrollo de un plan de comunicación que contribuya a la buena relación de Prensa Libre con sus públicos externos. Sus perspectivas y opiniones son importantes, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en la institución. Esperamos que responda con brevedad y sinceridad, con la garantía de que sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

Fecha: _____

Nombre y apellido:
(opcional) _____

Femenino Masculino

Edad: _____

Ocupación: _____

Tiempo colaborando con la institución: _____

En el marco de qué programa o proyecto: _____

RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

1. ¿En qué actividades se involucra usted con Prensa Libre? (Su relación con la empresa, es proveedor, cliente, lector, agencia de publicidad, socio comercial, suscriptor, beneficiario, u otro)

2. Generalmente, ¿cómo se comunica con la institución y su personal? (Se puede elegir más de una opción.)

Llamo a la institución por teléfono para hacer consultas o pedir apoyo

La institución me convoca por teléfono

Nos encontramos en reuniones

Nos comunicamos por correo electrónico

Nos comunicamos por otro medio

PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

3. En sus palabras, ¿Cómo describiría lo que hace Prensa Libre en general?

4. ¿Qué le parece que es lo más característico del trabajo con la institución o de sus servicios?

5. Según su opinión, ¿qué aspectos del trabajo de la institución sería interesante resaltar?

¿Por qué?

6. ¿Puede compartir un lema que según usted representa la institución?

7. Para usted, el trabajo que hace la institución es...

- a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Poco importante
 - d) Nada importante
 - e) No tengo opinión
- ¿Por qué?

8. ¿Con qué otra institución que conoce la podría comparar en materia de servicios y apoyo que brinda?

9. ¿Cuáles cree que son los principales aspectos positivos o fortalezas de la institución?

10. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos de la institución?

RELACIONES PÚBLICAS

11. ¿Qué le gusta de su relación con el personal de Prensa Libre (actitud, organización de actividades, etcétera)?

12. ¿Qué mejoraría?

13. Diría que Prensa Libre...

a) Escucha a las personas con quienes se relaciona y a sus organizaciones.

Sí

Depende

No

Si ha respondido “depende”, ¿de qué depende?

b) Da la libertad de ofrecer sugerencias o nuevas ideas.

Sí

Depende

No

Si ha respondido “depende”, ¿de qué depende?

c) Les informa regularmente de los avances, impactos o decisiones relacionadas con las actividades y con la institución.

Sí

Depende

No

Si ha respondido “depende”, ¿de qué depende?

14. En su opinión, ¿qué imagen difunde Prensa Libre?

15. ¿Considera que las comunicaciones de la institución responden a las necesidades específicas de sus públicos? ¿Cómo?

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

16. ¿Le gustaría estar más al tanto de las actividades de Prensa Libre? ¿Por qué?

17. ¿Qué formas o medios de comunicación serían los más eficaces para que tenga conocimiento del trabajo que realiza la institución?

18. ¿Cómo quisiera participar en el trabajo que realiza la institución en los próximos tres años? ¿Por qué?

19. ¿Qué productos de comunicación de la institución recuerda haber visto o escuchado últimamente (folletos, mensajes radiales, libros, revistas, afiches, televisión, notas en prensa, etcétera)?

20. ¿Evalúa usted su calidad como...?

Muy baja

Baja

Correcta

Buena

Muy buena

¿Por qué?

21. ¿Cuál es el recuerdo principal (el mensaje) que le ha dejado el producto de comunicación?

22. ¿Usted ha recomendado Prensa Libre alguna vez a alguien que conoce? ¿Lo haría de nuevo? ¿Para qué apoyo o servicio? ¿Por qué?

23. ¿Considera que la institución refleja en sus mensajes y comunicaciones lo que realmente es su esencia?

Sí

No

¿Por qué?

Ejemplo de piezas para convocar a actividades de integración de equipos y del Manual de Gestión de Crisis:

ATENCIÓN
BRIGADISTAS y
Personas Interesadas

TE INVITAMOS
A LA CAPACITACIÓN

Híperglucemia e
Hipoglucemia

Síncope

Shock Anafiláctico

01 de Junio
Salón 2, 5to. Nivel
12:00 a 14:00 Hrs.

BRIGADISTA

RECURSOS HUMANOS MÁS CERCA DE TÍ

Fiesta MEXICANA

VIERNES 08 DE JULIO A PARTIR DE LAS 7:30 A.M.
EN LA CAFETERÍA LA TERRAZA (9NO. NIVEL)

ESPACIO libre PRENSA LIBRE

PASE LIBRE

Mensajes para Campañas de Valores e Identidad Corporativa

[credibilidad]

En nuestro trabajo diario plasmamos confianza.

Ya eres parte de esta transformación.

[orgullo]

Demostramos llevar puesta la camiseta Prensa Libre.

Ya eres parte de esta transformación.

[respeto]

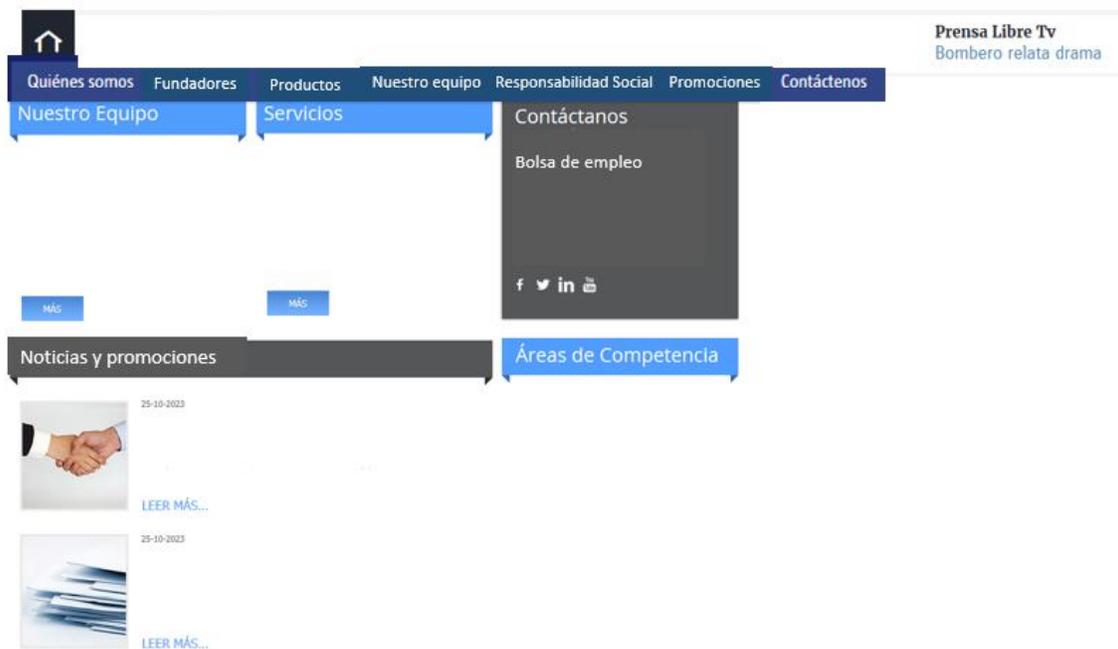
Valoramos el trabajo de nuestros colaboradores.

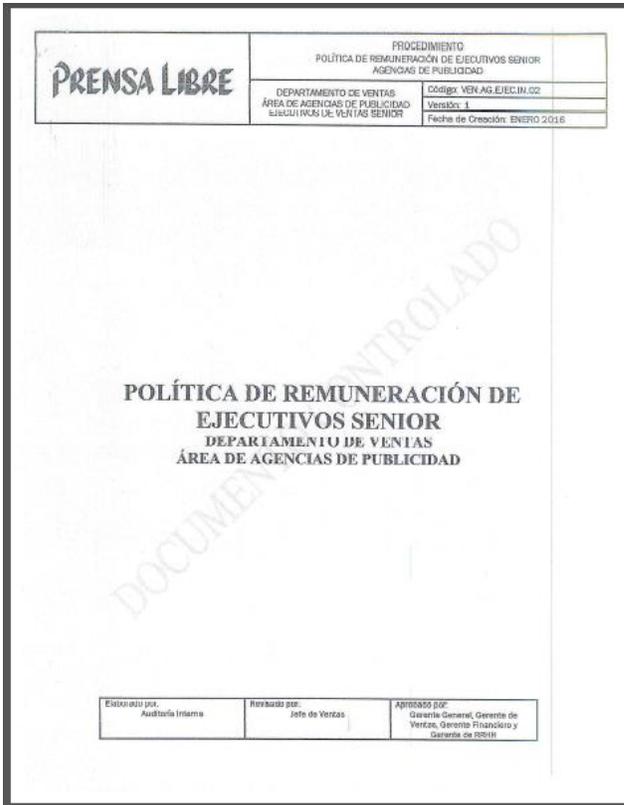
Ya eres parte de esta transformación.

Sugerencia de espacios para comunicarse a personal operativo (Cartelera y pantallas electrónicas) en lugares comunes y espacios compartidos



Sugerencia de estructura de página web empresarial





Ejemplo de documento para compartir el Reglamento de Trabajo, políticas y normas de convivencia.



Ejemplo de piezas para motivar al personal a vivir los valores y las normas del código de conducta, mediante actividades



Así se vivió la 1ra. campaña de reforestación "Siembra una Vida" de Prensa Libre.



Un árbol, una vida... ¡Ya somos parte del cambio!

Se parte del cambio...

Acompáñanos con tu **FAMILIA** a la 1ra. campaña de reforestación

SIEMBRA UNA VIDA

03 de Septiembre
8.00 a.m. / Parque Erick Barrondo

Confirmar asistencia a: mhernandez@prensalibre.com.gt / Ext. 2532

RECURSOS HUMANOS

Vie 9 Sep 2016 Actualizado 17:40h

17:43h 22° 22° 13°

PRENSA LIBRE
Un periodismo independiente, honrado y digno.

[f](#) [t](#) [g+](#) [Ingresar](#)

[Hemeroteca](#)
[Suscripciones](#)
[Obituario](#)
[Mapa web](#)
[Opinión](#)
[Ojo del lector](#)
[Leer para creer](#)

[Guatemala](#) [Deportes](#) [Economía](#) [Internacional](#) [Opinión](#) [Vida](#) [Tecnología](#) [Ahora](#) [Prensa Libre Tv](#)
 Ataque deja un muerto en la Sexta

Comunitario

Prensa Libre impulsa campaña de reforestación

Bajo el lema, un árbol una vida, Prensa Libre llevó a cabo este sábado su primera campaña de reforestación siembra una vida.

ARCHIVADO EN: [árboles](#), [cipreses](#), [Prensa Libre](#), [siembra](#)

- PrensaLibre.tv -

- 17:00** **Vea los temas más destacados AHORA**
 Avance Prensa Libre HOY
 Avance vespertino, *En Directo*
- Ahora** **Las notas más destacadas del deporte**
 Avance TodoDeportes
 Noticias TD, *En Directo*
- Vea la emisión estelar de Prensa Libre HOY**

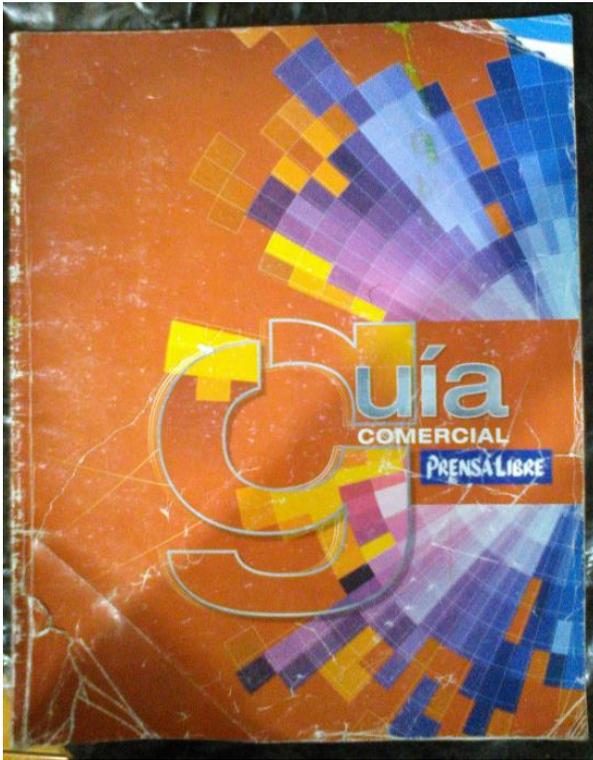
Ejemplo de piezas comunicacionales en impresos y digitales propios para convocar a públicos internos y externos previo a las actividades.



Reglamento de trabajo actual, no tiene colores institucionales de Prensa Libre sino de una de sus empresas (socios) de la corporación.



Ejemplo del separador con mensajes claves y breves



Guía comercial actual del 2014



Ejemplo de diploma de reconocimiento para personal destacado y de promocionales recomendados para los ganadores

Manual de gestión de crisis sugerido

Manual de Gestión de Crisis Prensa Libre



PRENSA LIBRE

Introducción

- Las crisis presentadas en el ámbito de la comunicación interna y externa de las organizaciones son serias complicaciones que debilitarían la imagen corporativa, pueden provocar pérdidas financieras o de reputación.
- El manual de gestión de crisis no es mágico y en cada situación habrá que acondicionarlo, pero lo importante es prever la situación, tener las herramientas de comunicación bien identificadas y sobre todo permitirá actuar enfocada y acertadamente con los respectivos públicos
- Como profesionales en Comunicación, debemos tener preparados los mensajes dirigidos a nuestros públicos en el caso de presentarse una crisis. **Al público en general, socios, distribuidores y proveedores, empleados, clientes e incluso el gobierno.**
- También se debe considerar el modo de informar a los otros medios de comunicación, aspectos relacionados con la población civil, trato con aseguradoras, enfoque adecuado con los clientes para no perderlos y con los proveedores para tranquilizarlos, trato adecuado con los bancos y motivación al personal para que tenga una participación proactiva.

- La **rapidez** es clave en la gestión de una crisis y se debe actuar siempre teniendo en cuenta los principios de una **comunicación efectiva** y el **control de la información**. Disponer de un Manual de Crisis sin duda lo facilita y predispone a actuar con una política de comunicación abierta y transparente y a minimizar el impacto negativo de la situación. Es como invertir en un buen seguro, puede que no ocurra nada o pueda que sí, por lo que si llega el caso más vale **estar preparado, saber cómo proceder y no jugársela**.

Objetivo General del Manual de Crisis

- Establecer y fortalecer las políticas, principios y directrices de administración de riesgo y respuesta institucional ante cualquier crisis interna y externa que eventualmente desestabilice la responsabilidad, los sistemas, los procedimientos, los servicios y la imagen corporativa de Prensa Libre.



Objetivos Específicos

- Encausar al Comité de Brigadistas ya establecido para administrar y llevar a cabo sus funciones de voluntariado, capacitarlo constantemente y que los empleados en general los identifiquen en cada nivel del edificio.
- Implementar guías básicas y prácticas de procedimientos antes las diferentes crisis que puedan surgir en Prensa Libre.
- Mantener actualizados e informados a todo el personal de las medidas de seguridad e información que pueda serles de utilidad.
- Proporcionar los planes de contingencia y procesos a seguir en determinadas situaciones o cómo prevenirlas.

Justificación

Para poder implementar esta estrategia se ha diseñado el manual de gestión de crisis como una guía práctica que permitirá conocer los planes de acción a seguir antes posibles crisis.

El manual está elaborado para ser usado y compartido entre los diferentes equipos de trabajo. Con seguridad este será de gran ayuda para tus tareas diarias. Su papel es estratégico dentro de los lineamientos del negocio ya que impulsa el flujo de información al interior de Prensa Libre.

El adecuado manejo de crisis va a contrarrestar, con las herramientas de comunicación utilizadas adecuadamente, los impactos negativos para la industria. De no tener un plan las repercusiones, se podría causar daños en la reputación, pérdida de credibilidad, disminución de ventas y ganancias, incremento de costos para resarcir los daños, decremento en la productividad, cambios en niveles ejecutivos, hasta el cierre definitivo de la empresa.

Definición de Crisis



- Una crisis es cualquier evento o actividad con un alto potencial que afecta negativamente la reputación o credibilidad de un negocio. Es una situación típica que de manera rápida sale de control.
- Desde el momento en que una empresa adquiere cierto reconocimiento dentro de su propio sector, surgen algunos factores y eventos que pueden condicionar situaciones ventajosas o bien desventajosas.

Tipos de crisis

- 1) **Sucesos imprevistos o accidentales**, que son aquellos susceptibles a desencadenarse, se presentan de forma súbita o accidental, cuyo evento puede o no llegar a producirse. Estos se producen principalmente en actividades industriales. Por ejemplo, en Prensa Libre pueden suceder accidentes en la planta de producción por no tomar las medidas de seguridad mínimas que se requieren al operar la maquinaria.
- 2) **Sucesos previsibles**, debido a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial y a su vez pueden convertirse en crisis coyuntural, es decir, cuando acaban siendo transitorias y que con medidas adecuadas de la empresa y de imagen frente a terceros el problema queda resuelto.
- 3) **Sucesos tendentes a reconversión de la empresa**, con cierre parcial total de la misma, con crisis estructural o de inviabilidad. En este tipo de sucesos también podemos mencionar a los que se convierten en crisis estructural, es decir aquellos que aún después de aplicar todas las medidas posibles debido a la profundidad del cambio, se tienen que realizar cambios profundos en la industria.

Características de una crisis

- **1. Sorpresa:** Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas.
- **2. Falta de información:** Es imprescindible que todos los empleados cuenten con información general y específica de Prensa Libre, tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.
- **3. Escalada de acontecimientos:** Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de Prensa Libre, principalmente tratándose de un medio de comunicación que siempre está en la mira de la sociedad; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.
- **4. Sensación de pérdida de control:** En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los colaboradores de Prensa, una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.
- **5. Foco de atención:** Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.

- **6. Sensación de persecución:** Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar Prensa Libre; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna Oficina Asesora de Comunicaciones manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos.
- **7. Pánico:** Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación.
- **8. Enfoque a corto plazo:** En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando "borrar" tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista.

Etapas de una crisis

Antes de la crisis existen fases previas que si son atendidas y controladas oportunamente por la Institución, se respondería a los agravamientos producidos por la emergencia.

- 1. **Detección de señales.** Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos con que cuenta Prensa Libre; para indagar la dinámica del ambiente laboral y ubicar posibles focos emergentes entre empleados, beneficiarios, usuarios, lectores y medios masivos de comunicación.
- 2. **Preparación y prevención.** Implementar campañas en la Institución que formen, informen, alerten y prevengan a los empleados; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier instancia organizacional.
- 3. **Gestión de Comunicación.** Con la llegada de la crisis, se requiere manejarla de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el plan de respuesta para aminorarlo. De este modo, las estrategias comunicativas de Prensa Libre, operarán el asunto para no afectar los intereses ni la credibilidad de la marca de la empresa.

- 4. **Contención o control.** De surgir la crisis en dependencias específicas de Prensa Libre, se tratará en lo posible de evitar que afecte otras instancias de la organización; tratando la emergencia exclusivamente con las autoridades responsables, sin excluir a los demás. Se les puede hacer partícipe en un tono informativo y ejemplificado de lo que acontece con el inconveniente, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.
- 5. **Recuperación.** Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento que se le aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido.
- 6. **Aprendizaje.** Implementar exámenes a los empleados de Prensa Libre, para medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa; para establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas.

Escenarios de una crisis

- **1. Riesgos en la plataforma y sistemas tecnológicos:** En vista de que el sitio Web de Prensa Libre es de carácter informativo y noticioso a nivel mundial, la pérdida de información, la congestión o el colapso de la red que ocasionan los problemas de comunicación entre los ordenadores y el servidor son las principales causantes de un daño categórico en uno de los pilares del servicio de la empresa. Sumado a ello, la intrusión de usuarios no autorizados y de personal sin la debida formación en el manejo especializado de la página Web de la Institución, pueden ocasionar la sustracción o alteración de material que desencadenarían en crisis operativas, económicas, legales y mediáticas a corto, mediano y largo plazo.
- **2. Información telefónica y en redes proporcionada de manera errónea o parcial:** Brindarle información segura y exacta a los clientes que recurren a los call center o redes como medio de respuesta; es una finalidad puntual que se empieza a ver amenazada precisamente por la inmediatez para brindar el servicio y el contenido de la información que se facilite. De la destreza del empleado y su nivel de conocimiento alrededor de Prensa Libre, preferiblemente actualizado, dependerán para sortear crisis de desinformación masiva entre los usuarios que diariamente recurren a este medio.

- **3. Asesorías inoportunas a los empleados:** En la capacitación e inducción a nuevos empleados de Prensa Libre, se les informa del compromiso, lealtad y manejo de la base de datos por parte de éstos, de no respetar ese compromiso es allí donde radica el surgimiento de crisis; son ellos quienes propiciarían eventualmente inconvenientes en el plano operativo, de servicios, en públicos; si realizaran manejos inadecuados a la información que tienen acceso.
- **4. Servicios de información inconclusos:** Todos los empleados de Prensa Libre son potencialmente poseedores de información institucional y facilitadores de la misma cuando alguien lo requiera, sin necesidad de cumplir una función asesora. Responderían a una necesidad de guía general cuando se crucen con los diversos públicos dentro y fuera de la organización, cuando eso ocurre es propensa una crisis de no informar y representar de manera idónea la imagen corporativa del medio ante los usuarios; todo a causa de un nivel de capacitación que no llene las expectativas.

- **5. Respuestas extemporáneas:** Se refiere principalmente a los tiempos que se emplean para dar soluciones a los beneficiarios especialmente. Para ello, se llevan a cabo seguimientos que permiten indagar el por qué de la demora en las respuestas y la satisfacción que las mismas proporcionan al usuario.
- **6. Respuestas a los medios de comunicación:** Antes, durante o después de una crisis, otros medios de comunicación querrán saber cómo responde Prensa Libre en estas instancias; y tanto la inmediatez como la pertinencia de las respuestas determinan la buena relación y el adecuado manejo del momento crítico frente a la radio, otros periódicos, la televisión y la opinión pública. Aquí se debe ser medurado y estratégico a través de los portavoces de la empresa, para no dejar filtrar información y proteger la imagen corporativa.
- **7. Usos inadecuados de los medios internos y externos:** Medios virtuales e impresos; cartelera interna; campañas institucionales; el voz a voz; en Prensa Libre se cuentan con los principales mecanismos de intercambio comunicacional de carácter institucional entre los públicos internos y externos de la organización. Son ellos los que lideran la difusión y recepción de la imagen corporativa de Prensa Libre, y en ellos radica la prevención o manejo eventual de una crisis informativa, de mensajes tergiversados, de propaganda nociva, de publicidad engañosa o arremetidas mediáticas por intereses determinados.

Tipificación de una crisis

Seguridad

- **1.1. Uso inadecuado de la imagen corporativa de Prensa Libre:** Información distorsionada, mal intencionada, inexacta, incompleta, difusa o compleja que se genere interna o externamente y que propicie un terreno para situaciones críticas de la entidad.
- **1.2. Incidentes con usuarios, personal o proveedores:** En peculados, cohechos, prevaricatos y otros incidentes que involucren a integrantes de la Institución y que afecten la imagen de la empresa en su conjunto.
- **1.3. Problemas de seguridad de tipo general:** Todo aquello que afecte la seguridad de la Institución en donde Prensa Libre tiene presencia institucional, como: seguridad informática, atentados contra las propiedades o la integridad física de los empleados.

Desastres naturales o de Infraestructuras

- **2.1. Fenómenos naturales:** Tormentas, inundaciones y otros eventos relacionados con el clima; al igual que sismos y actos no previsible.
- **2.2. Medio ambiente:** Rotura de cañerías, espacios físicos ergonómicos emisión accidental de gases, contaminación del agua o hacia el aire, de cualquier sustancia que pueda amenazar la salud, seguridad y bienestar de los usuarios, beneficiarios o empleados de Prensa Libre.
- **2.3. Desastres:** Incendios, explosiones y derrumbes de edificios, daños en carreteras, interrupciones de servicios públicos o cualquier suceso que amenace la infraestructura de Prensa Libre que amenace con interrumpir la oportuna prestación de sus servicios.

Salud pública

- 3.1. Salud pública o higiene alimentaria: Contaminación de aguas, aire, brotes epidémicos, o cualquier situación que redunde en enfermedades e infecciones que lleguen a perturbar a los usuarios o empleados de Prensa Libre

Crisis generales de la región y el país

- 4.1. Crisis políticas: Los incidentes terroristas, disturbios, insurrecciones civiles y cualquier circunstancia que ponga en peligro la seguridad de Prensa Libre, sus autoridades y empleados en general, sus servicios, proveedores y usuarios.
- 4.2. Huelgas generales: Huelgas y manifestaciones públicas pueden interrumpir, retrasar o perjudicar el servicio; causar contratiempos a los clientes de la organización en las diferentes oficinas que tiene Prensa Libre.

Crisis generales de la organización

- 5.1. Cobro de cuotas: Cobro de los salarios o pagos por parte de los empleados de Prensa, o por los servicios prestados para agilizar cualquier trámite.
- 5.2. Distorsión de contenidos: Se presentan en los procedimientos para acceder al crédito de Prensa Libre ocasionando malos entendidos a raíz de publicidad engañosa, de esta manera se distorsiona y deteriora la imagen corporativa entre los públicos externos.
- 5.3. Manejo de la marca: Propiciar un inadecuado manejo de la Marca y distribuirla en forma indiscriminada sin investigar las razones e implicaciones de su uso, puede generar riesgos de un mal endoso o publicidad engañosa ante sus usuarios, el aliado estratégico confiable, los clientes potenciales y los medios masivos de comunicación. Omitir el procedimiento de uso de la marca implica dichas consecuencias, además de la utilización sin autorización.

Comité de Gestión de Crisis

- En Prensa Libre se cuenta con un Comité de Brigadistas encargados y entrenados para accionar en casos de realización de simulacros o de accionar en casos reales de crisis como fenómenos naturales, terremotos o similares. (colocar listado de los integrantes)
- **La organización está preparada frente a imprevistos/situaciones que le afecten.** Nunca hay que perder de vista la crisis en sí y cómo se gestiona esta— Se invierte tiempo en pensar y sistematizar cómo proceder ante esas situaciones no deseadas (tanto peligros reales como potenciales) y se facilita, por tanto, el hacerlo con rapidez, con conocimiento y con responsabilidad.
- Constantemente los brigadistas reciben capacitaciones para
 - – Facilitar la gestión de la incertidumbre y de los nervios/estrés :
 - – Establecer un sistema de alertas específico.
 - – Predisponerse hacia un control de la información.

Cómo actuar ante la crisis?

1. Previo a la crisis:

Es favorable determinar previamente, posibles variables que permitieran detectar situaciones de crisis con el fin de estar atentos, anteponerse a secuelas que afecten aún más a la entidad y evaluar a partir de lo actuado, su probabilidad y el impacto de consecuencias resultantes.

2. Durante la crisis:

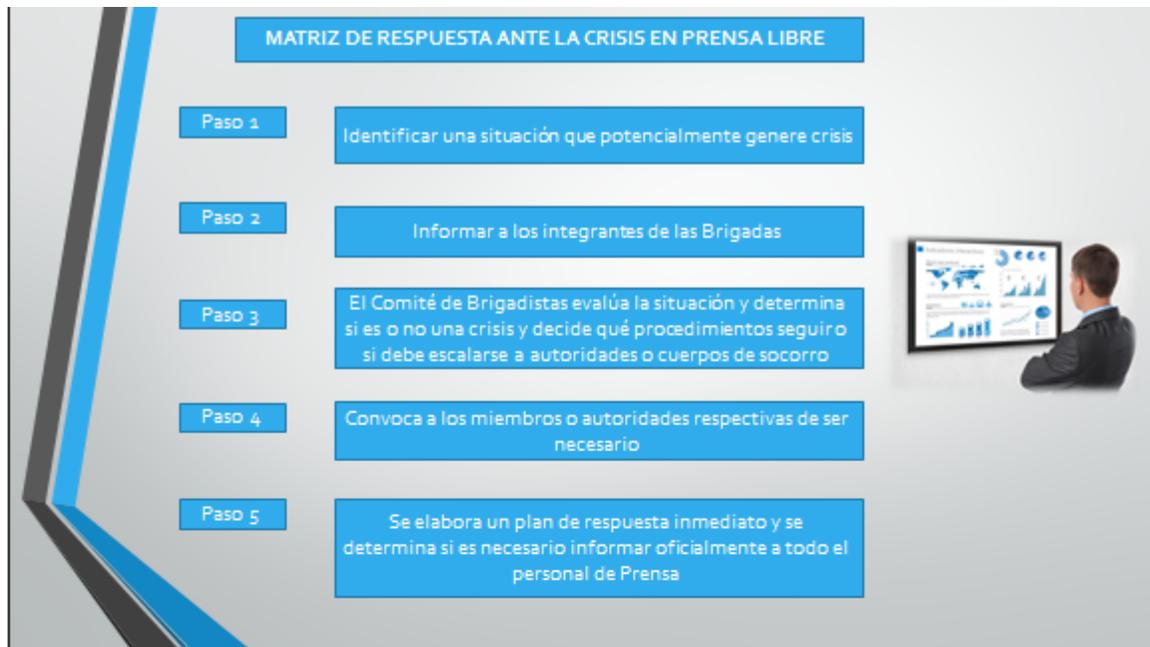
A continuación se enumeran los procedimientos o pasos que se deben seguir en una crisis, para garantizar que se adopten las medidas adecuadas en materia de comunicación:

- 2.1. Detección de incidentes o situaciones de crisis: Cualquier empleado de Prensa Libre debe informar inmediatamente al Departamento de Comunicaciones o al personal de seguridad designado sobre cualquier incidente que se produzca en su ámbito de actuación. Esta detección puede llegar por una queja, una denuncia, los medios, entes de control, redes sociales o cualquier otra circunstancia que permita conocer hechos que se salen de la normalidad y que amenazan la integridad de la imagen corporativa.
- 2.2. Convocatoria del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis: El Gerente General de Prensa Libre, junto con el DIRCOM o Jefe de Comunicaciones y el Comité de Brigadistas en casos de emergencias, contactará a sus integrantes inmediatamente para analizar, evaluar y tomar las primeras decisiones del caso correspondiente, basados en los acontecimientos de las "Primeras 24 Horas". Luego se recurrirá al proceso de clasificación de las crisis, consideración de su naturaleza y difusión a los miembros de dicho comité; para tomar las medidas necesarias con el propósito de afrontarla y generar alternativas de solución.

- 2.3. Activación del monitoreo: Se intensificará el seguimiento y monitoreo de la situación, tanto en las fuentes de origen de la información como en los demás medios.
- 2.4. Determinación de las primeras medidas: El Presidente e integrantes del Comité de Gestión de Brigadistas de Prensa Libre se encargarán de determinar las respuestas, para evitar que se convierta definitivamente en crisis o para regular el desarrollo de la misma.
- 2.5. Elaboración de un plan de repuesta inmediata: La oficina de Comunicaciones se encargará de elaborar a la mayor brevedad un plan de respuesta. En este caso se encargará el DIRCOM o Jefe del Depto. de Comunicación de Prensa Libre.

3. Después de la crisis:

- Después de ocurrida una crisis que repercutió en el funcionamiento habitual de Prensa Libre, es conveniente evaluar lo sucedido para sentar precedentes que admitan en futuros casos, la posibilidad de detectar a tiempo la presencia de síntomas de problemas; y revisar las medidas adoptadas indagando por su coherencia y por la solución que otorgan a este suceso.



Accidentes de Seguridad Industrial ó por fenómeno natural

- Es de suma importancia que todo el personal de Prensa esté informado de cómo actuar ante una crisis por fenómeno natural o qué medidas de seguridad debe considerar de acuerdo a su rol o área de trabajo.
- Sin embargo, aunque lo ideal sería que en cada nivel del edificio de 9 pisos hayan brigadistas capacitados, no los hay. Hay niveles que no tienen ningún brigadista nombrado y al personal de nuevo ingreso no se le informa de dicho comité en la inducción, por lo que siempre hay un margen de probabilidad que un empleado nuevo no sepa cómo actuar en un momento de crisis real. Esa falta de información podría provocar un accidente, heridos o hasta la pérdida de una vida humana,

Cómo actuar?

1. Los integrantes del comité de Brigadistas son seleccionados por su liderazgo, templanza, trayectoria en la empresa para que mantenga una actitud estable en la medida de lo posible.
2. Se debe contar con al menos 1 brigadista por nivel, quien debe estar capacitado e informado de todas las medidas a tomar en situaciones de crisis, ellos deben dimensionar y conocer los tipos de crisis y recurrir a las autoridades y DIRCOM en casos de alta repercusión para que ellos determinen qué acciones tomar y qué declaraciones dar. (se debe nombrar un vocero, único que puede dar declaraciones ante los medios)
3. Si se llegara a presentar un accidente por no haber utilizado las medidas de seguridad mínimas o bien por un fenómeno natural se debe tomar con calma y avocarse con los cuerpos de socorro de inmediato. Es ideal mantener actualizados los contactos de la policía y bomberos y de fácil acceso para todo el personal para que la intervención sea inmediata.
4. El personal de seguridad de Prensa Libre debe coordinarse e intervenir de acuerdo a los procesos establecidos en situaciones críticas de accidentes.

Ejemplos para detallar procedimientos a seguir en cada situación de crisis operativas: Problema de fallas en los montacargas en Planta

Plan de Contingencia en Bodega

- **Problema con montacargas**
 - Coordinador de Bodega le informa a Jefe de Operaciones sobre situación presentada con el montacargas y autoriza el traslado de otro Montacargas que esté asignado en otra área, hacia la ubicación en donde se necesite.
 - Direcciones de Ubicaciones de Montacargas
 - Montacargas de Clamp Naranja 10 Calle 17-67 Bodega # 6 Zona 4 de Mixco.
 - Montacargas de Clamp Zona 11, 50 calle 15-11 zona 11.
 - Montacargas de Clamp Bodega Comercial 14 calle 1-80 Zona 2 Finca el Zapote.
 - Se realiza el traslado del Montacargas autorizado tomando en cuenta que este no afecte al proceso del área donde está asignado.
 - Si el traslado fuera de noche se solicita apoyo a Personal de Seguridad.
 - Coordinador de Bodega contacta al proveedor de mantenimiento para la reparación del montacargas lo antes posible.
 - **TECUN**
 - Supervisor de Manejo de Carga
 - Estuardo Romero Tel. 2476-0482,
 - Plandepro
 - Lucrecia Gill Tel. 24340204- 24379156
 - Sigro
 - Sandra Avalos Tel. 2438-8490
- Plan de contingencia en Pre Prensa

Fallas en Software

- **Falla con el software para *Revisión de materiales "Asura"***
- Avisar a Informática (teléfono y responsable).
- Si no hay solución de parte de Informática, realizar la revisión de materiales con "Acrobat professional" incluyendo los puntos que aparecen en el cuadro siguiente.
- El Setting para la revisión en Acrobat Professional se llama: Revisión 8 (Para material digital impreso en Planta Editorial) y Edisur Revisión 8 (Para material digital impreso en Planta Comercial de Edisur)

REVISIÓN			
1	Textos menores a 10 puntos	*	
2	Color registro (si es negro 100% los colores CMY deben estar en 0%)	*	
3	Revisión de la aplicación del Overprint en el color negro en textos y verificar que esté desactivado en los elementos.	*	
4	Clasificado-Desplegado amarillo, la información de 0% en los colores Cyan y Magenta	*	
5	Anuncios B&N: Todos los elementos deben estar solo en el color Negro.	*	
6	Área de Textos y Logos	*	
7	Medidas	*	
8	Límite de Tintas		*
9	Versión de PDF		*
10	Páginas vacías o diferentes tamaños		*
11	Comentarios OPI		*
12	Colores Spot		*
13	Colores RGB		*
14	Fuentes no convertidas a curvas		*
15	Transparencias		*
16	OverPrint CMY o Overprint aplicado en Blanco		*

Check list que se lleva en Producción para revisión de materiales para impresión. Si falla el sistema digital se debe hacer manual.

Fuga de Información confidencial por parte de los empleados

- En Prensa Libre se le entrega a todos los empleados un código de manejo de equipo y los lineamientos que debe aplicar para evitar fuga de información que pueda afectar de forma directa la reputación u objetivos del medio. Entre ellos podemos mencionar:
- El abuso o uso de cualquier recurso de computación, hardware, software o servicio, otorgado por la empresa para fines personales, para cometer actos reñidos con la ley o ajenos a las atribuciones del puesto es prohibido.
- El ceder o prestar de cualquier forma los recursos de la empresa es prohibido, claves de acceso o cualquier sistema de información.
- Copiar programas instalados en la computadora o instalar programas proporcionados por terceros que carezcan de autorización o licenciamiento.

Se le entrega inventariado el equipo a cada colaborador y se hacen auditorías e inventarios periódicos continuamente para velar que se le esté dando el uso adecuado y se monitorea desde el área de Informática de Prensa para asegurarse que todo el personal está cumpliendo con las normas de confidencialidad del código firmado por el empleado como compromiso.

Si la información fuera mal manejada podría provocar filtración hacia otros medios o entidades que puedan utilizarla a su favor o bien para desprestigiar la veracidad de Prensa Libre.

Además podrían anticiparse a utilizar dicha información y afectar los intereses comerciales del medio.

Hoja de control

Manejo de la fuga

1. Si se comprueba que un empleado está filtrando información y violando esta norma es investigado minuciosamente previo a entrevistarlo.
2. El empleado debe dar una declaración al área de seguridad interna de Prensa del hecho.
3. Depende de la clasificación de la información filtrada el empleado es enviado a poligrafo y puede ser despedido.
4. Se determina la gravedad de la situación y se toman las medidas y acciones legales necesarias de intervención si se logra identificar al destinatario y el uso que se le haya dado a la información

Para:	Jackeline Esmeralda Ramos Saucedo De Camargo		
De:	Departamento de Informática		
Asunto:	Entrega de Equipos	Tag de Equipo:	ver0319
C.C. Reservas:	martes, 14 de julio de 2015		
<p>La empresa proporciona los recursos de computación asignados para el mejor desempeño de las actividades de los empleados y dentro de las capacidades de la misma. Con la intención de asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos de computación confiados a la persona y en beneficio de un mejor desempeño de sus labores, deberá observar los siguientes lineamientos generales:</p>			
<p>El envío o uso de cualquier recurso de computación, software, software o hardware...</p>			
INFORMACIÓN DE EQUIPO martes, 14 de julio			
Información del usuario:			
Nombre del usuario:	Jackeline Esmeralda Ramos Saucedo		
Empresa:	GIMSA S.A.		
Departamento:	VENTAS - 1913 - EJECUTIVO DE VENTAS		
Ubicación:			
Información del activo:			
Nombre del Activo:	ver0319		
Marcas del Activo:	Dell Inc.		
Memoria:	3.18 GB		
Procesador:	Core i7-4500M - 2901		
Información de red:			
Chipset:	CN-038POK-12966-SAH-7489-A00		
Modelo Dell:	CN-090R0X-48729-42E-00V0		
Port Replicator:	CN0XYSPP149413B C0792		
Computador Laptop:	CN-0603W2-72428-43P-5146-A01		

Mensajes claves/Directorio telefónico del personal

The screenshot shows an intranet page titled 'Intranet 2.0' for 'PRENSA LIBRE'. It features a directory of employees in the 'Ventas' (Sales) department. Each employee profile includes a photo, name, title, phone number, and email address. The employees listed are:

- Fernando Enrique Masella De gabe**: Sales Executive, 2412-5000, 2621, fernando@prensallibre.com.gt
- Gabriel Eduardo Rayano Martinez**: Administrative Coordinator, 24125000, 2113, gabriel@prensallibre.com.gt
- Gerardo Giovanni Rivas Salgado**: Sales Executive, 23280000, 6085, gerardo@prensallibre.com
- Gilda Jeannette Alvarez Fajardo**: Service Manager, 24125000, 2256-1356, gilca@prensallibre.com.gt
- Ginger Jacqueline Morales Magaña**: Sales Executive, 7873 2888, 815, ginger@prensallibre.com.gt
- Giovanni Alfredo Acevedo Sis**: Sales Executive, 23280000, 6085, giovanni@prensallibre.com

Prensa Libre cuenta con un portal interno para su personal, una intranet donde se puede consultar la guía telefónica con los correos electrónicos de todo su personal, incluyendo a las otras empresas de la corporación como lo es Edisur, Guatevisión, El Quetzalteco, entre otros. Esto permite que se puedan contactar por teléfono o correo electrónico de forma inmediata

ANEXOS

HISTORIA DE PRENSA LIBRE

VISIÓN, MISIÓN, VALORES

ORGANIGRAMA PRENSA LIBRE

ORGANIGRAMA



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

Guatemala 09 de abril de 2016
Of. Postgrado 163-2016

Licenciado
Mario Alejandro Sandoval
Gerente Comercial
Prensa Libre
Guatemala, Ciudad
Presente

Estimado Lic. Sandoval:

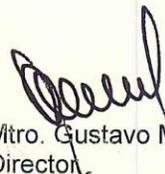
Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Jackeline Esmeralda Ramos Saucedo, carné No. 199912851, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Jackeline Esmeralda Ramos, 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, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Ramos, 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

PRENSA LIBRE

UN PERIODISMO INDEPENDIENTE, HONRADO Y DIGNO

Guatemala 9 de mayo 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

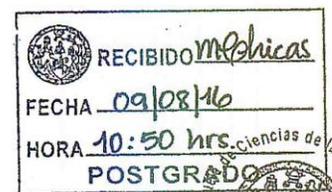
Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial en respuesta al oficio No. 163-2016, de fecha 09 de abril de 2016, autorizo que la Licenciada JACKELINE ESMERALDA RAMOS SAUCEDO, con No. De Carné 199912851, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar el visto bueno a cada producto que la Licenciada Ramos elabore durante la realización del mismo.

Atentamente,



Lic. Alvaro Noriega Ralda
Gerente de Mercadeo
Tel. 2412 5000 ext. 2701
anoriega@prensalibre.com.gt



PRENSA LIBRE

UN PERIODISMO INDEPENDIENTE, HONRADO Y DIGNO

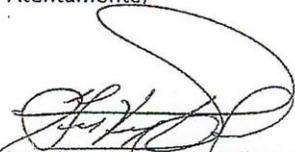
Guatemala 9 de mayo 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

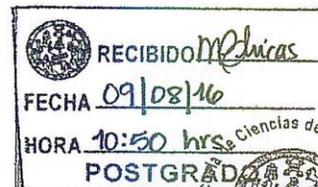
Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial en respuesta al oficio No. 163-2016, de fecha 09 de abril de 2016, autorizo que la Licenciada JACKELINE ESMERALDA RAMOS SAUCEDO, con No. De Carné 199912851, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar el visto bueno a cada producto que la Licenciada Ramos elabore durante la realización del mismo.

Atentamente,

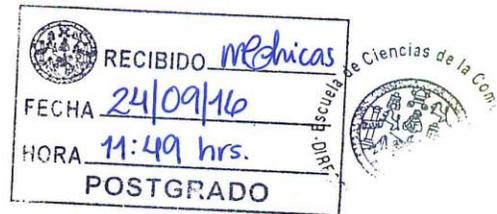


Ing. Gina Valeska Castellanos Sarti
Gerente de Recursos Humanos
Tel. 2412 5000 ext. 2521
gcastellanos@prensalibre.com.gt



Guatemala 23 de septiembre 2016

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala



Estimado Mtro. Morán:

Como es del conocimiento de ustedes, la Licenciada Jackeline Ramos Saucedo, carné # 199912851, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2015-2016, le fue autorizado realizar el Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa en Prensa Libre.

Basándose en los resultados del Diagnóstico de Comunicación realizado, la Licenciada Ramos propuso los siguientes productos para la implementación de la estrategia de comunicación recomendados:

- Formación de un Departamento de Comunicación estructurado
- Actualización de Reglamento de Trabajo y Manual de Inducción para personal nuevo
- Programa de reconocimiento mensual a empleados destacados de todas las áreas
- Actualización y optimización de la Intranet corporativa
- Actividades de integración de equipos interdepartamentales
- Programa de cobertura parcial de chaleco institucional
- Elaboración y comunicación de Manual de gestión de crisis
- Actualización de políticas corporativas y guía comercial del portafolio de productos
- Seminarios y talleres de actualización digital para el personal comercial
- Campaña masiva de comunicación de productos nuevos y actividades de responsabilidad social en las que participa la organización
- Encuestas de satisfacción periódicas a públicos internos y externas
- Diseño de página web empresarial

Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de la propuesta planteada, se informa que será evaluada y presentada al Consejo Directivo de la organización para discutir su ejecución en función de los recursos disponibles y autorizaciones requeridas internamente. Esta estrategia comunicacional será de utilidad y colaborará para mejorar la comunicación interna y externa de Prensa Libre.

Atentamente

Lic. Alvaro Noriega Ralda

Gerente de Mercadeo

Tel. 24125000 ext. 2701

Guatemala 23 de septiembre 2016

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala



Estimado Mtro. Morán:

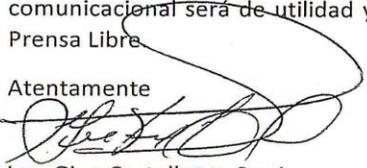
Como es del conocimiento de ustedes, la Licenciada Jackeline Ramos Saucedo, carne # 199912851, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2015-2016, le fue autorizado realizar el Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa en Prensa Libre.

Basándose en los resultados del Diagnóstico de Comunicación realizado, la Licenciada Ramos propuso los siguientes productos para la implementación de la estrategia de comunicación recomendados:

- Formación de un Departamento de Comunicación estructurado
- Actualización de Reglamento de Trabajo y Manual de Inducción para personal nuevo
- Programa de reconocimiento mensual a empleados destacados de todas las áreas
- Actualización y optimización de la Intranet corporativa
- Actividades de integración de equipos interdepartamentales
- Programa de cobertura parcial de chaleco institucional
- Elaboración y comunicación de Manual de gestión de crisis
- Actualización de políticas corporativas y guía comercial del portafolio de productos
- Seminarios y talleres de actualización digital para el personal comercial
- Campaña masiva de comunicación de productos nuevos y actividades de responsabilidad social en las que participa la organización
- Encuestas de satisfacción periódicas a públicos internos y externas
- Diseño de página web empresarial

Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de la propuesta planteada, se informa que será evaluada y presentada al Consejo Directivo de la organización para discutir su ejecución en función de los recursos disponibles y autorizaciones requeridas internamente. Esta estrategia comunicacional será de utilidad y colaborará para mejorar la comunicación interna y externa de Prensa Libre.

Atentamente



Ing. Gina Castellanos Sarti

Gerente de Recursos Humanos

Tel. 24125000 ext. 2521