



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
LABORAL EN LIBERTOPOLIS, S.A.**

**Lic. Jose Virgilio Díaz Chávez**  
**Registro Académico No. 199820489**

Guatemala, 23.de Octubre de 2,017.

# **Universidad de San Carlos de Guatemala**

## **Autoridades Centrales**

Rector  
Secretario General

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

## **Escuela de Ciencias de la Comunicación**

### **Consejo Directivo**

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trijilio**  
Representantes docentes

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

**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

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Secretario

### **Tribunal examinador**

Dr. Carlos Humberto Interiano  
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Maestro César Augusto Urizar Méndez



# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 23 de octubre de 2017

**Orden de impresión**  
No.18-2017 GAMP/Machq

Estudiante

**Jose Virgilio Díaz Chávez**

**Registro Académico No. 199820489**

Estimado Estudiante Díaz:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LIBERTOPOLIS, S.A.”**, se emite la orden de impresión.


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

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

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC

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

c.c. Archivo



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

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

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

## Índice

Resumen .....	1
Introducción.....	2
Justificación .....	4
<b>Capítulo 1 Diagnóstico situacional .....</b>	<b>6</b>
1.2 Información general de la comunicación corporativa de Libertopolis, S.A. ....	7
1.2.1 Contravía A.M.....	8
1.2.2 Todo A Pulmón .....	9
1.2.3 Contravía por la Tarde.....	9
1.2.4. + Negocios.....	9
1.2.5. Ecléctico .....	10
1.2.6. Así es la Vida.....	10
1.2.7 Bohemio.....	10
1.2.8 Geopolis.....	11
1.3 Líneas estratégicas Libertopolis.....	11
1.4 Actores internos y externos de Libertopolis, S.A. ....	14
1.4.1. Actores internos.....	18
1.4.2. Actores externos .....	19
<b>Capítulo 2 Fundamentos epistemológicos .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 3 Metodología aplicada.....</b>	<b>24</b>
3.1 Planteamiento del problema.....	24
3.2 Pregunta de investigación .....	24
3.3 Justificación de la investigación.....	25
3.4 Objetivos del plan de trabajo .....	27
3.4.1 Obetivo general.....	27
3.4.2 Objetivo específico.....	27
3.5 Marco Metodológico.....	28
3.5.1 Herramientas de recolección de datos.....	28
3.5.2 Método de análisis de la información.....	32

<b>Capítulo 4 Diagnostico Comunicacional</b> .....	33
4.1 Análisis de la comunicación interna .....	33
Comunicación descendente .....	33
Comunicación ascendente .....	35
Comunicación horizontal .....	35
4.2 Los principales medios de comunicación interna .....	36
4.3 Crisis en la comunicación de Libertopolis, S.A. ....	37
4.4 Análisis de la comunicación externa.....	38
4.5 Análisis de la identidad, cultura y filosofía. ....	39
4.6 Comunicación de la identidad corporativa .....	41
4.7 Comportamiento institucional de Libertopolis .....	44
4.8 La comunicación corporativa de Libertopolis .....	45
4.9 Componentes de la comunicación corporativa .....	45
4.10 Elementos de la identidad visual.....	47
4.11 Foda de comunicación .....	49
4.12 Análisis y pronóstico de la situación comunicacional .....	50
4.13 Factores influyentes .....	51
4.14 Árbol de problemas.....	51
<b>Capitulo 5 Conclusiones</b> .....	52
<b>Capítulo 6 Estrategias de comunicación organizacional para el fortalecimiento del clima laboral en Libertopolis, S. A</b> .....	53
6.1 Objetivos de las Estrategias. ....	56
6.2 Públicos Objetivos .....	57
6.3 Propuestas de acciones para el fortalecimiento de la comunicación organizacional interna en Libertopolis, S.A. ....	57
6.4 Matriz de coherencia para la comunicación interna. ....	58
6.4.1 Objetivos de la Comunicación Interna .....	58
6.5 Descripción gráfica de la matriz de coherencia de la comunicación organizacional interna de Libertopolis, S.A. ....	59
6.6 Matriz de coherencia para la comunicación externa.....	60

6.6.1	Objetivos de la Comunicación Externa.....	60
6.7	Descripción grafica de la matriz de coherencia de la comunicación organizacional externa de Libertopolis, S.A. ....	61
<b>Capítulo 7</b>	<b>Productos Comunicacionales.....</b>	<b>62</b>
7.1	Guia para las reuniones mensuales de trabajo en Libertopolis, S.A. ....	62
7.1.1	Formato de guía de trabajo.....	63
7.2	Presentación del programa digital ASANA, para la comunicación interna de Libertopolis, S.A. ....	64
7.2.1	Plataforma de ASANA para departamento de producción de Libertopolis, S.A.....	65
<b>Referencias</b>	.....	<b>66</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>68</b>
	Cronograma del diagnostico .....	68
	Fotografía de una valla con los conductores de Libertopolis, S.A. ....	68
	Ficha de observación de la comunicación interna y externa.....	69
	Lista de entrevistados.....	70
	Ficha de la entrevista de comunicación interna .....	71
	Ficha de la entrevista de comunicación interna .....	73
	Página de Libertopolis .....	75
	Página de Facebook de Libertopolis. ....	75
	Cartas.....	77

## Resumen

La idea de investigar la comunicación interna y externa, de un medio de comunicación resulta algo realmente intrigante. La siguiente investigación inicia planteándonos esta pregunta: ¿podrán existir problemas de comunicación en un medio de comunicación? Y la respuesta es ¡claro que sí! Libertopolis, S.A: es como cualquier empresa, que vende productos o servicios, conformada por seres humanos, que sienten y que son afectados por factores internos y externos que pueden llevar a detrimento su comunicación y esto resultar en la poca producción y el bajo rendimiento.

El punto de partida para la investigación es la realidad e inicia con la herramienta la de observación, para descubrir, explicar y predecir. Debido al conocimiento de la empresa fue un poco más fácil llegar a los puntos cruciales en los fallos de comunicación, pero es con la herramienta de la entrevista, que fue poco a poco confirmando muchos de los datos que se observaron con la herramienta anterior. La escogencia de las personas claves, las pláticas con los compañeros de trabajo, la información bibliográfica y la teoría de la comunicación donde damos por hecho que no es un acto voluntario si no que todo lo humano tiene una carga comunicativa, fueron los ingredientes para concluir una investigación, que aporte soluciones a los problemas de comunicación de un medio de comunicación, Libertopolis, S.A.

Luego de identificar los problemas, que muchos de ellos son reflejo hacia afuera de la organización, la investigación tomo su rumbo a la comunicación interna de Libertopolis, S.A. El resultado es que el clima laboral es realmente afectado por la ineficiente comunicación, provocando atrasos en la producción, poco trabajo en equipo, pocos resultados y malos entendidos.

Para esto se evaluaron los actuales canales de comunicación, presentando estrategias de fortalecimiento para ellos, como una guía de reuniones, para que estas sean más efectivas, además de la implementación de otros canales como un programa digital de comunicación interna que dicte la evolución de las actividades comunes entre los diferentes departamentos



## Introducción

En la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, favoreciendo el adecuado desarrollo profesional, se cuenta con la práctica profesional supervisada, Actividad donde a través del diagnóstico, evaluación y presentación de planes y estrategias de comunicación para diferentes empresas, logrando adquirir nuevo conocimiento y experiencia, además de presentar soluciones a sus problemas de comunicación interna y externa, se cumple con el requisito a optar al título académico.

En la primera parte de este trabajo es el diagnóstico que se realizó a la empresa Libertopolis, S.A. se muestra la identidad corporativa de ella, su misión, visión, valores y cultura de la organización publicada en su sitio web, [www.libertopolis.com](http://www.libertopolis.com). Se analizó la manera de pensar de esta empresa productora de programas de radio, que busca la difusión de las ideas de la libertad. Se realizó una investigación a través de sus diferentes páginas en las redes sociales: *Facebook*, *Twitter*, *Instaram*, *YouTube*, y *Ustream*, en las páginas de *Facebook* y *Twitter* de los diferentes programas y en las páginas de *Facebook* de los conductores, así como entrevistas a algunos de sus colaboradores. Se realizó un reconocimiento de la comunicación de la identidad organizacional de Libertopolis, S.A. La relación con sus públicos (clientes, proveedores y radioescuchas), y sus colaboradores de planta y cuáles son sus componentes dentro de esta comunicación.

Los meses de investigación en los cuales se aplicaron diferentes herramientas de investigación como, la observación a las personas y a los procesos de comunicación ya establecidos y la entrevista a personas claves dentro y fuera de la empresa, develando algunas de las deficiencias en comunicación, que una empresa dedicada a la misma, puede padecer y que es de importancia reconocer para mejorar sus procesos internos y su imagen externa frente a sus públicos.

Se reconoció que detrás de una organización y las ideas que la rigen, existen personas que hacen su mejor esfuerzo para que la empresa alcance los objetivos planteados en la filosofía de empresa, que luego se comunica a los públicos antes mencionados y como esta puede o no en

diferentes situaciones responder en la práctica a la filosofía de Libertopolis, S.A. El método de investigación cualitativa plantea la investigación de los fenómenos de forma que en la observación el investigador trata de no “desentonar” en la estructura y en las entrevistas se maneja un dialogo ameno e informal que lo lleve a la información necesaria, tratando de experimentar la realidad tal como los otros la experimentan.

Los resultados de la aplicación de las herramientas, muestran hechos comunes en la mayoría de los miembros de la organización. Lo que muestra que los problemas internos de comunicación se reflejan en la calidad de los productos (programas) que se muestran a lo externo de la empresa.

El dañado clima laboral, el desgastado trabajo en equipo, el desconocimiento de la cultura organizacional y la incorrecta utilización de los canales de comunicación, son los temas que saltan a la luz en la investigación realizada durante los últimos meses.

Para contrarrestar los problemas encontrados dentro del diagnóstico, mejorar los procesos comunicacionales y fortalecer los canales ya existentes dentro de la organización, se propusieron algunas estrategias que toman en cuenta el escaso presupuesto destinado a la comunicación dentro de la empresa. Estos parten de una guía de trabajo para las reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo de Libertopolis. S.A. Estrategias que llevaran a mejorar en general los procesos de comunicación y el clima laboral de la empresa, siendo esta más productiva, llevando a alcanzar las metas propuestas y generando una comunicación más fluida entre los diferentes departamentos. Por lo cual se espera que una vez aplicadas, Libertopolis, S.A: sea una mejor empresa para trabajar y desarrollarse en el ámbito laboral.

## **Justificación**

El clima laboral es un elemento base para la obtención de los objetivos de una empresa y es en el fortalecimiento de una comunicación interna donde las organizaciones pueden crear el ambiente idóneo para encausar a su personal al logro de esos objetivos.

Una deficiente comunicación interna en las organizaciones puede ocasionar problemas o barreras para su crecimiento o para la continua mejora en los procesos de producción, Razón por la cual el fortalecimiento de la comunicación interna en Libertopolis, S.A. mejorará el clima laboral.

Debido a la juventud de la empresa existen varios procesos y formas de “hacer las cosas” que no están puestas por escrito y definidas de manera clara, (institucionalizada) que no tienen ninguna regulación digamos “formal”, formas en las cuales los colaboradores puedan actuar, o qué hacer, cuando enfrenten determinada situación. Procesos, reglas o políticas que se debieran definir para luego poder comunicarlas de la manera correcta a los actuales colaboradores y a la futura adquisición de talentos. Para comunicar algo, primero se debe de conocer qué es lo que quieres comunicar, saber el objetivo del mensaje, para luego llamar a la acción correcta y que el mensaje contribuya a la correcta ejecución de la tarea, tarea que comunica al exterior la forma de ser de la empresa.

La comunicación descendente es tan importante como la ascendente. Una buena idea, una idea creativa, se puede generar en cualquier lugar y provenir de cualquier persona, por lo que las organizaciones deben de estar atentas a la comunicación que sus colaboradores puedan generar para beneficio de la empresa y de ellos mismos.

Los dueños y directores pueden incidir en el resultado final en el trabajo de sus colaboradores, que también poseen sus propios sueños y metas. Esta situación cumple con los objetivos de Libertopolis, S.A., de promover una sociedad de personas libres que

busquen su propia felicidad e iniciar dentro de la propia empresa a hacer realidad lo que se quiere comunicar para afuera de la misma. Siendo coherentes, haciendo realidad en la organización lo que se propone en su propia filosofía empresarial.

Por otra parte también es vital la correcta comunicación descendente para que los colaboradores, puedan ejecutar de manera eficiente los planes y estrategias trazadas por la directiva, que los lleve al cumplimiento de los objetivos y que las diferentes actividades y las situaciones no planeadas no interfieran con la correcta ejecución de la planificación que busca un objetivo común ya antes descrito.

Por último no debemos de olvidar la comunicación horizontal, la que se da entre compañeros y entre las diferentes áreas, que en una empresa pequeña en su número de empleados, pero con varias actividades asignadas a sus colaboradores, como lo es Libertopolis, S.A. puede generar retrasos en la obtención de resultados; Ya sea por el desconocimiento de las actividades de las diferentes áreas o las motivaciones que cada persona pueda poseer.

## **Capítulo 1**

### **Diagnóstico situacional**

Libertopolis, S.A. es una productora que realiza programas de radio, que defienden y difunden las ideas de la libertad, su ubicación geográfica es la 12 calle 1-25 zona 10 edificio Géminis 10 Torre norte oficina 1905. Ciudad de Guatemala. La Naturaleza de Libertopolis, S.A. Es una empresa productora de contenido audio visual, que genera programas para radio y en línea, que buscan entretener y a la vez educar a su público, acerca de las ideas de la libertad. Inicia labores en el 2002 en ciudad de Guatemala Su identidad corporativa y su enfoque organizacional evoca la personalidad y las normas de sus fundadores, Marta Yolanda Díaz-Durán, Jorge Jacobs y Estuardo Zapeta y establecen la conducta, la “forma de hacer”, los lineamientos generales que se deberán seguir, la identidad que se refleja en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización, pero también la personalidad y normas de personas claves como María Dolores Arias, quien es la gerente general y administradora de la empresa, es decisiva, así como la personalidad de cada uno de los conductores que atienden a una corriente liberal, sumándose a los fundadores para establecer políticas globales dentro de la organización.

El carácter, las creencias, los valores, influyen de manera decisiva en la formación de la identidad corporativa de Libertopolis, S.A. aunada a que la mayoría de colaboradores tienen por lo menos 5 años de trabajar para la productora, situación decisiva en todos los aspectos de la gestión de la misma organización. La evolución histórica de la organización, las diversas situaciones a nivel histórico por las que han pasado, señalan el espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla. Casos como el propio modelo de negocios, que ha hecho migrar a Libertopolis, S.A. por varias frecuencias de radio, la experiencia de los éxitos y fracasos con la producción de programas han moldeado la personalidad de Libertopolis, S.A. El entorno social y las características de la sociedad guatemalteca también condicionan la forma y las características que posee Libertopolis, S.A. y aporta a la identidad corporativa, dándole muchas veces la visión de ser los que “siempre están en contra de todo” resultando en un producto difícil de entender y vender.

La mayoría de los autores plantea que la identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales: a) cultura corporativa y b) la filosofía corporativa. La primera de ellas es el alma de la identidad corporativa y representa aquello que es realmente en este momento. Es el componente que liga el presente de Libertopolis con su pasado y es la difusión y defensa de las ideas de la libertad. La segunda de ellas es la “mente” de la identidad corporativa y representa lo que la organización “quiere ser” El medio audiovisual liberal más reconocido en el ámbito de habla hispana, componente que vincula el presente de la organización con el futuro y con su capacidad distintiva, buscando permanencia en el tiempo.

## **1.2 Información general de la comunicación corporativa de Libertopolis, S.A.**

Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de comunicación, que llega a sus públicos. Todo en la organización adopta una dimensión comunicativa transmitiendo información sobre sí mismo y su identidad. Esto es muy delicado en el caso de los medios, ya que están expuestos al escrutinio de las personas que los escuchan y a sus clientes o patrocinadores, en el caso de Libertopolis, S.A. es igual, con el agregado de ser un medio con una ideología definida, la cual tiene que buscar la coherencia entre lo que se dice, lo que en realidad se hace y hacer entender a todos de que se está hablando.

Las formas de comunicación de la identidad corporativa en una organización son: a) La Conducta Corporativa de la organización o sea, su actividad y comportamiento diario, (lo que la empresa hace) es el “saber hacer” los programas en sí que se emiten al aire todos los días. b) La comunicación corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace) es “hacer saber”, las ideas y los valores que se tramiten y su coherencia entre ellas y lo que en realidad se hace. La conducta corporativa tiene un mayor grado de credibilidad que la comunicación corporativa pues se considera más natural y menos controlada. Todas las acciones en el comportamiento de la organización tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad. La propia actividad y sus instrumentos adoptan una segunda función, de ser mensajes promotores de sí mismos. Esta segunda función de comunicación transmite claramente los valores y principios de la organización, valores y principios que se notan en cada emisión de los

diferentes programas de Libertopolis, S.A. debido a la preparación o no, de sus conductores. Esta forma de comunicación está constituida por lo que la organización hace o deja de hacer o sea todas las acciones que Libertopolis, S.A. realiza en su vida diaria, la conducta, actúa como un canal de comunicación diciendo cosas sobre la entidad y comunicando los valores y principios con los que se identifica, así la conducta de Libertopolis, S.A. es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización, la conducta corporativa se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de Libertopolis, S.A.

Los programas de Libertopolis, S.A. son emitidos a través de la frecuencia 102.1 FM. Plus. Una estación perteneciente a radio Grupo Alius, que tiene su sede en el Centro Comercial de la Zona 4 Torre, Nivel. Los programas también son tramitados por la aplicación de Libertopolis, S. A. la “Liber APP” y por Tune in, una aplicación para sintonizar radios de todo el mundo. Actualmente, también tienen transmisión de los programas por internet, por las plataformas de *Facebook Live*, Por el canal de *YouTube*, Libertopolis, y por la página web [www.libertopolis.com](http://www.libertopolis.com) que muestra la señal de video de la plataforma de *Ustream.tv* Entre los productos, es decir, programas que produce Libertopolis, S.A. se encuentran los siguientes:

#### 1.2.1 Contravía A.M.

Los conductores de este programa son: Estuardo Zapeta, como responsable del programa y sus co-conductores, Juan Francisco Rodríguez, con la presencia de María Dolores Arias, los jueves. Las emisiones son de lunes a viernes de 06:00 a. m. a 08:00 a. m. Contravía A.M. Le da los buenos días a todos los guatemaltecos interesados en las noticias políticas y económicas más relevantes además de la actualidad y de Guatemala y del mundo, a través de los comentarios de sus conductores y las opiniones de los invitados especiales y del público participante por medio de llamadas telefónicas, mensajes de texto y comentarios por medio de las diferentes redes sociales que ponen en perspectiva los eventos del momento.

### 1.2.2 Todo A Pulmón

Sus conductores son: Marta Yolanda Díaz-Durán, como responsable del programa y Jorge Jacobs como co-conductor. Sus emisiones también son de lunes a viernes de 12:00 p. m. a 14:00 horas. Las ideas tienen consecuencias para bien o para mal. Todo a Pulmón abre ampliamente las puertas para analizar y discutir las ideas que construyen los cimientos de una sociedad de personas libres y responsables; es decir, una sociedad libertaria.

### 1.2.3 Contravía por la Tarde

Es el complemento ideal para terminar la jornada informado con las noticias más importantes del día. La conducción del programa es alternada y es responsabilidad de cada uno de los conductores según el día que les corresponde. Los lunes y miércoles conduce María Dolores Arias, Los martes, Marta Yolanda Díaz-Durán, que además es la única emisión de Contravía por la tarde que es completamente pre grabada. Juan Francisco Rodríguez y Jose Fernando Orellana Wer son los responsables de los jueves y Gloria Alvares de los viernes quienes cierran el programa con valiosa información sobre lo acontecido cada día. La duración del programa es de una hora de lunes a viernes de 18:00 a 19:00 horas

La llamada “Barra Show” por todos los miembros de la empresa, está constituida por cuatro programas Más Negocios. Ecléctico, Bohemio y Así es la Vida y cuenta con conductores diferentes cada día.

### 1.2.4. + Negocios

Con la conducción de Jorge Jacobs y María Dolores Arias con transmisiones los lunes y miércoles de 19:00 a 20:00 horas. Es el primer y único programa dirigido a todo aquel empresario que tiene bajo su responsabilidad las decisiones diarias para manejar flujo de caja, pagar el IVA a fin de mes, desvincular a un empleado, lanzar el nuevo producto a tiempo, desarrollar el plan de negocios para el año siguiente. etc. Tanto Jorge Jacobs como María Dolores Arias, conductores del programa, traen consigo un amplio bagaje de conocimientos y experiencia empresarial lo cual garantiza que los temas abordados por + Negocios presenten conceptos y herramientas útiles para toda empresa que desea no sólo mantenerse competitiva sino a la cabeza de su industria. .



#### 1.2.5. Ecléctico

Marta Yolanda Díaz-Durán tiene a cargo la conducción de “Ecléctico” que es un programa pre grabado que se transmite los martes de 19:00 a 20:00 horas. El programa de radio Ecléctico nos abre los ojos para darnos cuenta que todos los días surgen nuevas formas de expresar la belleza y creatividad por medio de la pintura, la música, el teatro, el cine, o la literatura. Es un programa de entrevistas con representantes de las diferentes artes, junto a una detallada selección de música.

#### 1.2.6. Así es la Vida

Es la revista radial de Libertopolis, S.A. un programa realizado bajo la responsabilidad de Raúl Contreras todos los jueves 19:00 a 20:00 horas. Un Programa donde por una hora se tocan temas de: cocina, farándula, emprendimiento, tecnología, viajes etc. Que se viven día a día y con las cosas curiosas que suelen suceder.

#### 1.2.7 Bohemio

Es un programa de música muy especializada. Se transmite los viernes de 19:00 a 20:00 horas, como preámbulo al fin de semana, Bohemio busca liberar tensión y estrés a través de un programa ilustrativo que con un tema distinto cada viernes, abarca diversos géneros musicales. El programa está dirigido a personas que deseen ampliar musicalmente sus horizontes y sobre todo, para disfrutar escuchando buena música. Adrián Lorenzana conduce y es el responsable este programa, en donde la diversión a través de la música encuentra su espacio. En Bohemio, también podemos escuchar entrevistas con artistas nacionales e internacionales de la plástica, la música, la pintura, la fotografía etc.

### 1.2.8 Geopolis

La conducción y responsabilidad del programa “Geopolis” es de Estuardo Rodríguez Azpurú y las co-conductoras son, Carolina López y Diana Michel Sánchez Pontaza, con transmisiones son los viernes de 17:00 p. m. a 18:00 p. m. Es un programa que trata temas internacionales, con invitados especiales y una amplia cobertura a las noticias más relevantes del ámbito internacional. Geopolis es el único de los programas de Libertopolis, S.A. que se trasmite solo por vía internet, a través de [www.libertopolis.com](http://www.libertopolis.com), *Facebook*, por el canal de *YouTube*, por la plataforma *Ustream.tv*, por *Tune in* y descargando la aplicación *LiberAPP*

### 1.3 Líneas estratégicas Libertopolis

La conducta interna es la manera en que la organización como sujeto se comporta con respecto sus miembros. Libertopolis, S.A. por medio de la conducta de sus directivos y de las estructuras organizativas establecidas que están permanentemente realizando “manifestaciones de conducta”. Toda conducta interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Cualquier movimiento será juzgado y medido en cuanto a lo que se “dice al aire” por cada uno de los colaboradores y cosa parecida ocurre con los clientes o patrocinadores y con los radioescuchas. (Públicos externos). La conducta interna es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la conducta corporativa de la organización, Los directivos, los conductores y los empleados son el nexo a través del cual se relaciona Libertopolis, S. A. con sus públicos externos y para los públicos externos de la organización, los directivos, los conductores y empleados son miembros de la entidad es decir, “son la organización”.

Tanto los conductores que se comunican con los oyentes, los clientes que se comunican con los vendedores , el personal administrativo con los proveedores, al final todos hacen negocios con Libertopolis, S.A. no con una persona en lo individual. Dentro de la conducta interna podemos hablar de dos niveles diferentes de conducta:

- a) Nivel de comportamiento de los directivos
- b) Nivel de comportamiento de los empleados.

El nivel de comportamiento directivo se manifiesta por medio de la actuación de las personas que ejercen cargos ejecutivos de la organización, la propia conducta de los directivos tiene una función de “símbolo” ya que muestra la forma correcta de “hacer” son el elemento comunicativo más visible de la conducta interna corporativa, por lo que todo lo que se dice en la radio, se tiene que cumplir en la realidad, es en donde realmente se muestran las líneas Estratégicas, misión, visión, valores y principios que se tratan de presentar en cada una de las emisiones de sus programas al aire.

Todas las sociedades poseen pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad a lo que llamamos cultura de la organización o cultura corporativa. Definimos la cultura corporativa como el conjunto de creencias valores y pautas de conductas compartidas, escritas o no, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. En Libertopolis, S. A. lo que rige, es el respeto a la libertad, a la propiedad y a la vida de cada individuo, que labora en la empresa, y en general a todas la personas. Los tres componentes de la cultura corporativa son: las creencias, los valores y se las pautas de conducta.

Las creencias son conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos de ella, claro está, hay muchas cosas que se creen, pero es difícil llevarla a la práctica o que en la práctica no son tan agradables. Los valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización. En Libertopolis, S.A. según su página web, se poseen varios valores que en su constante práctica se convierten en virtudes y estas son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Fortaleza
- Laboriosidad
- Benevolencia
- Independencia
- Integridad
- Justicia
- Productividad

Las pautas de conducta son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización son aspectos visibles manifiestos en la cultura corporativa que expresan las creencias y los valores de la organización, las creencias compartidas por los empleados son las creencias reales de la organización y que en su mayoría son todas la antes citadas virtudes.

La filosofía corporativa es la concepción global de la organización, establecida por la más alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. En Libertopolis, S.A.: crean valor innovando, analizando y transmitiendo información e ideas acerca de la libertad, son los principios básicos creencias valores y pautas de conducta que la identidad pone en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales, promoviendo un mundo de personas libres, responsables y felices. La filosofía corporativa debería responder a fundamentalmente tres preguntas: ¿Qué hago? En Libertopolis, S. A. se difunden y defienden las ideas de libertad ¿Cómo lo hago? Por medio de programas de radio ¿A dónde quiero llegar? a alcanzar un sociedad de personas libres y responsables que cooperen entre sí, en libertad y bajo ninguna coacción. En función de estos tres cuestionamientos podemos establecer que la filosofía corporativa está compuesta por tres aspectos básicos:

- a) La misión corporativa,
- b) La visión corporativa
- c) Los valores centrales corporativos

La misión corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización, lo que se establece, lo que se hace en la entidad. En el caso de Libertopolis es la de, crear valor innovando, analizando y transmitiendo información e ideas por medio de sus programas. La misión de Libertopolis, S.A. es promover un mundo de personas libres, responsables y felices.

La visión corporativa es la perspectiva de futuro de la organización y con ella se señala a dónde se quiere llegar por ejemplo en Libertopolis, S.A. la visión es alcanzar un mundo de personas libres, responsables y felices.

#### **1.4 Actores internos y externos de Libertopolis, S.A.**

Se observa que por medio de los sistemas organizativos fundamentales instaurados en la organización. Los sistemas formales son las estructuras y sistemas de funcionamiento establecidos por la dirección. Podemos plantear que el comportamiento organizativo se manifiesta por medio de los siguientes sistemas organizativos formales.

- Estructura organizativa: Es la organización funcional de las diferentes áreas en Libertopolis, S.A. (Administración, Producción etc.) para llevar a cabo las tareas, por ejemplo distribución física de las diferentes funciones, (contadores, locutores, personal de ventas etc.) y las responsabilidades y tareas de las personas o departamentos.

- Las estrategias son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización. Las acciones que Libertopolis, S.A: toma, para construir su imagen, con sus campañas.
- Los sistemas y procesos: Es la manera en que deben de ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas, los diferentes procesos, como de elaboración de contenido, investigación, etc.
- La política de recursos humanos: Son los sistemas de contratación formación control y recompensa, remuneración y promoción establecidos por la dirección de Libertopolis, S.A. en este caso, los bonos de productividad, por ventas, los descuentos, los días libres etc.
- El estilo de dirección: Es la forma en que los directivos dirigen a sus colaboradores, aunque se busca una estructura lineal, seguro siempre se tiene en mente la visión de un jefe y un empleado, son ideas que aún están muy arraigadas en el pensamiento de los colaboradores y directivos y aunque en reuniones, platicas etc. Se nota de una forma o de otra las relaciones laborales y sus cargos dentro de Libertopolis, S.A.
- Los sistemas de participación: Es la manera en que la organización reconoce la importancia y facilitan la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Libertopolis, S.A. está constituida por 4 directores: Marta Yolanda Díaz-Durán, Jorge Jacobs, María Dolores Arias, Estuardo Zapeta. Ellos desempeñan las labores de conductores de algunos de los programas, y también algunos de los puestos dentro de la organización. Cuentan con un puesto para una asistente, pero en la actualidad no se cuenta con ella, por lo que sus funciones son distribuidas.

La gerencia general, está administrada por María Dolores Arias, quien tiene una secretaria un contador general, que es externo y una auxiliar de contabilidad de planta. Existe también una persona encargada de la limpieza y el mantenimiento dentro de la empresa y un mensajero que es externo.

La gerencia de ventas está dirigida por Jorge Jacobs, tiene una asistente de mercadeo y ventas de planta que también tiene atribuciones de producción ejecutiva, relaciones públicas y promociones y dos vendedores externos.

En la empresa también existe el área de producción que se encarga de generar todo el material audio visual. Donde existe un jefe de producción y 2 asistentes, uno para programación musical y otro para el área de tráfico, ambos también tienen tareas de producción y operación de programas. Todo el departamento está de planta en horarios normales de oficina (8:00 a 17:00) pero los operadores, debido a los horarios de los programas es de seis de la mañana a ocho de la noche.

Parte importante del equipo son los diferentes conductores de los programas, algunos laboran en puestos dentro de la empresa, como los cuatro conductores antes mencionados, más nueve personas que trabajan para sus programas particularmente, por lo que existen conductores internos y externos a la organización.

En la organización se subcontrata el servicio de recursos humanos encargado de reclutar el talento nuevo para trabajar dentro de la empresa, en diferentes puestos. También se hace el uso de una empresa de mantenimiento de equipo de computo (Compu 911), para el mantenimiento y la instalación de software de computadoras. Existe un encargado externo del mantenimiento y correcto funcionamiento de los servidores informáticos. Existe un encargado externo de las redes sociales, institucionales que a su vez también es conductor, pero también cada conductor maneja sus redes sociales personales y las de sus programas.

Existe una persona que se encarga de mantener la información al día dentro del sitio web, también crea contenido, redactando una sinopsis de cada uno de los programas que salen al aire, pero también es una contratación externa.

En Libertopolis, S.A. se identifican 3 públicos externos: a) Los radioescuchas, b) Los clientes o patrocinadores que compran un espacio para colocar sus anuncios comerciales y c) Las relaciones de trabajo entre instituciones que regularmente se comunican con la empresa.

El comportamiento comercial de Libertopolis. Se refiere a las acciones que Libertopolis. S.A. realiza en cuanto sujeto comercial, en su faceta intercambio mercantil con los consumidores, radio escuchas y clientes. Toda actividad de marketing es una acción de comunicación, publicaciones en prensa, en redes, vallas etc., así como los programas mismos. El comportamiento comercial de una organización se manifiesta por medio de: las experiencias a nivel comercial de las personas con Libertopolis. S.A. A) La experiencia con los productos y servicios (Los programas) y b) con la organización misma. (Personas que conocen y visitan Libertopolis, S.A.). La experiencia con los productos y/o servicios que en el caso de Libertopolis son los programas se pueden realizar por medio de:

- Los productos (Los programas) referidos principalmente por las características, la calidad y funcionalidad y aplicabilidad en la vida real.
- La gama de productos (diversidad de programas, situación que implica la posibilidad de alcanzar diferentes grupos de públicos. Los diferentes programas con diferentes temáticas, (actualidad, noticias, análisis, música, entrevistas, etc.)
- Como la entidad elabora el producto (programa). En la propia formación de cada conductor, la línea ideológica definida y un estilo de decir las cosas están jugando un papel destacado en la formación de la imagen, en el caso de Libertopolis, S.A. lo que se “dice” en un programa causa repercusiones en la sociedad, que pueden ser incluso de alto impacto.



La experiencia con Libertopolis, S.A. en sí misma se vincula con la forma en como ofrece sus programas a los diferentes públicos. El contacto con organización se establece a partir de la relación persona, empleados con organización y con los públicos. Se puede confirmar o refutar personalmente lo que las organizaciones dicen que hacen.

El comportamiento institucional de Libertopolis, S. A. se puede resumir en las acciones llevadas a cabo por una organización en lo social, cultural, político. Este comportamiento institucional se realiza por medio de la toma de una posición pública, como la ideología que se tiene y con la que se ven los problemas coyunturales del país, haciendo de esto una actividad social. Podemos observar el comportamiento institucional como un esfuerzo de asumir su responsabilidad social. Esta conducta institucional parte una posición básica de ética corporativa y de validar los valores que se predicán en Libertopolis, S.A.

#### 1.4.1. Actores internos.

Libertopolis no cuenta con un organigrama propiamente establecido ya que dentro de su filosofía se puede observar un acercamiento a una administración horizontal y debido a esto podemos decir que la organización está constituida así:

El gerente general, es la encargada de administrar la empresa, generar órdenes de producción, pauta comercial y lo concerniente a la administración laboral y manejo de cuentas. Cuenta con una secretaria o asistente, encargada de facturación, cotizaciones, asistir al gerente general en su agenda y en diferentes actividades, coordinar mensajería y entrega de facturas, a su vez también coordina a la persona responsable de limpieza, de las instalaciones, atención a clientes, invitados y radioescuchas que visitan la estación de radio en cuanto a ofrecerles algo de beber. Luego también tenemos a la auxiliar de contabilidad, encargada de llevar la contabilidad de la organización junto con el contador general, también de hacer cobros y pagos a proveedores

El gerente de ventas, es el encargado de diseñar estrategias para la captación de clientes que pauten (que se anuncien) en la radio. Posee un asistente de mercadeo y ventas, designada a

coordinar las diferentes pautas comerciales con los clientes, su coordinación con tráfico para su programación y realizar las distintas auditorías de pauta comercial, asiste como productor ejecutivo contactando invitados para los programas. A cargo de esta gerencia también están los vendedores que son los que se encargan de dar a conocer y promover nuestros programas y dar seguimiento a los posibles clientes.

En el área de producción existe el Jefe de producción que se encarga de la implementación, ejecución y diseño de las estrategias a realizar a nivel técnico y de funcionalidad, más no de ideología, aunque cuida y resguarda que la producción sea reflejo de la ideología de la empresa, luego están el asistente de producción y tráfico encargado de la operación de programas y de la programación de comerciales El asistente de programación que es el designado de la música y de la operación de algunos programas.

#### 1.4.2. Actores externos

El comportamiento institucional es la más directa expresión en el contacto directo de la organización con las personas y con otras organizaciones y esto será en acciones tales como las visitas a la radio por parte de colectivos de personas, clientes, invitados a los programas, asesores y amigos. Debido a esto el comportamiento de la organización se manifiesta en su relación directa con la sociedad como, la relación de Libertopolis, S.A. con otras entidades, (CEES, ASIES, UFM, UVG etc.) La aportación y participación de tarea de interés general para la comunidad a través de acciones de patrocinio, como conciertos actividades deportivas etc.

En los últimos años se impone la visión de una comunicación holística e integral que incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización. El enfoque meramente persuasivo y la opinión están más orientados hacia un enfoque de la comunicación como una forma de poner en contacto a las organizaciones de sus públicos.

Todas las comunicaciones de Libertopolis, S.A. tienen objetivos dirigidos a difundir las ideas de la libertad y la información que se presenta contribuye presentarles a los públicos

esa identidad corporativa. Toda la acción comunicativa debe ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores y atributos de Libertopolis. S.A. La comunicación construida debería ser vista también como una acción generadora de expectativas y los públicos en cuanto que señalan lo que puedo esperar de los productos o servicios de la organización por tanto Libertopolis, S.A. tiene un alto grado de correlación con la conducta corporativa para evitar desastres en el nivel de expectativas.

Dos componentes importantes en la comunicación hacia los públicos externos son la publicidad y relaciones públicas y se interpreta que el referente de la primera es la organización y la segunda el producto, así tendríamos un conjunto de técnicas más en línea las relaciones con los públicos y otras más en línea a la publicidad. En ese caso la comunicación con los radioescuchas es el contenido de los programas, el material de valor, mientras que las relaciones públicas se encuentran en el trato al cliente o futuros clientes.

## Capítulo 2

### Fundamentos epistemológicos

Durante la década de los 70's y principios de los 80's las investigaciones sobre el *management* actual hacen hincapié en el estudio de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en las organizaciones, estas no existen sino es a través de los flujos de actividades humanas que se desarrollan dentro de ellas. Los flujos de comunicación que tienen lugar dentro y fuera de la empresa son los que hacen que la organización se mantenga y los individuos desarrollen sus actividades. Los seres humanos se organizan, básicamente, para ayudarse a reducir la incertidumbre informativa que enfrentan sus vidas. Así las organizaciones se han desarrollado como sistemas sociales para resolver las ambigüedades o carácter equívoco, gracias a la recogida e interpretación de la información proveniente del exterior. A partir de este momento las empresas contarán con la capacidad para recoger, almacenar, procesar y distribuir información. Aun así los cambios constantes hacen que el panorama empresarial se caracterice en la actualidad por la dificultad de procesar la inmensa cantidad de información. La comunicación y la información juegan un papel importante a la hora de afrontar situaciones y problemas, adaptarse a los nuevos cambios y lograr una ventaja competitiva.

El efecto de la comunicación de masas es entendido como consecuencia de las gratificaciones a las necesidades experimentadas por el receptor. Los medios son eficaces si y cuando el receptor les atribuye dicha eficacia, sobre la base justamente de la gratificación de las necesidades. Es decir, la influencia de las comunicaciones de masas sería incomprensible si no se considera su importancia respecto a los criterios de experiencia y los contextos situacionales del público. Los mensajes son disfrutados, interpretados y adaptados al contexto subjetivo de experiencias, conocimientos, motivaciones. El receptor “actúa” sobre la información de la que dispone y usa. (McQuail, D. 2000. P.117) La “Identidad Corporativa” de una organización y en lo concreto en Libertopolis. S,A. es un concepto que se plantean las empresas en algún momento de su desarrollo dentro del

mercado, esto puede ser al inicio, que sería el mejor de los tiempos o en su crecimiento, lo cual puede generar otros problemas. Ya sea porque se quiere dejar un legado, en cuanto a sentar las bases con que fue concebida y que la organización perdure en el tiempo, o por estrategia, para encontrar sus diferencias frente a la competencia. De cualquier modo la identidad corporativa tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. La Identidad Corporativa, brinda un norte en las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y nos deja ver los principios, valores y creencias fundamentales de la organización misma. Para conceptualizar, el ser humano, identifica las características de la cosa. (Orbaugh 2015 P.182) La Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume la organización como propios, la identifican y distinguen de las demás organizaciones y que son los que luego tendrá que comunicar de forma interna a sus colaboradores y externa, como en el caso de Libertopolis, S. A., radioescuchas, clientes y proveedores.

La Comunicación Corporativa trabaja básicamente dos tareas: (1) Promoviendo el ejercicio de reflexión “para adentro”, de la empresa y luego (2) para comunicar esas ideas esenciales, en el ámbito externo. Los valores son los que permiten que percibamos la empresa de determinada manera. Una buena gestión de la Comunicación Corporativa procurará resaltar los puntos de la identidad que puedan ser determinantes en una potencial ventaja frente a la competencia. La comunicación de ideas pueda desencadenar efectos que en otras épocas no eran por lo menos predecibles. El siglo pasado vio avanzar a la comunicación desde un concepto totalmente lejano al actual, a lo que hoy podemos definir como “Acción pura” la comunicación hoy por hoy es un ser vivo que caracteriza nuestra civilización. Los medios son extensiones de nuestro cuerpo, de nuestros pensamientos y pueden influenciar en el mensaje, fortalecerlo o transformarlo. La prolongación de cualquier sentido modifica nuestra manera de pensar y actuar, (MacLuhan M. 1,967 P.41) Hoy vivimos una realidad que nos habíamos reusado a ver y es que la pintura comunica al igual que el marco que la cuelga en la pared. Hoy por hoy, todo comunica y lo que se puede decir de la identidad corporativa se define de inmediato por dos parámetros: Lo que la empresa es, y lo que la empresa hace. (Costa, J. 2,001 P 198/199) En medio de este reconocimiento de la realidad, se encuentran los gobiernos, las industrias, las empresas y, podemos decir

que es donde se encuentra el ser humano, dentro de un contexto, relacionándose con sus iguales, conviviendo, ayudando, compitiendo.

La tecnología y la economía de servicios, transforman el panorama, reinterpretemos ahora el concepto de “corporativo” creando nuevos conceptos como: “Cultura corporativa” un concepto que define los valores dinámicos de la empresa. La red global de información da paso a concebir las comunicaciones como una aplanadora de información que va acelerado a un ritmo vertiginoso. Jamás en la historia del planeta tanta gente ha tenido la posibilidad de buscar por si misma tanta información acerca de tantos temas o acerca de tanta otra gente. (Friedman T. 2007 P.164).

Los principales desafíos que las organizaciones enfrentan hoy, es posicionarse en el mercado para el cual trabajan y lograr la aceptación de su grupo objetivo, desarrollando de manera adecuada los procesos de comunicación, que se han convertido en un reto para la mayoría de empresas. La globalización y los constantes cambios en las formas de emitir y difundir mensajes, es una realidad a estudiar dentro del mundo empresarial, para analizar y diagnosticar el uso de herramientas de comunicación dentro de una organización, a fin de identificar los aspectos positivos y negativos, así como nuevos planteamientos. El estudio de las comunicaciones debe de estar enfocado en dos ramas Uno (1) la comunicación Interna, donde son importantes las mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios; sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global. Por otro lado (2) la Comunicación externa como disciplina en el campo social y de conocimiento humano, que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. No existen soluciones universales, sino trajes a medida para cada empresa y organización, y esta convicción la razona en la necesidad de la comunicación para las organizaciones y en la forma de llevar a la práctica la estrategia de comunicación (Andrade H. 2002 P.11) Debemos destacar que el desarrollo de esta disciplina es joven donde hoy los comunicadores somos enanos en los hombros de gigantes que iniciaron con estos estudios hace pocos años.

## Capítulo 3

### Metodología aplicada

Los elementos para plantear un problema son cinco y están relacionados entre sí: los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación, la justificación de la investigación, la viabilidad del estudio y la valuación de las deficiencias en el conocimiento del problema. (Sampieri R. 2006 P.45)

#### 3.1 Planteamiento del problema

La inadecuada comunicación interna entre los miembros del equipo de planta de Libertopolis, S.A. Provoca atrasos en los procesos de producción en diferentes áreas de la empresa, generando incomodidades, mal clima laboral, incumplimiento de metas, desmotivación y frustración en los diferentes actores involucrados y esto se refleja en la manera en que Libertopolis, S.A: se comunica con sus diferentes públicos. Resumiendo:

#### 3.2 Pregunta de investigación

¿Es la deficiente comunicación interna, el inadecuado clima laboral y la inadecuada utilización de los actuales canales de comunicación interna de Libertopolis, S.A. son los que entorpecen los procesos de producción, situación que refleja en la comunicación externa que tiene con sus diferentes públicos?

Para conocer el universo en el que debemos trabajar el problema de comunicación, interna, reconocemos un universo conformado por los cuatro directores y el personal de planta de Libertopolis, S.A: haciendo un total de doce personas que actualmente integran todos los departamentos de la organización. Para conocer el universo donde debemos trabajar el problema de comunicación externa, definimos tres grandes grupos: (1) Los clientes, las empresas y productos que se anuncian en los programas de Libertopolis, S.A. (2) Los radioescuchas, personas que consumen los productos de Libertopolis, S.A: escuchando los programas o interactuando en las redes sociales y (3) los proveedores, que prestan productos o servicios a Libertopolis, S.A.

Libertopolis, S.A. Es una productora de programas de radio, que defienden y difunden las ideas de la libertad, por lo que sus programas buscan este objetivo, bajo diferentes temáticas. La identidad corporativa tiene influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de la organización y se puede reconocer que la personalidad de los directores y colaboradores se refleja en su identidad corporativa. Libertopolis, S.A. es una empresa relativamente joven, inicia labores en 2002 por lo que fue hasta ver la necesidad de poner por escrito su misión, visión y definir los valores que reflejan su filosofía empresarial, que estos fueron definidos, aunque de alguna manera ya se vivían dentro de la empresa y se reflejan a sus diferentes públicos externos

Los directores, desarrollan varias funciones dentro de la empresa, algunos no solo son directores, si no ejercen un cargo administrativo dentro de la organización y además también son conductores de la mayoría de programas, cada uno posee la conducción o co-conducción de uno o dos programas, teniendo contacto no solo interno (con todos los colaboradores) si no externo (con los radioescuchas, los clientes y los proveedores).

### **3.3 Justificación de la investigación**

Libertopolis, S.A, es el único medio de comunicación que difunde las ideas de la libertad en forma clara y directa, sin responder más que a la ideología liberal de la cual todos los directores y miembros fundadores son conocedores debido a su formación. Es claro que existen programas y medio de comunicación en Guatemala que de alguna manera tocan estos temas de la libertad y su incidencia en el acontecer nacional e internacional, pero siempre de manera pobre y sin la contundencia que posee Libertopolis, S.A. La motivación final de la empresa que busca un país mejor para vivir, que les permita a sus habitantes la búsqueda propia de su felicidad, es razón suficiente para enfocar nuestra mirada a las acciones que realiza esta organización, y como lo está haciendo. La comunicación interna en las organizaciones es importante y es base de los problemas o barreras que tienen las empresas para su crecimiento o para la continua mejora en los procesos de producción, esto se refleja en la forma de darse a conocer a los diferentes públicos



Debido a la juventud de la empresa existen varios procesos y formas de “hacer las cosas” que no están puestas por escrito y definidas de manera clara, que no tienen ninguna regulación digamos “formal”, formas en las cuales actuar, o qué hacer cuando se esté en determinada situación. Procesos, reglas o políticas que se debieran definir para luego poder comunicarlas de la manera correcta. Es interesante conocer que para comunicar algo, primero se debe de conocer qué es lo que quieres comunicar, saber el objetivo del mensaje, para luego llamar a la acción correcta y que el mensaje contribuya a la correcta ejecución de la tarea, tarea que comunica al exterior la forma de ser de la empresa.

La comunicación descendente es tan importante como la ascendente. Una buena idea, una idea creativa, se puede generar en cualquier lugar y provenir de cualquier persona, por lo que las organizaciones deben de estar atentos a la comunicación que sus colaboradores puedan generar para beneficio de la empresa y de ellos mismos como dueños y directores y cómo pueden incidir en el resultado final de los colaboradores, que también poseen sus propios sueños y metas, situación que cumple muy bien con los objetivos de Libertopolis, S.A: de promover una sociedad de personas libres que busquen su propia felicidad e iniciar dentro de la propia empresa a hacer realidad lo que se quiere comunicar para afuera de la empresa, siendo coherentes, haciendo realidad en la organización lo que se propone en su propia filosofía empresarial. Por otra parte también es vital la correcta comunicación descendente para que los colaboradores, puedan ejecutar de manera eficiente los planes y estrategias trazadas por la directiva, que los lleve al cumplimiento de los objetivos. Por último no debemos de olvidar la comunicación horizontal, la que se da entre compañeros y entre las diferentes áreas, que en una empresa pequeña en su número de empleados, como lo es Libertopolis, S.A. puede generar retrasos en la obtención de resultados.

### **3.4 Objetivos del plan de trabajo**

#### 3.4.1 Objetivo general

Reconocer el estado de la comunicación interna Libertopolis, S.A. partiendo de los diferentes tipos de comunicación que se utilizan dentro de la empresa (ascendente, descendente y horizontal) de los medios con que cuentan para dichos tipos de comunicación y cuáles son los mensajes que se están comunicando para el logro o no de los procesos importantes dentro de la empresa y como estos se comunican a los distintos públicos con los cuales se relaciona Libertopolis, S.A. en lo exterior.

#### 3.4.2 Objetivos específicos

- Aplicar diferentes técnicas de recaudación de datos, (Entrevistas, individuales y grupales y observación) para conocer cuáles son los medios de comunicación interna y externa que existe en Libertopolis, S.A.
- Establecer los diferentes niveles de comunicación interna para luego clasificarlos con los medios de comunicación encontrados y establecer cuáles son los más utilizados por los diferentes niveles, en un cuadro comparativo y reconocer su eficacia determinando los temas que con más frecuencia suelen aparecer, mediante entrevistas a diferentes personas involucradas.
- Reconocer los diferentes públicos externos que posee Libertopolis, S.A. y determinar cuáles son los medios con los cuales se comunican.

### **3.5 Marco Metodológico**

El tipo de investigación realizada en Libertopolis, S.A, es de tipo descriptiva, debido a que vamos a ir conociendo de forma general el funcionamiento de la comunicación de la empresa. Para conocer los procesos nos enfocáremos en un primer momento, en la comunicación interna. Para luego darle paso a la comunicación externa. El enfoque cualitativo es predominante en nuestra investigación. Las técnicas que utilizaremos serán la entrevista y la observación, cada uno con su respectivo instrumento.

#### **3.5.1 Herramientas de recolección de datos**

Para adentrarnos en el conocimiento de la empresa, Libertopolis, S.A. pretendemos utilizar la observación que es una técnica utilizada comúnmente como recolectora de datos, esto porque recaba la información de primera mano. La observación puede definirse como “una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador”... la observación es un proceso flexible y dinámico que comienza observando los aspectos generales de la realidad para luego focalizar los aspectos particulares que interesan al investigador. (Yuni Jose Alberto 2006) La observación participante supone la participación más o menos intensa del observador en la realidad observada. Según sea el nivel de participación y su prolongación en el tiempo. La observación participante es lo que caracteriza al investigador que ingresa a la situación modificándose temporariamente en el ejercicio de su rol. (Yuni Jose Alberto 2006).

#### a) La Observación

En el caso de la aplicación de la técnica de la observación, en nuestra investigación a Libertopolis, S.A. realizaremos dos fichas que nos permitirán enfocarnos en observar cómo se da la comunicación, en un primer momento, interna, entre los directores y gerentes, con los mandos medios y bajos, entre los compañeros y cómo se comunican los mandos bajos con sus superiores. En un segundo momento, establecernos como se da la comunicación externa, observaremos a los diferentes públicos con los que se comunica Libertopolis, S.A, explicaremos su relación y los medios con los cuales se realiza dicha comunicación.

La observación será inclusiva debido a que el investigador también el parte de la población a observar, las doce personas que se encuentran de planta dentro de la empresa y los objetivos primarios son, en base a la observación, hacer una lista de los medios de comunicación que se utilizan para la comunicación interna y otra lista para conocer los medios de comunicación externa.

Identificaremos en esta semana, que tipos de niveles de comunicación interna existe entre los miembros de Libertopolis, S.A. descendente, ascendente y horizontal, con quienes se da esta comunicación que medios utilizan.

Se observara y se tratara de identificar a los diferentes públicos externos con los que Libertopolis, S.A. se comunica ya que en el diagnostico situacional, identificamos a: (1) Clientes, como todas las personas o instituciones que colocan sus comerciales en los programas de Libertopolis, S.A. (2) Proveedores. Productos o servicios de las empresas con las que se Libertopolis, S.A. tiene alguna relación contractual. (3) por últimos los radioescuchas, personas que consumen los productos de Libertopolis, S.A. que escuchan ven o descargan alguno de los programas que la empresa produce y cuáles son los medios de comunicación que se implementan es esta relación.

La herramienta de la observación, será uno de los primeros acercamientos reales al objeto de investigación, podemos decir que fue el diagnóstico situacional fue el que nos brindó el panorama a seguir para saber que observar y cuál es el momento adecuado, luego será la entrevista con personas claves, las que terminara de informar al investigador acerca de cómo está la comunicación tanto interna como externa de Libertopolis, S.A:

#### b) La Entrevista

Otra herramienta de recolección de datos a utilizar será la entrevista, como acción de dialogar entre dos personas acerca de un tema de interés para ambos, de manera que se pueda enfocar y llegar a profundizar sobre una realidad presente. En nuestro caso la comunicación interna y externa de Libertopolis, S.A. Se necesita de un entrevistador, un entrevistado y una serie de preguntas que deben de tener un tema de interés, para poder así obtener información. La relación que se maneja dentro de una entrevista es confidencial, por lo que pueden hacerse preguntas claves en la investigación, reservándose de realizar por parte del entrevistador juicios y emociones, mostrando siempre una posición flexible y de interés. Del termino francés “Entrevoir”, que significa “verse uno al otro”: la entrevista como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se la ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y después informar al público de sus respuestas. o como en nuestro caso analizarla y compararla con la información obtenida con otra herramienta de investigación, la observación.

Existen diversas técnicas de investigación para abordar a la sociedad. La entrevista, considerada "como uno de los instrumentos más poderosos de la Investigación. (Estrada y Deslauriers.2011). señala que en la investigación cualitativa, el investigador debe tener cierta preparación y cubrir varios requisitos entre los que se encuentra, ser paciente, saber ganarse la confianza de aquellos a quienes estudia y utilizar una gran variedad de métodos de investigación social, (Valles 1997)

La entrevista se realizó, con personas claves dentro de la empresa, de forma personal, para lograr la confianza del entrevistado en el tema de la comunicación interna y externa. Para conocer más acerca de la comunicación interna, entrevistaremos a la gerente general, a la recepcionista de la empresa y asistente de la gerencia general, al asistente de producción y tráfico y a la asistente de mercadeo y ventas. Para la información que necesitamos para la comunicación externa, entrevistaremos al gerente de ventas, a uno de los clientes, a uno de los proveedores de servicios y de nuevo, a la recepcionista a de la empresa y asistente de la gerencia general ya que es una de las primeras personas con las que tiene relación la empresa y los públicos externos. Previo a la entrevista y una vez escogidas a las personas a entrevistar, realizaremos el cuestionario de preguntas, ya que nuestra entrevista será de tipo estructurada y a continuación detallamos:

La utilización de ambas herramienta de recolección de información, logro centrar la atención en las opiniones obtenidas de un grupo de personas seleccionadas, para definir la investigación como cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la entrevista, y la observación que nos brinda los datos más reales para la creación de una matriz FODA. La técnica cualitativa pretende aprehender los significados que los sujetos comparten y que se expresan mediante el lenguaje. La finalidad práctica era recopilar la mayor cantidad de información posible acerca de Libertopolis, S.A. para luego interpretar los datos y diagnosticar la comunicación tanto interna como externa.

Se Evaluó la comunicación entre iguales, preguntado cómo, por cuales medios y que tipo de información es la que manejan, como se comunican con los otros dos grupos y cómo se comunican esos grupos con ellos. Se analizaron las diferentes formas de retroalimentación que tiene Libertopolis, S.A. basando en entrevistas a personas dentro de la empresa que tienen contacto con los públicos externos, estos previamente determinados en base a los datos arrojados por el método observación, situación que nos acercó más a la realidad en estudio.

### 3.5.2 Método de análisis de la información

En párrafos anteriores se describió la forma que se tratara la información obtenida y la forma de analizar los datos y a pesar de la limitación de los métodos cualitativos es su dificultad para generalizar y entregar datos mensurables, podemos llegar a encontrar la relevancia de un fenómeno comunicacional. La investigación cualitativa se comunica con los sujetos y debido a las técnicas que utiliza, como la entrevista y la observación, logra obtener informaciones ocultas en los investigados, como ya se había mencionado en las definiciones de las herramientas de recolección de datos. La utilización de los métodos de investigación cuantitativa, es que uno de sus puntos más fuertes está en seleccionar muestras representativas de una población, como definimos también anteriormente y aunque puede ser subjetivo, pero cabe analizar que de alguna forma conoceremos de emociones, sentimientos y actitudes dentro de las personas relacionadas a Libertopolis. S.A.

El método cualitativo es básicamente exploratorio y muy útil tanto para la generación de teorías y para confirmar hechos, como nuestro caso de la observación y de las entrevistas y logrando resultados más confiables. El análisis de información, para que sea certero, se desarrolló bajo la conjugación de dos herramientas, la observación y la entrevista, herramientas de una investigación cualitativa. Con nuestras fichas de observación y entrevista, debidamente llena de datos acerca de la comunicación interna y externa, realizamos un vaciado de la información, en el caso de la observación. Por parte de la entrevista, se creó un cuadro comparativo de las respuestas obtenidas de cada persona entrevistada para luego mostrar un análisis que ira confirmo los datos obtenidos mediante la observación que ya hemos definido como la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente (Sierra y Bravo, 1984). Con estos datos, corroborados o refutados, pasaremos a realizar un FODA, con su respectivo análisis para dar paso final a la conclusión en el tema de cada una de las comunicaciones, la interna y la externa.

## **Capítulo 4**

### **Diagnostico comunicacional**

Fernández Collado (2006) 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”, razón que permite el dividir el presente diagnóstico, en: diagnóstico de comunicación interna y diagnóstico de comunicación externa. La comunicación organizacional interna infiere que dentro está presente un conjunto de técnicas y actividades que buscan mejorar, facilitar y agilizar el flujo de mensajes dentro de los miembros de la organización y a su vez decantar en la productividad de la empresa. El presente diagnóstico de comunicación organizacional interno coloca su foco de atención en los mensajes, medios y tipos de comunicación que se encontraron dentro de la empresa, Libertopolis, S. A. y como se intercambian estas comunicaciones dentro de las diferentes personas que conforman dicha organización.

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

Dentro de los tipos de comunicación interna de Libertopolis, S.A. se determinó que existe una comunicación descendente cuando sus directivos se comunican con los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, a través de diferentes medios y de forma oral o escrita. En Libertopolis, S.A. el medio utilizado con mayor frecuencia para el proceso de comunicación descendente es la “vía de mando” o sea las instrucciones se manejan de forma oral al personal, ya sea a través de reuniones, de forma personal y por vía telefónica.

#### Comunicación descendente

En cuanto a la comunicación interna descendente vía escrita se identificó algunos documentos como: Los memorando, las cartas de todo tipo, (recomendación, amonestación, de trabajo, etc.) manuales de operación, folletos, ordenes internas, menciones de patrocinadores, *broshure* de pago y minutas de trabajo. Todos estos se presentan de forma física y solo algunos de forma digital.



Libertopolis, S.A. cuenta con un reglamento escrito, donde se tratan básicamente lineamientos para conservar un adecuado ambiente laboral dentro de las áreas comunes y las oficinas asignadas a cada miembro de la empresa.

Dentro de la comunicación descendente interna escrita, existen las comunicaciones digitales, como y primordialmente, el correo electrónico y los mensajes de *Whatsapp*. En este caso los correos electrónicos son la comunicación más utilizada para hacer llegar mensajes importantes a las personas involucradas dentro de una actividad específica. Los mensajes de *Whatsapp* y la formación de grupos en este, son creados y utilizados para dar seguimiento y conocer en qué estado se encuentran determinadas actividades.

En muchas de las actividades observadas en el periodo dedicado a la aplicación de esta herramienta, se reconoció el hecho de que la administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no presenta la garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas de comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida, es por eso que los grupos de *Whatsapp* han sido una herramienta funcional. La tardanza en la respuesta a las comunicaciones escritas, crea situaciones de retraso en la ejecución de la actividad y a su vez se pueden notar sentimientos de frustración y enojo a los encargados de la administración de Libertopolis, S.A.

De una u otra forma la comunicación escrita ha ido mejorando en cuanto a su rapidez de retroalimentación, pero la retroalimentación es una de las grandes barreras que se pueden encontrar y en el afán de una respuesta rápida, se opta por la comunicación oral y regresando de nuevo a una comunicación “por mandato” donde se saltan o tergiversan los procesos, máximo si esta comunicación descendente llega a su destinatario por medio de un igual, que puede ocasionar ruidos en la comunicación, como no brindar toda la información, agregar información o variar la información, sin o con intención.

## Comunicación ascendente

Esta comunicación fluye en Libertopolis, S.A. desde todos los niveles de la organización hacia los directores. Existe la retroalimentación cuando se recoge en las reuniones de grupo o departamentos y en los llamados “Chat” de los grupos creados en *Whasapp*. Los mandos altos también recogen información en los correos electrónicos y en las solicitudes de préstamos y permisos que se presentan en forma física.

Se determinó que muchas de las veces la comunicación dentro de Libertopolis, S.A. es de forma oral como se mencionó anteriormente: en las reuniones, de forma personal con los jefes de cada área o directamente con la administración, dentro de las ventajas que tiene este tipo de comunicación, se encuentra la inmediatez, pero es de difícil seguimiento o fiscalización si alguna de las partes se olvida de lo acordado verbalmente. En Libertopolis, S.A. no se cuenta con métodos de recolección de sugerencias, ni procesos establecidos para la implementación de recomendaciones hechas por parte de los colaboradores, más que las opiniones ejercidas dentro de las reuniones generales una vez al mes o las reuniones de área que son cada semana aproximadamente.

## Comunicación horizontal

La comunicación horizontal, también llamada lateral, es aquella que fluye entre colaboradores del mismo nivel en la organización (Ivancevich 1997) en Libertopolis, S.A.: Se establecieron claramente dos comunicaciones horizontales: (1) la comunicación que se da entre los cuatro directores, por medios orales y escritos tales como, las reuniones, los correos electrónicos, los mensajes de texto y de *Whatsapp*, las llamadas telefónicas y comunicación de forma personal cara a cara. (2) Otra comunicación horizontal determinada en Libertopolis, S.A. es la que se da entre el resto miembros del personal de planta. Los medios a utilizar, son como en los anteriores casos, la más utilizada es la comunicación oral, cara a cara, por medio de reuniones o

personalmente. También encontramos otros medios de comunicación, como el correo electrónico y los mensajes de texto.

Dentro de esta comunicación lineal existe una especie de comunicación informal, con respecto a la comunicación descendente y es cuando se utiliza a un miembro de los colaboradores para hacer llegar un mensaje institucional a determinada área o responsable. Con el fin de acelerar los procesos los colaboradores anticipan los requerimientos de los superiores, para cuando el mensaje sea oficial, la tarea encomendada ya posea un nivel de avance. Esta comunicación informal, puede acarrear problemas graves, como distorsiones en el mensaje, crear mal ambiente laboral, por la poca comprensión del mensaje, no aprovechar los recursos, humano y de tiempo o realizar una tarea en base a un rumor.

#### **4.2 Los principales medios de comunicación interna**

En Libertopolis, S.A. son aquellos, que se dan de forma oral y directa, en reuniones de área o generales. Los beneficios es que de estas reuniones se tendrán minutas escritas y dirigidas a los participantes de forma digital, por lo que es más fácil dar seguimiento y cumplimiento a las tareas asignadas. Cabe destacar que se ha generado una especie de proceso de multas a quienes no cumplan con los tiempos acordados para estas actividades.

Luego está la orden directa de forma oral. Esta comunicación se da de cualquier director a cualquier colaborador, tiene como ventaja la inmediatez de resultados, pero a corto plazo. Por otro lado, una orden casual, se puede fácilmente confundir con una comunicación de tiempo institucional, pero la persona que recibe la orden directa no replica la información al resto del equipo. Otra de los problemas de esta comunicación, es que, ocasiones la “orden” choca con un proceso ya establecido y la persona que recibe esta comunicación, queda sin una idea clara de lo que debe hacer.

En las comunicaciones escritas digitales, se observó que el correo electrónico es la forma más común e institucional de comunicación, haciendo llegar avisos, requerimientos, órdenes de trabajo etc. El correo electrónico una función de respaldo, cuando se cae en duda acerca de un tema en particular. También se reconoció como comunicación escrita digital los mensajes de texto de *Whatsapp*, pero esta tiende a ser un poco más informal.

Los mensajes de texto y los grupos de *Whatsapp* han venido a agilizar los procesos, en cuanto al seguimiento que se le puede dar a determinadas actividades, máximo con los colaboradores externos, que no están de planta, dentro de Libertopolis, S.A. dentro de la debilidad de esta comunicación se observó que se puede caer en el abuso en la creación de grupos donde un colaborador está incluido en varios grupos a la vez, desatendiendo o confundiendo la comunicación. El resto de redes sociales que existen, están más enfocadas a la comunicación externa de Libertopolis, S.A.

#### **4.3 Crisis en la comunicación de Libertopolis, S.A.**

El término “manejo de crisis” ha sido utilizado para designar las teorías, técnicas, procedimientos y habilidades para lidiar con situaciones difíciles y complicadas que tienen el potencial de afectar negativamente a personas o a las organizaciones. (Francisco Lorenzo, 2007) El estudio, de la gestión de crisis constituye un tema que interesa a diversas áreas del conocimiento ya que en esta siempre encontraremos villanos, víctimas y reivindicadores, salir bien librado de una situación así, no es fácil, se requiere realizar un trabajo minucioso y profesional para reducir los efectos negativos acerca de la imagen de la organización.

En Libertopolis, S.A. existen algunos procesos que pueden tomarse como medidas para momentos de crisis, en cuanto al funcionamiento técnico de la emisión de programas, es decir, ¿qué pasa si falta algún operador, conductor o invitado? ¿Qué pasa, si por alguna situación, no existe la posibilidad de transmitir los programas? Ya sea por la falta de señal FM, la falta de servicio de internet o la falta de energía eléctrica.

Para estas situaciones, si existen procedimientos y protocolos a seguir, pero no están por escrito y se cree que el personal involucrado conoce de estos protocolos, Lo anterior dificulta el acoplamiento del nuevo talento que se integra al equipo de Libertopolis, S.A.

En cuanto a la comunicación propiamente dicha, no existen protocolos ni manuales a seguir, si en algún momento se ve afectada la reputación de la empresa. Cuando en niveles poco críticos ocurre alguna situación de riesgo o una “pre crisis” son los directores, en el papel de conductores, quienes salen a dar declaraciones acerca del tema y que se está haciendo para resolverlo. El problema es que cada conductor desea dar la correcta respuesta, la más eficaz, sencilla o económica, abordando la crisis de diferente forma pero esto podría generar una “sub crisis”. Es hasta que se unen los criterios, cuando en realidad se llega a la respuesta institucional a la crisis, pero para eso ya ha pasado tiempo valioso y ya se han generado rumores.

#### **4.4 Análisis de la comunicación externa**

Los usuarios, es decir, las personas que tienen algún contacto con Libertopolis, S.A y se benefician de los servicios y de los programas en concreto, que esta productora realiza, son innumerables. No se tienen estadísticas precisas, más que las que reflejan algunas redes sociales, pero podría ser una muestra de lo que en realidad se posee. Esto es una población de hombres en un 59% y de mujeres en un 41% en su mayoría, hasta un 90% son personas que residen en la ciudad capital y en menor medida en los departamentos, un 5% de personas se encuentran en Estados Unidos y México y el resto se reparte entre personas de Centro América, Sur América y Europa, por lo que específicamente son guatemaltecos que necesitan informarse de lo que sucede en su país, aunque estén repartidos por el mundo. Consumen los programas de Libertopolis, S.A. por sus diferentes formas, F.M. y todas las formas de transmisión por internet.

Las instituciones con las cuales se relaciona Libertopolis, S.A. también son muy diversas, algunas por la afinidad en los valores, otras por la necesidad de intercambiar productos y servicios, generando una relación de “cliente”, siendo las personas o empresas que pautan sus mensajes comerciales dentro de la programación de los programas de Libertopolis, S.A: la relación es

contractual y tienen tiempos pautados pre establecidos, Se observó que algunos clientes son instituciones no gubernamentales, clientes que prestan servicios o productos, agencias de publicidad que buscan un público objetivo o empresas afines a la ideología de Libertopolis.

La otra clasificación es la de “proveedor” donde encontramos a varias empresas con las que se tiene una relación en base a los servicios o productos que estas empresas brindan a Libertopolis, S.A. entre ellas están los servicios de frecuencia en FM por parte de Radio Grupo Alius, las empresas de servicios de agua, energía eléctrica, televisión por cable e internet, la administración del edificio Géminis 10, las empresas que dan mantenimiento a los equipos y a las cuales también compran equipo. Las empresas que brindan servicios de reparación de los diferentes aparatos electrónicos y las que brindan accesorios para el desarrollo de la actividad comercial.

#### **4.5 Análisis de la identidad, cultura y filosofía.**

Libertopolis es una productora que realiza programas de radio, que defiendan y difundan las ideas de la libertad. La identidad Corporativa tiene influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de la organización y se pueden reconocer claramente dos concepciones:

- a) El enfoque del diseño
- b) El enfoque organizacional.

El enfoque del diseño define la identidad corporativa como la representación icónica de una organización, es la manifestación de sus características. En ella se reconoció el logotipo, la tipografía de las letras, los colores (Rojo, Blanco y Negro) que vinculan la identidad corporativa con lo que se ve de Libertopolis, S.A. Sus diseños es la expresión visual de su personalidad, ser la única voz disidente en los medios de comunicación nacionales.

El estudio de la identidad visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos. La identidad visual es un instrumento de la comunicación corporativa, dirigido a

transmitir de forma gráfica la identidad corporativa e intentar influir en la formación de la imagen, en este caso de Libertopolis.

La identidad de una marca refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencia de una marca a otras. En el caso de Libertopolis, S.A. no utilizan colores como el Azul de Sonora, o el Amarillo y negro de Emisoras Unidas que definen una señal de atención. El Negro, que infiere seriedad y el rojo, fuerza y pasión por las ideas. La identidad corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca como propios y le identifica y distingue de las demás, unidos a color blanco como signo de búsqueda de la paz y la benevolencia.

El enfoque organizacional de Libertopolis, S.A. es en sí, la identidad corporativa y es el conjunto de características centrales perdurables y distintivas de una organización con las que se apropia la organización, se identifica y se diferencia. Puntos centrales perdurables y distintivos. En el Caso de Libertopolis, S.A. la búsqueda de una Sociedad de Personas Libres y responsables, que defiendan la vida, la libertad, la propiedad y el derecho a la búsqueda de su propia felicidad.

La personalidad, la conducta y las normas de sus fundadores, junto con las personas claves y los conductores, establecen con su la “forma de hacer”, los lineamientos generales que se deberán seguir, la identidad que se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización.

La cultura corporativa es el alma de la identidad corporativa y representa aquello que es realmente en este momento. Es el componente que liga el presente de Libertopolis, S.A. con su pasado y es la difusión y defensa de las ideas de la libertad. La cultura corporativa es el conjunto de creencias valores y pautas de conductas compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos.

En Libertopolis lo que rige, es el respeto a la libertad, la propiedad y a la vida de cada individuo que labora en la empresa y en general a todas las personas.

La filosofía corporativa es la “mente” de la identidad corporativa y representa lo que la organización “quiere ser” El medio audiovisual Liberal más reconocido en el ámbito de habla hispana, componente que vincula el presente de la organización con el futuro y con su capacidad distintiva, buscando permanencia en el tiempo.

Los valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización, en Libertopolis, S.A son nueve valores que en su constante práctica se convierten en virtudes. Los valores y principios profesionales existentes en la entidad son los que a la hora de diseñar fabricar y distribuir sus productos, que en Libertopolis, S.A son cada uno de sus programas, debieran de hacerse sentir a sus diferentes públicos.

La filosofía Corporativa, es la concepción global de la organización, establecida por la más alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. En Libertopolis, se crea valor innovando, analizando y transmitiendo información e ideas acerca de la libertad, son los principios básicos, creencias, valores y pautas de conducta que la identidad pone en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales y es promover un mundo de personas libres, responsables y felices La filosofía corporativa debería responder a fundamentalmente tres preguntas: ¿Qué hago? En Libertopolis, S.A. se difunde y defienden las ideas de libertad ¿Cómo lo hago? Por medio de programas de radio y medios digitales ¿A dónde quiero llegar? A alcanzar una sociedad de personas libres y responsables que cooperen entre sí y todo esto es lo que se comunica dentro de sus programas y en su accionar comercial.

#### **4.6 Comunicación de la identidad corporativa**

Todas las acciones que el comportamiento de la organización tiene una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad. La propia actividad y sus instrumentos adoptan una segunda función, de ser mensajes promotores de sí mismos. Esta segunda función de comunicación transmite claramente los valores y principios de la organización, valores y principios que se notan en cada emisión de los programas de Libertopolis, S.A. debido a la preparación de sus conductores.



Esta forma de comunicación está constituida por lo que la organización hace o deja de hacer o sea todas las acciones que Libertopolis, S.A. realiza en su vida diaria, la conducta, actúa como un canal de comunicación diciendo cosas sobre la entidad y comunicando los valores y principios con los que se identifica. Así la conducta de Libertopolis es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización, la conducta corporativa se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización.

La conducta externa está relacionada con todo comportamiento de la organización con los diferentes públicos con los que se relaciona. En Libertopolis, se identificaron 3 públicos, a) los radio escuchas, b) los clientes o patrocinadores y c) las relaciones de trabajo entre departamentos. La conducta externa puede ser estructurada en a) comportamiento comercial y b) comportamiento institucional.

El comportamiento comercial de Libertopolis, S.A. Refiere las acciones que Libertopolis realiza en cuanto sujeto comercial, en su faceta intercambio mercantil con los consumidores, radio escuchas y clientes. Toda actividad de marketing es una acción de comunicación, publicaciones en prensa, en redes, vallas etc., así como los programas mismos. El comportamiento comercial de una organización se manifestaría por medio de: las experiencias a nivel comercial de las personas con Libertopolis, S.A. a) la experiencia con los productos y servicios (los programas) y b) con la organización misma (personas que conocen y visitan). La experiencia con los productos y/o servicios que en el caso de Libertopolis, S.A. son los programas se pueden realizar por medio de:

- Los productos (Los Programas) referidos principalmente por las características, la calidad y funcionalidad y aplicabilidad en la vida real.
- La gama de productos (Programas) que implicará la posibilidad de alcanzar diferentes grupos de públicos. Los diferentes programas con diferentes temáticas, (actualidad, noticias, análisis, entretenimiento etc.)

- Como la entidad elabora el producto (programa). En la actualidad ha tomado Importancia la responsabilidad social y medioambiental y están jugando un papel destacado en la formación de la imagen, en el caso de Libertopolis, S.A lo que se “dice” en un programa causa repercusiones en la sociedad, que pueden ser incluso dañinas, como el llamado al confortamiento, la discusión y las manifestación.

La experiencia con Libertopolis, S.A en sí misma, se vincula con la forma cómo ofrece sus programas a los diferentes públicos. El contacto con la organización se establece a partir de la relación persona, empleados de la organización y con los públicos. Se puede confirmar o refutar personalmente lo que las organizaciones dicen que hacen. La experiencia con Libertopolis, S.A. como con cualquier organización en sí misma, se puede manifestar por medio de las políticas de *marketing* que desarrolla la organización hacia sus diferentes consumidores o usuarios para ser atractivas ofertas de productos o servicios en la cual está presente el estilo personal de la entidad. En este caso, complementan la comunicación externa con otros medios para publicitar el medio, reclutando socios estratégicos para la empresa, pero podemos mencionar algunas políticas muy marcadas dentro de la organización:

- Política de precios: el precio “comunicará” a los públicos algunas características del producto. Es por eso que Libertopolis, S.A. es tan caro como Emisoras Unidas, aunque su potencial no es enfocado en la masa, si no en su contenido a un público crítico.
- La política de distribución donde se establecen diferentes canales o lugares donde expone la radio y vender el producto, si es exclusivo restringido o masivo. Según la capacidad del radio escucha, pero también se crean paquetes que los diferentes clientes puedes adquirir, tanto para la frecuencia en: 102.1FM. como en las vías digitales como el internet.
- La política de venta de los programas como producto, brinda información acerca de la forma de “hacer”, lo mismo en cuanto los diferentes posibilidades para acceder a ellos. La política de venta de los programas de Libertopolis, S.A. comunica a los públicos el estilo y manera de actuar y de ser de la organización, una política de libre negociación, apartada

de las viejas estructuras comerciales de radio, aunque también se presentan pautas comerciales estándar.

- La calidad de servicio que da a sus usuarios consumidores, en este caso los patrocinadores, antes durante y después del acto de compra de los productos y servicios, con evidencia de pautas y auditorias en formatos digitales audibles.
- A nivel de gestión, El acto de venta propiamente dicho, el nivel de relación, la interrelación del vendedor / empleado con el cliente: es muy cercana debido a que incluso es uno de los conductores es el gerente de ventas y que muchas veces cierra las negociaciones y a la vez tiene relación directa con el consumidor o usuario

#### **4.7 Comportamiento institucional de Libertopolis**

El comportamiento institucional de Libertopolis, S.A. Son las acciones llevadas a cabo por una organización en lo social, cultural, político. Este comportamiento institucional se realiza por medio de la toma de una posición pública, como la ideología que se tiene y con la que se ven los problemas coyunturales del país, haciendo de esto una actividad social. se observo el comportamiento institucional de Libertopolis, S.A. como un esfuerzo de asumir su responsabilidad social. Esta conducta institucional parte una posición básica de ética corporativa y de validar los valores que se predicen en Libertopolis, S.A. El comportamiento institucional es la más directa expresión en el contacto directo de la organización con las personas esto serán en acciones tales como las visitas a la radio por parte de colectivo de personas, clientes e invitados, el comportamiento de la organización se manifiesta en su relación directa con la sociedad como la relación de Libertopolis, S.A. con otras entidades, La portación participación de tarea de interés general para la comunidad a través de acciones de patrocinio, como conciertos actividades deportivas etc.

#### **4.8 La comunicación corporativa de Libertopolis**

En los últimos años se impone la visión de una comunicación holística e integral que incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización. El enfoque puramente persuasivo y la opinión están más orientados hacia un enfoque de la comunicación como una forma de poner en contacto a las organizaciones de sus públicos. Toda la comunicación de Libertopolis, S.A. tienen objetivos dirigidos a difundir las ideas de la libertad y la información que se presenta contribuye a presentar a los públicos la identidad corporativa de la empresa. Toda la acción comunicativa debe ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores y atributos de Libertopolis, S.A. La comunicación construida debería ser vista también como una acción generadora de expectativas y los públicos en cuanto que señalan lo que pueden esperar de los productos o servicios de la organización por tanto Libertopolis tiene un alto grado de correlación con la conducta corporativa para evitar desastres en el nivel de expectativas.

#### **4.9 Componentes de la comunicación corporativa**

Los componentes en las organizaciones son la publicidad y relaciones públicas y se interpreta que el referente de la primera es la organización y la segunda el producto. Así se produce un conjunto de técnicas más en la línea de las relaciones públicas y otras más en línea a la publicidad. En ese caso la comunicación con los radioescuchas es el contenido de los programas, el material de valor, mientras que las relaciones públicas se encuentran en el trato al cliente o futuros clientes y con los proveedores.

Se determinó una diferencia entre comunicación de *marketing* y comunicación corporativa la primera de ellas, incluye un conjunto de técnicas de publicidad y el marketing directo, así como el patrocinio, la promoción de ventas, entre otras. La comunicación corporativa, se queda en una serie de técnicas de comunicación como la relación con los medios de comunicación las relaciones institucionales

Se puede cruzar la publicidad para vender un producto o para hablar sobre los valores de la organización. Es decir, las técnicas de comunicación no responden a una categoría de comunicación. En cualquiera de las distintas formas de comunicación corporativa se hace necesario realizar también una comunicación en la que la organización hable acerca de sí misma, como institución, como sujeto integrantes de la realidad social y como persona dentro de la sociedad. En función de ello, se identificaron dos grandes formas comunicativas que componen la comunicación corporativa. La comunicación comercial y la comunicación institucional. En Libertopolis, S.A. los clientes buscan el alcance a grupos objetivos específicos, mientras que los oyentes buscan el contenido, que a la vez tienen los mensajes de los clientes, ambos afines a las ideas presentadas por la organización.

La identidad corporativa es la percepción que la empresa tiene sobre sí misma en base a su accionar dentro de la sociedad, para con ella y para con sus integrantes. No alude solamente a lo material o tangible (edificio, instalaciones, mobiliario) sino que se centra en lo que la empresa es y pretende ser (su misión y visión de la cual ya hablamos) pasando por sus valores, lo moral y lo filosófico. La identidad que tenga una empresa, en este caso Libertopolis, S.A. la hará singular y la distinguirá de otras

Por imagen corporativa se entiende la síntesis mental que las personas se forman de la empresa y engloba todos los comportamientos de las personas pertenecientes a la empresa y la lectura que los públicos, los radioescuchas y los clientes o sea las marcas que se anuncian haga de la misma. Libertopolis, S.A es una empresa productora de contenido audio visual de temas políticos económicos y sociales. Está ubicada en Guatemala, Centro América. Hace transmisiones por varios medios: (1) FM 102.1 a toda el área central del país. (1) vía internet por la página [libertopolis.com](http://libertopolis.com), (3) por la aplicación para móviles Libertapp (4) y recientemente por Facebook y YouTube, reflejando en los programas emitidos al aire los valores que antes describimos:

:

- Honestidad: Aceptando que somos personas perfectibles.
- Responsabilidad: de aceptar que expresión las ideas tienen consecuencias.
- Fortaleza: para aceptar que nuestras ideas no son populares.
- Laboriosidad: en no desmayar en la batalla de las ideas de la libertad.
- Benevolencia: Que se es libre de dar. Pero solo lo que se posee
- Independencia: De otras agendas que pretenden utilizar a Libertopolis, S. A solo como medio.
- Integridad: en lo que se cree.
- Justicia: A dar a cada quien lo que se merece.
- Productividad: que el trabajo es la única fuente de riqueza y que esta no se reparte, sino se crea.

#### 4.10 Elementos de la identidad visual

Libertopolis, S.A es una empresa productora de contenido audio visual, seguramente la mayoría de personas la conocen más por sus transmisiones por radio (frecuencia 102.1) pero también tienen presencia de imagen en redes sociales como su página de internet, *YouTube* y *Facebook*.

El logotipo de Libertopolis, S.A. incluye el slogan que es “ideas con valor” y también utilizan otro logotipo, con un signo y con el nombre pero sin slogan



En la página web, [www.libertopolis.com](http://www.libertopolis.com) se encontró los logotipos, como fotografías de los conductores y logotipos de los programas que produce Libertopolis, S.A.

El cliente puede encontrar el *Post Cast* de todos los programas, para escuchar en línea o descargarlos a su dispositivo, los programas más recientes aparecerán al inicio, también se puede escuchar la radio por cualquiera de los reproductores colocados. Se puede dejar comentarios o hacer búsquedas de materiales en PDF que tengan relación a los programas, La página *Web* es el arranque de todas las transmisiones, aunque técnicamente, es el servicio de *streaming* que brinda la página [www.resteam.io](http://www.resteam.io) quien brinda información de re transmisión a todas las plataformas en redes sociales.

La imagen que Libertopolis, S.A. Refleja con los colores que usa, su eslogan y los mensajes que continuamente se están publicando es una imagen de confrontación lucha y respeto, colores como el rojo, denotan fuerza y pasión por lo que se hace. El negro, puede representar la seriedad de los temas y el blanco la verdad y la pureza de lo que se quiere transmitir

Otro de los medios modernos que utilizan es la aplicación, *libertapp*, que se puede descargar para los sistemas *Androi* y *Apple*. Además de a incursión en medios exteriores como vallas, donde dan a conocer la marca, lo que hacen y a los más representativos de analistas y conductores de la organización.

Libertopolis, S.A: tiene como su gran aliado la tecnología y el desarrollo de esta, sus avances a pasos agigantados hace que Libertopolis, SA: tenga la oportunidad de llegar a más personas de múltiples formas que pueden ser el público objetivo de algún cliente, razón por la cual es importante la capacitación de su personal en temas claves y la incursión de más personas para concretizar las oportunidades.

#### 4.11 Foda de comunicación

<b>Fortalezas</b>	
1	Libertopolis es un grupo pequeño de personas.
2	La comunicación vertical es accesible.
3	Los conductores conocen la ideología de la empresa.
4	Fácil adaptación e implementación de cambios.
5	Lealtad de los clientes afines a la ideología

<b>Oportunidades</b>	
1	Seguir creciendo en el área digital
2	Aprovechamiento de recursos digitales propios
3	Desarrollo tecnológico e innovación de productos (Programas)
4	Apertura de nuevos mercados a nivel mundial

<b>Debilidades</b>	
1	Los fundadores cumplen con varios roles.
2	Falta de planificación en la comunicación.
3	Descripción de funciones poco claras.
4	Colaboradores poco motivados,
6	Poca formación del personal en las áreas de competencia
7	Procesos de comunicación no estandarizados entre dependencias

<b>Amenazas</b>	
1	Competencia con nuevos programas en radios con mayor audiencia
2	Poca promoción de Libertopolis, en otros medios.
3	Ideología poco comprendida por el común de las personas.
4	Falta de promoción entre agencias y posibles clientes.



#### **4.12 Análisis y pronóstico de la situación comunicacional**

Las alternativas entre las fortalezas y las oportunidades presentan en Libertopolis, S.A. un grupo pequeño, es fácil organizar reuniones y presentar propuestas de desarrollo o solucionar problemas, incluso si estos son generados por la misma dirección. El conocimiento profundo de la ideología libertaria de los conductores puede contribuir en el crecimiento que apunta al área digital y el desarrollo en la tecnología, ya que esta es cada vez más accesible para el común de las personas.

Al reconocer la debilidad vista desde la perspectiva de las oportunidades, se infiere que la reorganización de proyectos, los roles de los empleados, definición de los puestos y sus actividades pueden contribuir a alcanzar las oportunidades de crecimiento que brinda el área digital, pero sin la correcta planificación y planteamiento de objetivos, será un tema difícil para ir creciendo correctamente.

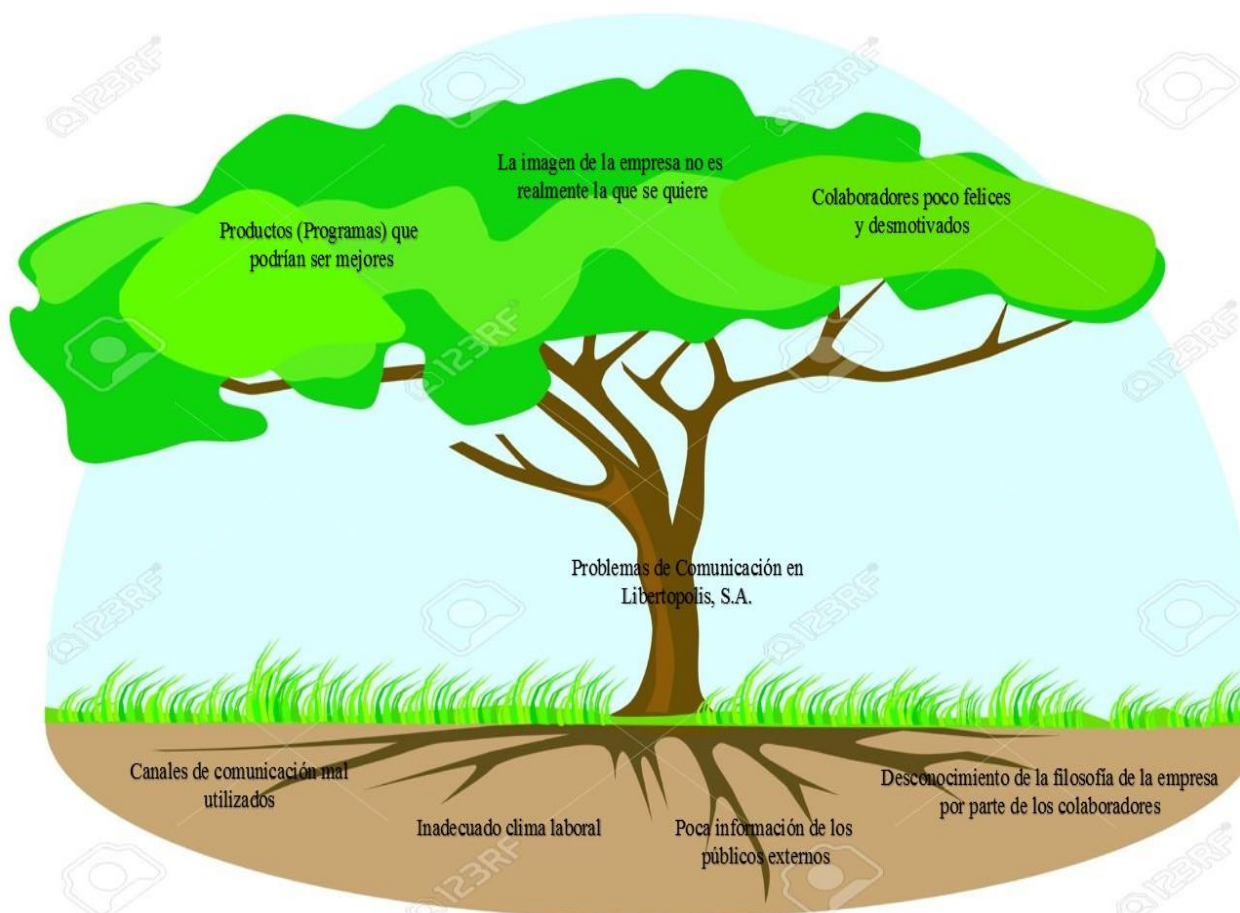
Las alternativas entre fortalezas y debilidades predicen un panorama muy alentador, con el conocimiento de que el personal puede innovar y adaptarse fácilmente al cambio. La planificación y definición de actividades no será problema para los colaboradores de Libertopolis, S.A. pero siempre y cuando los directores reconozcan en sus colaboradores un equipo que necesita de un clima laboral adecuado y donde existan políticas y actividades destinadas a la motivación de los colaboradores.

Debilidades y amenazas son un punto de inflexión para el crecimiento de Libertopolis, S.A. teniendo su comunicación como base de este. Para lograr en base a estrategias de ventas ambiciosas que puedan dar a conocer la empresa a organizaciones que puedan patrocinar su labor y lograr los objetivos de Libertopolis, S.A. y alcanzar esa sociedad de personas libres y responsables que buscan su propia felicidad y que colabora voluntariamente con las mismas personas.

#### 4.13 Factores influyentes

El factor directo de comunicación externa de Libertopolis, S.A. son sus programas al aire en todos los medios de difusión de sus programas y lo que pueda o no decir en el momento indicado o no, cada uno de los conductores puede potenciar o no, la imagen de Libertopolis, S.A. frente a los diferentes públicos. Entre los factores indirectos podría ser su modelo de negocios y su adquisición de ganancias en casi un 99% a través de la pauta en FM sin aún haber dado el paso real al área digital.

#### 4.14 Árbol de problemas



## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

La comunicación interna de Libertopolis, S.A. partiendo de los diferentes tipos de comunicación que se encontraron dentro de la empresa (ascendente, descendente y horizontal) no define sus mensajes institucionales hacia el personal de forma clara, al no unificar los criterios de todos los directores de la empresa.

Al aplicar diferentes técnicas de recaudación de datos, (entrevistas, individuales y grupales y observación) se concluye que los medios de comunicación interna más utilizados son los de forma oral, en reuniones y cara a cara, situación que trae sus propias complicaciones. La segunda forma de comunicación son los correos electrónicos en Libertopolis, S.A.

La comunicación oral, cara a cara, no se encuentra institucionalizada en el momento de establecer procesos propios para una actividad, por lo que conlleva a confusión y errores. Estas órdenes que apuntan a la estructura de un proceso deberían de evaluarse.

Se reconoce que Libertopolis, S.A. posee diferentes públicos externos, los cuales son: los radio escuchas, los clientes y los proveedores y de forma interna cada uno de los departamentos y personas que los constituyen entre sí.

## Capítulo 6

### **Estrategias de comunicación organizacional para el fortalecimiento del clima laboral en Libertopolis, S.A.**

La inadecuada comunicación organizacional entre los miembros del equipo de planta de Libertopolis, S.A. Provoca atrasos en los procesos de producción en diferentes áreas de la empresa, generando incomodidades, mal ambiente laboral, incumplimiento de metas, desmotivación y frustración en los diferentes actores involucrados y esto se refleja en la manera en que Libertopolis, S.A: se comunica con sus diferentes públicos.

¿Es la deficiente comunicación interna, de Libertopolis, S.A. la que genera un mal ambiente laboral, incomodidad y apatía en los trabajadores de planta, entorpeciendo los procesos de producción de esta empresa? ¿Es esta situación muchas veces reflejada en la comunicación externa que tiene con sus diferentes públicos?

Para conocer el problema de comunicación interna, y su injerencia en el clima laboral, reconocemos un universo conformado por los cuatro directores, el personal de planta de Libertopolis, S.A y personal externo que colabora con el día a día en el trabajo, conformando un conjunto de personas que actualmente integran todos los departamentos de la organización.

Los públicos con los que trabaja Libertopolis, S.A. y a quienes dirige su comunicación externa, son definidos en tres grandes grupos: (1) Los clientes, las empresas y los productos que se anuncian en los programas de Libertopolis, S.A. (2) Los radioescuchas, personas que consumen los productos de Libertopolis, S.A; Definimos los productos de Libertopolis, S.A. como los programas que en esta empresa se realizan como: Contravía A.M. Todo a Pulmón, Contravía Por la Tarde, Más Negocios y Liber Viernes, que se transmiten por la frecuencia 102.1 F.M de Plus, radio asociada a Radio Grupo Alius. Además de los productos emitidos por los medios digitales: Así es la Vida, Bohemio, Ecléctico y

Geopolis. Por ultimo (3) tenemos a los proveedores, que prestan productos o servicios a Libertopolis, S.A. como las empresas de servicios, el edificio Géminis, los colaboradores externos y la misma corporación Alius, quienes que son los que arrendan el servicio de tiempo al aire en la frecuencia

Libertopolis, S.A. Es una productora de programas, que defienden y difunden las ideas de la libertad, por lo que sus programas buscan este objetivo, bajo diferentes temáticas y la identidad corporativa tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de la organización Se puede reconocer que la personalidad de los directores y colaboradores el reflejo de su identidad corporativa. Libertopolis, S.A. es una empresa relativamente joven, inicia labores en 2002 por lo que fue hasta reconocer la necesidad de poner por escrito su misión, visión y definir los valores que reflejan su filosofía empresarial, que estos fueron definidos, aunque de alguna manera ya se vivían dentro de la empresa y se reflejan a sus diferentes públicos externos.

Los directores de Libertopolis, S.A. desarrollan varias funciones dentro de la empresa, algunos no solo son directores, si no ejercen un cargo administrativo dentro de la organización y además también son conductores de la mayoría de programas, cada uno posee la conducción o co-conducción de uno o dos programas, teniendo contacto no solo interno (con todos los colaboradores) si no externo (con los radioescuchas, los clientes y los proveedores). Son los directores, con su cultura y con sus sistemas de gestión, los que proporcionan, o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de la empresa. Según los datos recabados en el diagnostico comunicacional a esta misma organización, el personal de planta no se encuentra conforme con estas políticas, a pesar de ser una empresa con pocos miembros y con reuniones semanales o quincenales por área y mensuales con todo el personal

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento y está asociado a la comunicación interna que se maneja en Libertopolis, S.A.

Libertopolis, S.A, es el único medio de comunicación que difunde a sus públicos las ideas de la libertad en forma clara y directa, sin responder más que a la ideología liberal de la cual todos los directores y miembros fundadores son conocedores debido a su formación, pero estas ideas no son promovidas a su personal.

Los problemas de comunicación pueden originarse en cualquier organización y muchas veces vemos escabrosos caminos por seguir para solucionar cada uno de los problemas, pero también muchas veces como un buen instrumento, solamente es de afinar de forma adecuada para que este logre la nota deseada.

Las presentes estrategias apuntan a reforzar las comunicaciones; ascendente, descendente y horizontal dentro de la organización. Después de conocer y evaluar los canales de comunicación ajustaremos los mismos con pequeñas medidas que apuntan a grandes resultados, sin empezar de cero y aprovechando la estructura ya creada propondremos estrategias que facilitan el flujo de información entre las áreas, crearan un mejor clima laboral al tener reuniones más efectivas y reconociendo el trabajo de todos los miembros de la organización con pequeñas actividades dentro de las reuniones ya creadas, esperando como resultado la mejora del clima laboral, lo cual también desembocara en proyectar una mejor imagen de la empresa al público exterior de Libertopolis, S.A.

## **6.1 Objetivos De Las Estrategias.**

### Objetivo General

Presentar estrategias de fortalecimiento de la comunicación organizacional en Libertopolis, S.A. para el mejoramiento del clima Laboral.

### Objetivos Específicos

Que los colaboradores de planta de Libertopolis, S.A. conozcan más de la empresa, (valores, misión, visión, objetivos e ideas) por medio de charlas impartidas por los propios directores, dentro de las reuniones mensuales.

Que los colaboradores de planta y los directores de Libertopolis, S.A. describan y expliquen las actividades propias de su área, dentro de las reuniones mensuales, para que sea del conocimiento de todos, el trabajo que se está llevando acabo.

Exhibir públicamente dentro de las reuniones mensuales el éxito y los logros de un colaborador de planta al mes, para incentivar al resto de colaboradores a cumplir sus metas dentro de Libertopolis, S.A.

Implementar una vez al mes una serie de charlas motivacionales y de trabajo en equipo para el personal de planta de Libertopolis, S.A. con personas no vinculadas a la organización.

Implementar un programa digital de “seguimiento” para las actividades que involucren a miembros de las diferentes áreas de Libertopolis, S.A.

Presentar un informe de la opinión de los radio escuchas de Libertopolis, S.A. A través de los comentarios escritos en Facebook, para comentarlos en las reuniones mensuales.

## 6.2 Públicos Objetivos

Las estrategias estarán planteadas para el fortalecimiento de la comunicación organizacional dentro de Libertopolis, S.A. por lo que estarán dirigidas a los departamentos (públicos) de: Dirección general, administración, producción y el departamento de ventas.

## 6.3 Propuestas de acciones para el fortalecimiento de la comunicación organizacional interna en Libertopolis, S.A.

No.	Problema	Solución	Función
1	Los objetivos generales de la empresa y las ideas que esta promueve, realmente no son claros para los actuales colaboradores de Libertopolis, S.A.	Incluir dentro de la guía de las reuniones mensuales un tiempo específico para una pequeña charla por parte de los directores, para reafirmar los objetivos de la empresa y las ideas que esta promueve dentro de sus programas.	Busca impulsar a los colaboradores a actuar siempre en base a los objetivos ideas y valores de Libertopolis, S.A.
2	Los colaboradores están inmersos en sus actividades diarias dando poca importancia al trabajo en equipo o al trabajo de otras áreas, por lo que se encuentra desinformado de lo que sucede en otros departamentos.	Incluir dentro de la guía de las reuniones mensuales un resumen de las actividades del mes de cada área, para que todos conozcan los avances y nuevos retos que cada departamento posee	Esta actividad servirá para establecer la comunicación entre los colaboradores de las diferentes áreas y de estos con sus jefes, promoviendo la generación de ideas y la retroalimentación.
3	El trabajo de un colaborador tiene injerencia en otras áreas y los avances en la ejecución no se comunica de manera eficaz	Implementar un sistema digital para que los involucrados en determinada actividad, conozcan de su avance y se agilicen logren los resultados	Pretende brindar a todos los colaboradores involucrados en actividades donde participen varios departamentos, información verídica y objetiva para lograr las metas y evitar un mal ambiente laboral.
4	No se reconoce (ni se le comunica) a los colaboradores el logro específicos de los objetivos de su área, en vista a los objetivos generales de la empresa.	Incluir dentro de la guía de las reuniones mensuales un reconocimiento al colaborador que más aporte al logro de los objetivos de la empresa. proponiendo a "el protagonista de la buena noticia del mes"	Promueve que afloren las emociones de los colaboradores, para buscar la comodidad y la satisfacción de los mismos dentro de la organización.
6	Poco reconocimiento a la opinión de los radioescuchas de Libertopolis, S.A.	Incluir dentro de la guía de las reuniones mensuales un tiempo específico para reconocer la opinión de los públicos o informar acerca de comentarios que de ellos provienen  Generar un reporte con las opiniones sobresalientes de los radioescuchas que comentan en la página de facebook.	Identificar la opinión de los radio escuchas a través de los comentarios que escriben en la página de Facebook de Libertopolis, S.A.



## **6.4 Matriz de coherencia para la comunicación interna.**

### 6.4.1 Objetivos de la Comunicación Interna.

#### Objetivo General

Presentar estrategias de fortalecimiento de la comunicación organizacional en Libertopolis, S.A. para el mejoramiento del clima Laboral.

#### Objetivos específicos.

01. Que los colaboradores de planta de Libertopolis, S.A. conozcan más de la empresa, (valores, misión, visión, objetivos e ideas) por medio de charlas impartidas por los propios directores, dentro de las reuniones mensuales.
02. Que los colaboradores de planta y los directores de Libertopolis, S.A. describan y expliquen las actividades propias de su área, dentro de las reuniones mensuales, para que sea del conocimiento de todos, el trabajo que se está llevando acabo.
03. Exhibir públicamente dentro de las reuniones mensuales el éxito y los logros de un colaborador de planta al mes, para incentivar al resto de colaboradores a cumplir sus metas dentro de Libertopolis, S.A.
04. Implementar una vez al mes una serie de charlas motivacionales y de trabajo en equipo para el personal de planta de Libertopolis, S.A. con personas no vinculadas a la organización.
05. Implementar un programa digital de “seguimiento” para las actividades que involucren a miembros de las diferentes áreas de Libertopolis, S.A.

## 6.5 Descripción grafica de la matriz de coherencia de la comunicación organizacional interna de Libertopolis, S.A.

Problema	Producto	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Publico objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Inadecuada comunicación organizacional en Libertopolis, S.A. es generadora de un mal clima laboral.	Guía de reuniones de trabajo donde se incluya un apartado para que los directores impartan una charla acerca de las ideas, misión, visión y valores de Libertopolis,S.A.	Conocer y promover la identidad corporativa de Libertopolis, S.A.	Informativo Formativo	Personal de planta de Libertopolis, S.A.	Charlas grupales  en reuniones mensuales	
	Guía de reuniones de trabajo donde se incluya un apartado para que los directores de las diferentes áreas informen de sus actividades, sus problemas o simplemente se conozca que es lo que están realizando.	Conocer de forma general las actividades de las diferentes áreas, promoviendo la empatía y la ayuda con la generación de ideas.	Informativo Formativo y de convivencia	Personal de planta y directores de Libertopolis, S.A.	Presentación en reuniones mensuales	
	Integrar a la guía de reuniones "La noticia feliz general de Libertopolis, S.A."	Demostrar y exhibir el éxito en el trabajo de cada área de Libertopolis, S.A.	Informativo	Personal de planta y directores de Libertopolis, S.A.	Presentación en reuniones mensuales	
	Sistema digital de comunicación interna para el control del status de actividades.	Optimizar la comunicación interna acerca del conocimiento del status de las actividades donde se involucran diferentes áreas de Libertopolis, S.A.	Informativo	Personal de planta y directores de Libertopolis, S.A.	Digital	

## **6.6 Matriz de coherencia para la comunicación externa.**

### 6.6.1 Objetivos de la Comunicación Externa.

#### Objetivo General

Determinar la opinión de los radio escuchas de Libertopolis, S.A. A través de la lectura de los comentarios escritos en Facebook, en cada una de las reuniones mensuales.

#### Objetivos específicos.

01. Registrar y organizar como positivos y negativos los comentarios escritos por los radioescuchas en la página de Facebook de Libertopolis, S.A.
02. Identificar los comentarios escritos por los radioescuchas en la página de Facebook de Libertopolis, S.A. que aporten valor a la empresa.
03. Leer y analizar en las reuniones mensuales los comentarios con un aporte de valor, escritos por los radioescuchas en la página de Facebook de Libertopolis, S.A.

## 6.7 Descripción grafica de la matriz de coherencia de la comunicación organizacional externa de Libertopolis, S.A.

Problema	Producto	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Publico objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Poco conocimiento de la opinión de los públicos externos de Libertopolis, S.A. debido a la inadecuada comunicación interna que la organización posee.	Guia de reuniones de trabajo donde se incluya un apartado para que se lean y analicen las opiniones de los radioescuchas escritas en la pagina de Facebook de Libertopolis, S.A.	Obtener información acerca de la percepción que tienen los radio escuchas de Libertopolis, S.A.	Informativo / Evaluativo	Personal de planta y directores de Libertopolis, S.A.	Presentaciones grupales en reuniones mensuales	
	Guia de reuniones de trabajo donde se incluya un apartado para que cada participante contribuya con una opinión acerca de los mensajes escritos por los radio escuchas en la pagina de Facebook de Libertopolis, S.A.	Conocer de forma general las opiniones de los diferentes públicos a los cuales llega Libertopolis, S.A:	Informativo / Evaluativo	Personal de planta y directores de Libertopolis, S.A.	discusión en reuniones mensuales	

## **Capítulo 7**

### **Productos Comunicacionales**

Los productos comunicacionales que se presentan a continuación, son el resultado del diagnóstico y del análisis de la información recabada en Libertopolis, S.A. durante varios meses y los cuales apuntan a solucionar los problemas antes descritos y de una forma clara, que no incurra en gastos onerosos para la empresa y que sean efectivos para las necesidades de la misma, logrando mejorar el clima laboral y la comunicación.

#### **7.1 Guía para las reuniones mensuales de trabajo en Libertopolis, S.A.**

El diagnóstico comunicacional determinó que la comunicación interna más clara y directa dentro de Libertopolis, S.A. es la cara a cara dentro de las reuniones de trabajo. Estas reuniones se llevan a cabo los terceros viernes de cada mes de 14:00 a 15:00 horas dentro de las instalaciones de trabajo y donde está convocado todo el personal interno de la organización y los directores de la empresa.

Muchas veces la reunión se torna improductiva al ventilar problemas que cada área pudo haber resuelto o se tocan temas que no son de interés general. Se lleva una guía pero esta no atiende a las necesidades comunicacionales que se debieran de fortalecer.

Con esta guía se pretende:

1. Conocer y promover la identidad corporativa de Libertopolis S.A.
2. Conocer de forma general las actividades de las diferentes áreas
3. Promoviendo la empatía entre los colaboradores frente a los problemas del día a día.
3. Demostrar y exhibir el éxito en el trabajo individual de los colaboradores de la empresa.

### 7.1.1 Formato de guía de trabajo

No.	Actividad	Forma de realizarlo	Responsable	Objetivo
1	Inicio y conducción de la reunión	Invitar a iniciar la reunión con el almuerzo	La Gerente General	Crear un ambiente de cordialidad y compañerismo
2	Las buenas noticias personales	Exposición de la noticia 1 min. por cada miembro	Cada colaborador iniciando por el cumpleaños del mes	Conocer las inquietudes y logros personales para crear empatía dentro del grupo
3	Reconocimiento La buena noticia de Libertopolis	La Gerente General lo anuncia y expone el porque es relevante para los miembros de la empresa habiendo concertado previamente con la junta directiva	Gerente General	Generar reconocimiento al trabajo realizado.
4	Exposición de la Filosofía de la empresa	Algún miembro de la junta directiva expondrá una charla de no mas de 20 min. acerca de alguno de los puntos que conforman la filosofía de la empresa.	Junta Directiva	Conocer la filosofía de la organización, para crear un sentido de pertenencia.
4	Gerentes de área exponen sus actividades	Gerentes de cada área va narrando las actividades del mes anterior y las del próximo mes en un máximo de 10min.	Gerente de cada área	Conocer el trabajo de cada área y los puntos donde se interrelaciona con otras áreas
5	Lectura de algunos de los comentarios de Facebook acerca de los programas	Se leen los comentarios y se discuten acerca de su contenido	Responsable de redes sociales / ventas	Iniciar un proceso de conocimiento de lo que las personas están comentado de Libertopolis, S.A. en las redes sociales, iniciando por Facebook.
6	Lectura de la minuta de la reunión anterior	Se Leen los puntos de la minuta anterior para darle seguimiento a las actividades en un máximo de 15 minutos.	Secretaria de gerencia	Avanzar en los temas del día a día de la empresa
7	Celebración de los cumpleaños del mes	Se felicita a los colaboradores que cumplan años en el mes	Secretaria de gerencia	Crear empatía, sentimiento de equipo y compañerismo.

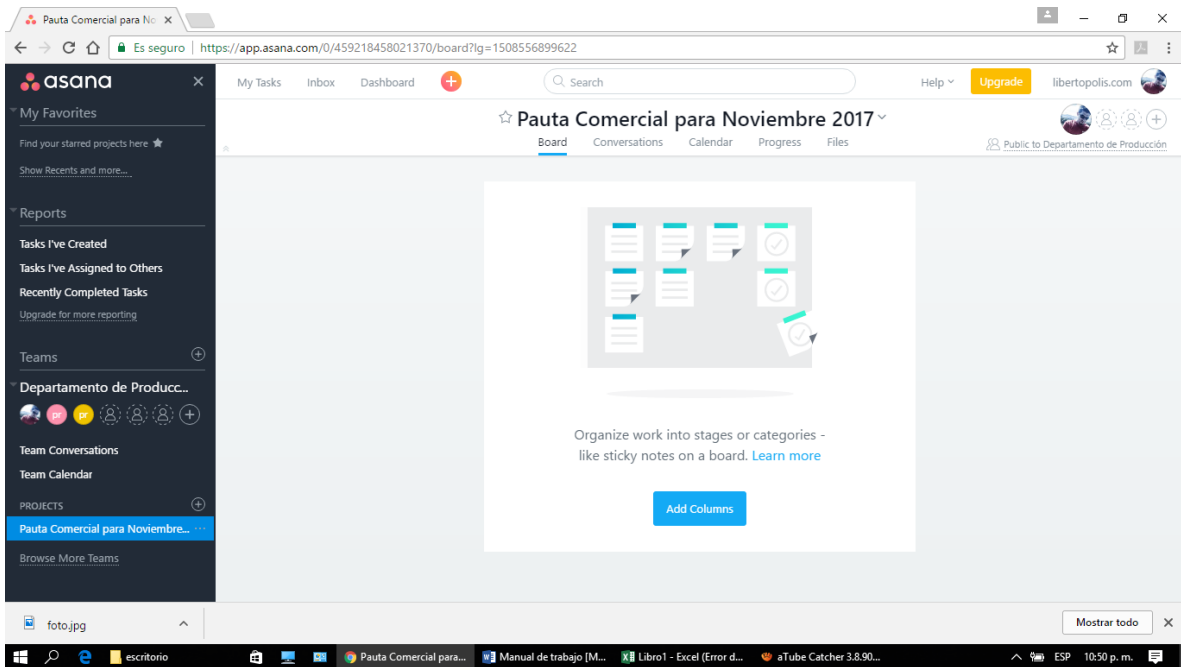
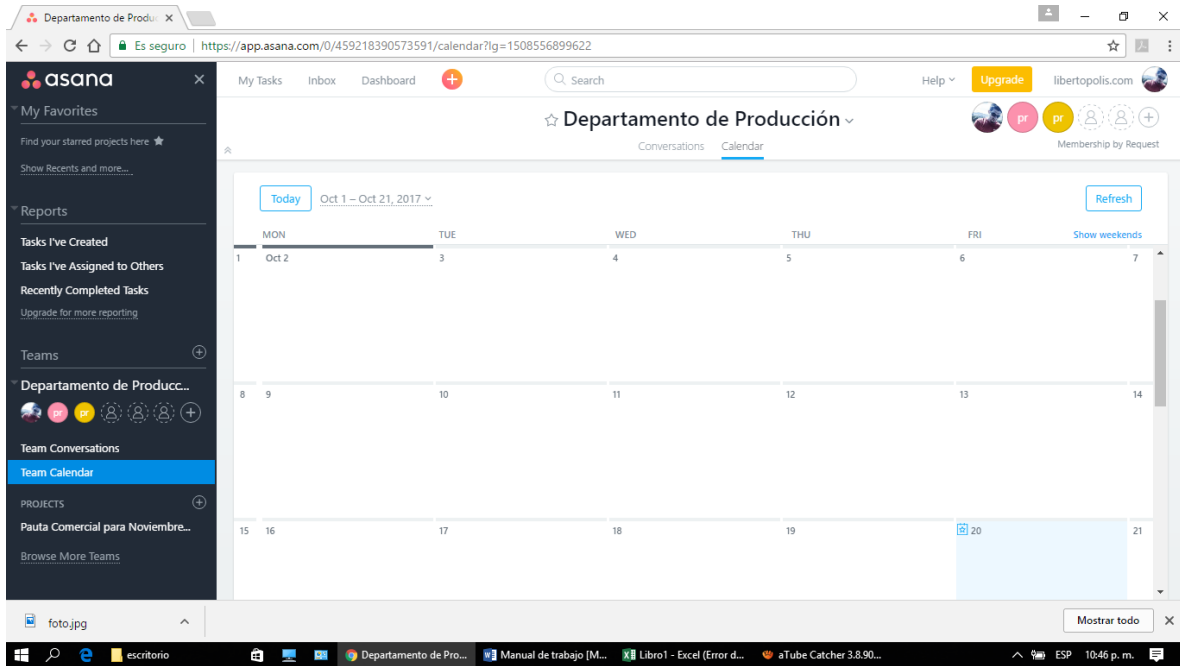
## **7.2 Presentación del programa digital ASANA, para la comunicación interna de Libertopolis, S.A.**

Durante los meses de diagnóstico se reconoció un problema fundamental en la comunicación horizontal de Libertopolis, S.A. y es la deficiente comunicación del estado de progreso que tiene una actividad que involucra a personal de diferentes áreas y la estrategia de implementar un sistema de comunicación que fortalezca a los ya reconocidos grupos de *Whatsapp* y correos electrónicos institucionales apunta a solucionar los problemas antes descritos y de una forma clara, que no incurra en gastos onerosos para la empresa y que sean efectivos para las necesidades de la misma, logrando mejorar el clima laboral, la comunicación y lograr la obtención de metas y objetivos.

El diagnóstico comunicacional determinó que la comunicación interna en cuanto a los procesos de producción debe de ser más clara y directa dentro de Libertopolis, S.A. en las reuniones se llevan a cabo los terceros viernes de cada mes de 14:00 a 15:00 horas se asignan actividades pero es difícil darles seguimiento y luego para conocer de resultados u obstáculos, se espera hasta el siguiente mes, esta realidad nos lleva a proponer un sistema digital que busca proveer de información acerca del estado donde se encuentra determinada actividad, máximo si se encuentran involucradas varias áreas. La necesidad de llevar un mejor control de las actividades nos obliga a investigar dentro de un abanico muy extenso de posibilidades presentadas en la web la solución más adecuada a las características propias de la empresa.

Asana es una herramienta de gestión de tareas y proyectos, que permite a los equipos compartir, planificar, organizar, y seguir el progreso de las tareas en las que cada miembro está trabajando. Asana es una aplicación web muy sencilla y fácil de utilizar, para la gestión de tareas, su sitio web es [asana.com](https://asana.com) y posee dos redes sociales en Twitter [@asana](https://twitter.com/asana) y en Facebook: [fb/asana](https://www.facebook.com/asana). Asana ofrece un plan gratis que incluye un máximo de 15 miembros en un equipo de trabajo, tareas, proyectos, y conversaciones ilimitadas y un escritorio básico. También existen planes de pago para acceder a mejores aplicaciones y enviar a más personas, planes que van desde \$ 6.99 dólares.

## 7.2.1 Plataforma de ASANA para departamento de producción de Libertopolis, S.A.





## Referencias

**Andrade, H. (2005)** *Comunicación Organizacional Interna: Proceso Disciplina y técnica*. España, Editorial NetBiblio.

**ASANA**

Recuperado de: <https://www.app.asana.com>

**Capriotti, P. (2009).** *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estrategia de la identidad corporativa*. Santiago de Chile. Colección Libros de la Empresa.

**Capriotti, P. (2013).** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España Instituto en Investigación en Relaciones Públicas.

**Costa, J. (2001).** *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Editorial la Crujia.

**Facebook.com, E.E.U.U (2017)** *Información General*

Recuperado de: [www.facebook.com/libertopolis.com](http://www.facebook.com/libertopolis.com)

**Friedman, T. (2006)** *La tierra es plana* Editorial MR.

**Flor, F (2013)** *El proceso de la formación de la imagen corporativa*. El Origen de la Información. Recuperado de: [https://prezi.com/ts60i6\\_2lick/el-proceso-de-formacion-de-la-imagen-corporativa/](https://prezi.com/ts60i6_2lick/el-proceso-de-formacion-de-la-imagen-corporativa/)

**Libertopolis, S.A. (2017).** *Quienes somos/Misión visión y valores*

Recuperado de [www.libertopols.com/](http://www.libertopols.com/)

**Lorenzo, Francisco (2007)** *Investigando la comunicación en crisis / coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández*. México. Editorial Razón y Palabra.

**MacLuhan M. (1967)** *El Medio es el Mensaje* Canadá. Editorial Paidós.

**McQuail, D. (2000).** *Introducción a la teoría de la comunicación de masas.*  
Editorial Paidós.

**Orbaugh W. (2015)** *Objetivismo: una filosofía Benevolente.* Editorial Episteme.

**Sampieri R. (2006)** *Metodología de la Investigación.* McGraw-Hill México



### Ficha de observación de la comunicación interna y externa

Situación a observar:	Comunicación Interna de Libertopolis, S.A.
Lugar de Observación:	Oficinas de Libertopolis, S.A.
Fecha y Horario de observación	Del 5 al 9 de Junio 2,017 de 8 a 17 Horas.
Objetivo Específico:	(1) Listar los medios de comunicación interna y externa en Libertopolis, S.A. (2) Identificar los niveles de comunicación interna Dentro de los diferentes colaboradores de planta. (3) Identificar lo diferentes públicos externos con los que se comunica Libertopolis, S.A

Medios Internos:	Medios Externos:
------------------	------------------

## Lista de entrevistados

Niveles de comunicación Interna de Libertopolis, S.A.		
No.	Lista de colaboradores de planta	Puestos.
1	Marta Yolanda Diaz-Durán	Director, conductora.
2	Estuardo Zapeta	Director, conductor.
3	Ma. Dolores Arias	Director, gerente general, conductor.
4	Karina Reyes	Secretaria, asistente.
5	Tania Chávez	Contadora, asistente.
6	Micaela Ordoñez	Mantenimiento.
7	Jorge Jacobs	Director, gerente de ventas, conductor.
8	Miriam de León	Asistente de Mercadeo.
9	William García	Vendedor.
10	José Díaz	Jefe de producción.
11	Ángel Ovalle	Asistente de producción y Tráfico.
12	Mario Herrera	Asistente de producción y programación.

Clientes:	Proveedores:	Instituciones:	Radioescuchas:

## Ficha de la entrevista de comunicación interna

Entrevista:	Comunicación Interna de Libertopolis, S.A.
Lugar de la entrevista:	Oficinas de Libertopolis, S.A.
Fecha de las entrevistas:	Del 12 al 17 de Junio 2,017 de 8 a 17 Horas.
Cargo del entrevistado:	
Objetivo Especifico de la entrevista:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Validar la lista obtenida en la observación, de medios de comunicación interna utilizados en Libertopolis, S.A.</li> <li>2 Validar los niveles de comunicación interna utilizados Dentro de los diferentes colaboradores de planta.</li> <li>3 Identificar que medios se utilizan con más frecuencia en la comunicación formal de Libertopolis, S.A</li> <li>4 Identificar que medios se utilizan con más frecuencia en la comunicación informal de Libertopolis, S.A</li> <li>5 Identificar qué temas se tratan con más frecuencia en los principales medios de comunicación formal de Libertopolis, S.A</li> </ol>

Preguntas:	<p>¿Cómo cree que es la comunicación interna en Libertopolis?</p> <p>1</p> <p>¿Qué medios de comunicación utiliza en Libertopolis?</p> <p>2</p> <p>¿Considera que estos medios son los adecuados para para una eficaz comunicación interna? ¿Por qué?</p> <p>3</p> <p>¿Con que personas se comunica dentro de Libertopolis?</p> <p>4</p> <p>¿Qué medios de comunicación implementaría o daría mas Importancia, para la mejor la comunicación interna? ¿Por cuales medios traslada la información formal o institucional de Libertopolis?</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>¿Cuáles son los temas frecuentes en la comunicación formal que tienen con los miembros de Libertopolis?</p> <p>7</p> <p>¿Cree que los medios de comunicación formal logran sus objetivos dentro de la comunicación interna de Libertopolis</p> <p>8</p> <p>¿cree que la comunicación interna de Libertopolis, afecta de alguna manera la comunicación externa de Libertopolis?</p> <p>9</p> <p># ¿Cuándo se comunica informalmente con los miembros de Libertopolis, que medios utiliza?</p>
------------	--

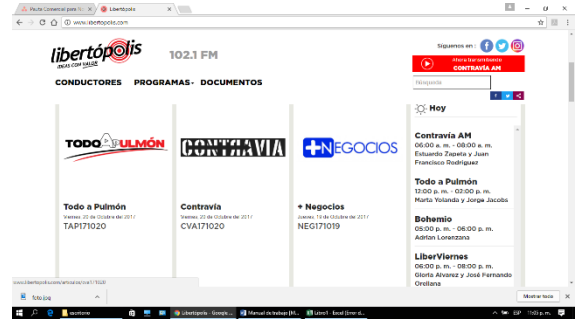
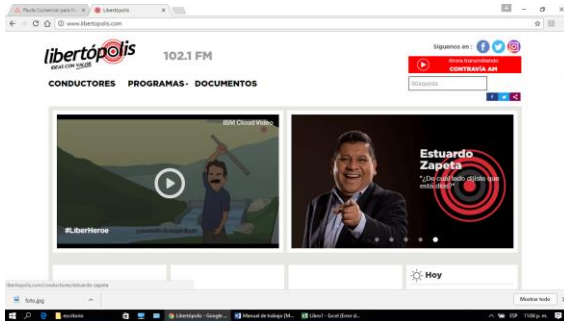
### Ficha de la entrevista de comunicación interna

Entrevista:	Comunicación externa de Libertopolis, S.A.
Lugar de la entrevista:	Oficinas de Libertopolis, S.A./otros lugares
Fecha de las entrevistas:	Del 12 al 17 de Junio 2,017 de 8 a 20 Horas.
Entrevistado:	
Objetivo Especifico de la entrevista:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Validar la lista obtenida en la observación, de medios de comunicación externa utilizados en Libertopolis, S.A.</li><li>2 Validar la lista de públicos externos que posee Libertopolis, Identificados en la observación.</li><li>3 Identificar los medios se utilizan con más frecuencia en la comunicación de los programas de Libertopolis, S.A</li><li>4 Conocer la opinión de algunos de los clientes de Libertopolis y conocer si su comunicación es correcta</li></ol>



Preguntas:	<p>1 ¿Cómo cree que es la comunicación externa en Libertopolis? ¿Qué tipo de públicos cree que tiene Libertopolis?</p> <p>2 ¿Qué medios de comunicación utiliza en Libertopolis para comunicarse con sus públicos externos? ¿Considera que estos medios son los adecuados para para</p> <p>3 una eficaz comunicación externa? ¿Por qué?</p> <p>4 ¿Con que personas se comunica o tiene relación dentro de Libertopolis?</p> <p>5 ¿Qué medios de comunicación implementaría o daría más importancia, para la mejor la comunicación externa? ¿Por cuales medios traslada la información formal o</p> <p>6 institucional de Libertopolis los públicos externos?</p> <p>7 ¿Cuáles son los temas frecuentes en la comunicación formal que tienen con los miembros de Libertopolis?</p> <p>8 ¿Cree que los medios de comunicación formal logran sus objetivos dentro de la comunicación externa de Libertopolis ¿Cree que la comunicación externa de Libertopolis, afecta de</p> <p>9 alguna manera la comunicación dentro de Libertopolis?</p> <p>8 ¿Cuándo se comunica informalmente con los miembros de Libertopolis, que medios utiliza?</p>
------------	--

## Página Web de Libertopolis



## Página de Facebook de Libertopolis.





# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 8 de mayo de 2017  
Of. Postgrado 146-2017

**Licenciada**  
**María Dolores Arias Toledo**  
**Gerente General**  
**Libertopolis, S.A.**  
**Presente**

**Estimada Licenciada Arias:**

Es un gusto saludarle a la vez presentarle al Licenciado José Virgilio Díaz Chávez, carné No. 199820489, 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.

El Lic. José Díaz, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en Libertopolis, S.A., el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación del Licenciado Díaz, en Libertopolis, S.A., 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 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

Guatemala, 08 de junio del 2017

Licenciado  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Depto. De Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Presente

Estimado Licenciado Morán,

Por este medio, nos dirigimos a usted, para comunicarle que hemos aceptado la solicitud hecha por la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala y del licenciado José Virgilio Díaz Chávez, para que realice su trabajo de graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional.

Esperamos que nuestra empresa y nuestro personal sean de ayuda para el licenciado Díaz Chávez así como el diagnóstico que él realizará sea de ayuda a nuestra empresa, nos despedimos de usted, atentamente,



María Dolores Arias  
Gerente General  
info@libertopolis.com

c.c. archivo

**libertópolis**  
IDEAS CON VALOR



*“Hacer negocios sin publicidad es como guiñarle el ojo a una chica en la obscuridad: usted sabe lo que está haciendo, pero nadie más se entera” Stuart Henderson Britt*




Guatemala, 16 de Octubre de 2017

Licenciado  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Depto. De Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Presente.

Estimado Licenciado Morán:

Por este medio, nos dirigimos a usted, para hacer de su conocimiento, que hemos tenido a la vista los productos comunicacionales: guía de trabajo para reuniones e implementación del programa digital ASANA, como resultado de la práctica del licenciado Jose Virgilio Díaz Chávez, por lo que extendemos la presente para el uso que al interesado convenga.

  
Secretaria  
Gerencia Administrativa  
info@libertopolis.com

