



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

**Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional**



Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional

Grupo Lumen

Lcda. Jennifer Michelle Reyes Morales

Registro Académico No. 201690406

Guatemala, octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

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

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomata Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Posgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Doctor 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, 17 de octubre de 2017
Orden de impresión
No.06-2017 GAMP/Machq

Estudiante
Jennifer Michelle Reyes Morales
Registro Académico No. 201690406

Estimada Estudiante Reyes:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL GRUPO LUMEN”**, 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 una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC


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



c.c. Archivo



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

Dedicatoria

Primeramente le dedico este trabajo a Dios, el diseñador por excelencia de todo lo que soy y lo que puedo llegar a ser.

A mi mamá, Lucía Morales Salvador, que con su ejemplo me enseñó a afrontar con optimismo y entereza los retos y vicisitudes que se presentan en la vida, a ella mi más grande respeto y gratitud.

A mi hermana, Iris, que me ha mostrado su apoyo incondicional y me ha animado con su ejemplo a ser una mejor profesional día a día.

A mi sobrino José Pablo, que me inyecta de felicidad y amor todo el tiempo, y me impulsa a ser mejor persona en todos los ámbitos de mi vida.

Agradecimientos

Al finalizar mi formación profesional de posgrado, dejo constancia de mis más sinceros agradecimientos de gratitud y estima a la Universidad de San Carlos de Guatemala y a todos mis maestros quienes me impartieron todas sus enseñanzas con dedicación y profesionalismo.

Mi más profundo agradecimiento a mis compañeros y amigos, que me acompañaron en este camino de formación, y con los cuales cree lazos de amistad fuertes, a ustedes les deseo éxitos en todo lo que realicen.

Expreso también con gran emotividad y afectividad, un inmenso agradecimiento de cooperación y apoyo, a Grupo Lumen, en especial a la Licda. Marialejandra Gordillo y a la unidad de Advertising; quienes hicieron posible el cumplimiento efectivo de este trabajo, al facilitarme la información oportuna, valiosa y muy útil, para la estructuración de este importante plan de comunicación.

A todos, muchas gracias.

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

Índice

Índice	2
Resumen	vi
Introducción	vii
Capítulo 1	8
1. Diagnóstico situacional.....	8
1.1 Ubicación geográfica:.....	8
1.2 Naturaleza de la empresa.....	8
1.3 Líneas estratégicas.....	9
1.4 Principales actividades	10
1.5 Actores internos y externos	13
1.6 Organigrama	14
1.7 Perfil de los trabajadores	15
Capítulo 2	23
2. Fundamentos epistemológicos.....	23
2.1. Comunicación.....	23
2.1.1 Proceso de Comunicación	24
2.2. Organización.....	24
2.3. Comunicación Organizacional	25
2.3.1 Antecedentes de la comunicación organizacional.....	25
2.3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones.....	26
2.3.3 Procesos de comunicación en las organizaciones.....	27
2.4. Diagnóstico de la Comunicación.....	28
Capítulo 3	29
3. Metodología aplicada	29
3.1 Planteamiento del problema	29
3.2 Preguntas de investigación	30
3.3 Justificación de la investigación.....	30
3.4 Objetivos.....	31
3.5 Marco metodológico.....	31
3.5.1 Técnicas de investigación.....	31
3.5.2 Sujetos	32
3.5.3 Método de análisis de la información.....	33
Capítulo 4	35

4. Diagnóstico de comunicación.....	35
4.1 Análisis de la comunicación interna.....	36
4.2. Análisis de la Comunicación Externa de Grupo Lumen	45
4.2.1. Usuarios	45
4.2.2. Instituciones.....	45
4.2.3. Análisis de la Identidad Corporativa	46
4.2.4 Análisis de la Imagen Corporativa	50
4.2.5 Comunicación en crisis.....	55
4.2.6 FODA	56
4.2.7 análisis y pronóstico de la situación	57
4.2.8. Factores influyentes directos e indirectos.....	58
4.2.9. Propuestas de Soluciones.....	60
Capítulo 5	63
5.1 Justificación del plan de comunicación	63
5.2 Objetivos.....	64
5.2.1 Objetivo general	64
5.2.2 Objetivos Específicos	64
5.3 Públicos objetivos.....	65
5.4 Propuesta de soluciones.....	66
5.5 Matriz de coherencia	67
5.6 Plan de comunicación.....	69
5.7 Validación de la propuesta de solución	75
5.8 Cronograma de implementación de la propuesta	76
5.9 Plan de monitoreo y evaluación.....	77
5.10 Conclusiones.....	78
5.11 Visión del futuro	79
Referencias	80
Anexos	81

Índice de gráficas

Gráfica 1. ¿La comunicación fluye con el jefe directo?	36
Gráfica 2. ¿Cómo calificaría la comunicación entre las diferentes áreas de Grupo Lumen?.....	37
Gráfica 3. ¿Existen manuales de procedimientos y normas para los diferentes procesos operativos?	37
Gráfica 4. ¿A través de qué medios recibe información institucional?	38
Gráfica 5. ¿Con qué frecuencia le comunican la planificación estratégica de su área?	39
Gráfica 6. ¿Cómo recibe la información en cuanto a metas de ventas, promociones e ideas que la empresa quiere alcanzar o poner en práctica?.....	40
Gráfica 7. ¿Se disponen de canales de comunicación para recibir quejas o sugerencias de los empleados?.....	42
Gráfica 8. ¿A quién acude al momento de un conflicto de comunicación en su área?	43
Gráfica 9. ¿Cómo considera que se resuelve un conflicto de comunicación en su área?.....	44
Gráfica 10. ¿Posee un manual de identidad corporativa de su área?.....	49
Gráfica 11. ¿Conoce el significado del color del logo en su área?.....	50
Gráfica 12. ¿Conoce los valores de la empresa?	52
Gráfica 13. ¿Considera que se viven los valores de la empresa?	52
Gráfica 14. Me siento motivado para realizar adecuadamente mi trabajo	53
Gráfica 15. ¿Conoces los canales digitales de Grupo Lumen?.....	54
Gráfica 16. ¿Conocen los clientes las ventajas empresariales que representa tener una relación de negocios duradera y estable con su empresa?	55

Índice de figuras

Figura 1. Logo Grupo Lumen	6
Figura 2. Logo Lumen Advertising	7
Figura 3 - Logo Lumen Films.....	11
Figura 4 - Logo Lumen Media	12
Figura 5. Logo Arte Final	12

Figura 6. Organigrama Grupo Lumen	13
Figura 7. Proceso de Comunicación	24
Figura 8. Colores institucionales de Grupo Lumen	48
Figura 9 - Colores institucionales de Arte Final.....	49
Figura 10. Árbol de problemas	59

Índice de Tablas

Tabla 1. Perfil de trabajadores del área de FILMS / ADV / MEDIA / AF.....	15
Tabla 2. Perfil de los trabajadores del área de Advertising.....	17
Tabla 3. Perfil de los trabajadores del área de Films.....	19
Tabla 4. Perfil de trabajadores del área de Media	20
Tabla 5. Perfil de trabajadores de Arte Final.....	21
Tabla 6. Técnica de investigación aplicada a los colaboradores	33
Tabla 7. Técnica de investigación aplicada a los gerentes	33
Tabla 8. FODA	56
Tabla 9 Alternativas FODA.....	57
Tabla 10 - Propuesta de soluciones	66
Tabla 11 - Matriz de coherencia de comunicación interna.....	67
Tabla 12 - Matriz de coherencia de comunicación externa	68
Tabla 13 - Plan de comunicación interna	69
Tabla 14 - Plan de comunicación externa.....	72
Tabla 15 - Cronograma de validación de la propuesta de solución.....	75
Tabla 16 - Cronograma de implementación de la propuesta	76
Tabla 17 - Plan de monitoreo y evaluación	77

Resumen

El diagnóstico de los sistemas comunicativos es importante para todo tipo y tamaño de organización. Estos sistemas deben ser eficientes y eficaces para el logro de objetivos. Existen muchos métodos y estrategias que ayudan a las organizaciones a lograr una buena comunicación integral. Primordialmente es necesario llevar a cabo un diagnóstico comunicacional que brinde una perspectiva situacional de la comunicación en la organización.

El presente trabajo es el resultado del diagnóstico comunicacional en Grupo Lumen, el cual permite identificar los aspectos en los que la empresa en general tiene que poner atención, trabajar en ellos, aprovechar las ventajas con las que cuentan, siendo una de ellas sus colaboradores, que están dispuestos a implementar los cambios necesarios en beneficio de la empresa y de su desarrollo personal. El diagnóstico presenta la realidad organizacional de Grupo Lumen a través de un análisis cuantitativo y cualitativo. Y sus resultados brindan la oportunidad de tomar decisiones pertinentes frente a la sostenibilidad y capacidad de innovación desde el eje comunicacional y de gestión de proyectos.

Las posibles soluciones que se presentan en el documento están basadas en fundamentos epistemológicos de la comunicación que sustentan la propuesta. Como aporte a Grupo Lumen, se diseña plan estratégico de comunicación integral, que recoge los objetivos, destinatarios, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Introducción

El presente trabajo contiene un diagnóstico comunicacional de Grupo Lumen. Esta herramienta evalúa las prácticas sociales y sistemáticas de la empresa, con el objetivo de evaluar la funcionalidad de los sistemas de comunicación, encontrando fallas y proponiendo posibles soluciones a estas.

Este diagnóstico se inicia con una exploración de la situación actual de la empresa, en donde podemos establecer las áreas que lo componen, y como se dan los procesos de comunicación dentro de la empresa en general. Esto se lleva a cabo con el objetivo de evaluar la eficacia de los procesos comunicacionales actuales de la empresa.

En el análisis de la comunicación tanto interna como externa se evalúan los canales y los contenidos de la comunicación organizacional. Determinando los tipos de comunicación que se utilizan dependiendo el tiempo y la circunstancia.

Una vez concluido el diagnóstico se propusieron unas posibles soluciones a los déficits comunicacionales encontrados. Estas propuestas se jerarquizaron para brindar solución pronta a los problemas encontrados.

En base a esas propuestas se diseñó un plan de comunicación organizacional que a través de la aplicación de herramientas prácticas, brinda alternativas comunicacionales que facilitan la mejora, tanto de su funcionamiento a nivel interno, como a su posicionamiento frente a los públicos objetivos.

Capítulo 1

1. Diagnóstico situacional

1.1 Ubicación geográfica:

Grupo Lumen, agencia de publicidad integral, está ubicado en la calle peatonal, vía 5, 1-36 zona 4 Edificio Cuatro 36 oficina 301 4º Norte.

1.2 Naturaleza de la empresa

Figura 1 Logo Grupo Lumen



Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

Es un conjunto de empresas que se especializan en distintas áreas de la comunicación y que proporcionan al consumidor una experiencia completa, a través del expertise de cada una de sus áreas.

Grupo Lumen esta compuesta por 4 unidades de negocio del proceso de comunicación, descritos en el Manual de Uso de Marca de la empresa, de donde se ha extraído la información de este capítulo. (Manual de Uso de Marca Grupo Lumen, 2016)

- *Lumen Advertising:*

Se especializa en *Planning and Research*, diseño y creatividad, comunicación digital, compra de medios, y relaciones públicas. Se identifica con el color verde.

- *Lumen Films:*

Se especializa en producción audiovisual, fotografía comercial y videos institucionales. Se identifica con el color naranja.

- *Lumen Media:*

Es la comercializadora de medios. Se identifica con el color celeste.

Estas 3 empresas están ubicadas en vía 5, 1-36 zona 4 Edificio Cuatro 36 oficina 301 4° Norte.

- *Arte Final:*

Es la empresa de impresiones a gran formato, estructuras publicitarias, activaciones y *BTLs*.

Esta empresa también forma parte de Grupo Lumen y se encuentra ubicada en vía 5 2-24 local 3 zona 4.

1.3 Líneas estratégicas

Bajo el concepto de lo que significa Lumen se establece su promesa básica.

“La intensidad de luz en la proyección se mide en lúmenes, la influencia de la publicidad y la comunicación en las personas y la proyección de las marcas en la vida de los consumidores”
(Aguilar, Co-propietario)

Lumen significa: la medida de la potencia luminosa emitida por una fuente. Sobre esta definición basan su premisa de acción: “Queremos proyectar lo mejor de nuestros clientes, mostrar su luz, hacerlos brillar. Aquí comienzan las ideas” (Aguilar, Co-propietario)

Bajo los valores en los que se desempeña toda actividad dentro de Grupo Lumen se establecen como institucionales, los siguientes:

- Creatividad: siempre hay una mejor forma.
- Visión: Diseñar es predecir el futuro.
- Accountability: Aduñarnos del resultado.
- Empatía: nos ponemos en los zapatos del target, clientes y colaboradores.

Grupo Lumen carece de misión y visión, debido a que los fundadores no quieren caer en lo pretencioso, y consideran que lo importante es trabajar con una filosofía basada en valores. Como comunicadora, considero que es necesario el establecimiento de una visión y misión para saber en donde se encuentra la empresa y hacia donde quiere llegar para poder así establecer los objetivos de trabajo, así mismo las estrategias.

1.4 Principales actividades

Figura 2 - Logo Lumen Advertising



Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

· Planning & Research

Investigamos y analizamos audiencias de medios, consumos, datos actitudinales y socio-demográficos; para fundamentar estadísticamente las estrategias de comunicación y los planes de medios.

· Diseño & Creatividad

Construimos desde cero el concepto a comunicar y lo plasmamos. Hacemos estrategias para comunicar mejor. Conceptualizamos y realizamos el diseño gráfico para campañas publicitarias, *packaging*, *branding*, comunicación interna y miles de aplicaciones más.

· Comunicación Digital

Desarrollamos y ejecutamos estrategias de comunicación para plataformas digitales. Administramos redes sociales por medio de estrategias, y compramos pauta digital para campañas en Google, *display* y SEM.

· Compra de Medios

Realizamos la compra de medios para nuestros mensajes. Planificamos, investigamos y negociamos con todos los medios de comunicación; con ello colocamos las ideas al alcance de un público específico, de acuerdo a una estrategia.

· Relaciones Públicas

Contribuimos a mejorar la imagen de personas o instituciones, por medio de estrategias puntuales como lanzamientos, eventos, comunicados de prensa y diseño de imagen. Establecemos relaciones entre los medios de comunicación y las entidades.

Figura 3 - Logo Lumen Films



Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

· Producción Audiovisual

Producimos materiales audiovisuales que apuntan a estrategias de comunicación como comerciales de TV y radio, videos institucionales; programas para TV y documentales a nivel internacional. Somos realizadores de contenido en video profesional.

· Fotografía Comercial

Estudiamos productos y encontramos la mejor manera para resaltar sus cualidades físicas. Nos especializamos en fotografía de comida, *product shots*, y fotografía publicitaria.

· Videos Institucionales

Simplificamos y procesamos la información de las empresas, y realizamos videos que explican su actividad o demuestran sus procedimientos. Usamos el video, la fotografía y el audio para comunicar hacia adentro de la institución o a quienes recién la conocen.

Figura 4 - Logo Lumen Media



Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

· Distribuidora de Medios

Comercializamos un portafolio de medios digitales y tradicionales de alto impacto para la publicidad. Tenemos cobertura en todo el país con vallas unipolares y perimetrales. Además de puntos estratégicos en la capital con ubicaciones de gran formato y otros medios innovadores.

Figura 5. Logo Arte Final



Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

Creamos rotulaciones y estructuras publicitarias.

Participamos en la creación de experiencias con muebles para eventos o demostraciones.

Imprimimos en gran formato, con la mejor calidad del mercado.

Impresión e Instalación de:

- Rótulos
- Lonas vinílicas de gran formato
- Mesh
- Vinil de corte y *Sand Blast*

- Estructuras publicitarias
- *Roll ups*
- *Banners*
- *Back panel*
- *Stands* para ferias
- Muebles promocionales
- Rotulación vehicular

Activaciones y BTL.

1.5 Actores internos y externos

Actores internos:

Empleados: Grupo Lumen cuenta con 22 empleados actualmente que conforman las cuatro empresas que lo conforma, adicional del personal administrativo.

Gerentes: Cuentan con cinco gerentes (Gerente Financiero, Gerente del área administrativa / asistente de gerencia, Director de cuentas y medios, Gerente comercial, Director de producción)

Propietarios: Joaquín Cordero (Administrador de empresas) e Ivahn Aguilar (Licenciado en Ciencias de la Comunicación con bagaje cinematográfico obtenido en la *New York Film Academy*)

Actores externos:

Proveedores: Proveedores de material para impresión (Arte Final), proveedores de servicios técnicos en computadoras.

Clientes: Clientes varios de las diferentes empresas que conforman Grupo Lumen.

Bancos

1.6 Organigrama

El organigrama que poseen se encuentra desactualizado, tanto en los nombres de los empleados, así como en los puestos, los cuales han ido aumentando. El formato en el que encuentra es poco legible y por cuestiones de tiempo y organización no se ha realizado uno nuevo actualizado y con los colores institucionales que le corresponden a cada empresa de Grupo Lumen. Adicional, el organigrama demuestra que la empresa tiene una estructura básicamente horizontal, es decir, ningún departamento es más importante que el otro.

Figura 6 - Organigrama Grupo Lumen



Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

1.7 Perfil de los trabajadores

Las capacidades del personal que forma parte de Grupo Lumen, son la clave para mejorar el desempeño del equipo. A continuación se presentan los roles y las áreas de trabajo con énfasis en el desempeño, que están descritos en el manual de uso de marca de la organización.

Tabla 1. Perfil de trabajadores del área de FILMS / ADV / MEDIA / AF

Empresa	FILMS / ADV / MEDIA / AF	FILMS / ADV / MEDIA / AF	FILMS / ADV / MEDIA / AF
Puesto	Asistente de gerencia	Mensajero	Encargada de limpieza y salud
Descripción del puesto	Realizar los trámites y servicios administrativos que se le soliciten. Apoyar de manera general todas las áreas en actividades y servicios administrativos de la empresa. Recepción de documentos y facturas. Elaboración de contraseñas de pago. Ruta del mensajero. Control de llamadas. Control de agendas, correos electrónicos y actividades generales de la empresa.	Realizar entrega de facturación mensual de cada área, manejo de movimientos bancarios, de una forma responsable y puntual. Apoyo a cada área con cualquier entrega que se le solicite. Entrega de pruebas de entrega, boletas y cualquier documento relacionado con su ruta diaria. Pago de servicios básicos de la empresa.	Realizar cuidadosamente la limpieza y velar que todo esté limpio y ordenado en cada área de la oficina, así como del taller de impresión. En tema de salud prepara menú de fruta semanal, manejo de botiquín. Atención a todos los clientes y amigos que visiten nuestras instalaciones.
Habilidades	1. Visión 2. Trabajar bajo presión 3. Empatía 4. Servicio al cliente 5. Habilidad administrativa	1. Honrado. 2. Íntegro. 3. Respetuoso. 4. Trabajo en equipo. 5. Servicio al cliente. 6. Honesto	1. Servicial. 2. Puntual. 3. Trabajo en equipo. 4. Integridad.
Factor x	Actitud de servicio hacia todas las áreas de la empresa.	Carisma y actitud de servicio	Actitud de servicio

Empresa	FILMS / ADV / MEDIA / AF	FILMS / ADV / MEDIA / AF
Puesto	Gerente financiero y administrativo	Asistente de contabilidad
Descripción del puesto	Elaborar información financiera veraz y confiable en el tiempo oportuno para los accionistas. Velar por el mejor manejo de los recursos para obtener mayores rendimientos. Administrar el recurso humano en cuanto a sus necesidades contractuales y medir su eficiencia.	Ingresar correctamente cada una de las facturas de compras y ventas de las contabilidades que le corresponden. Control del archivo general de la empresa. Entrega de impuestos e información financiera oportuna y confiable. Cotización y compra de papelería y útiles para consumo de la empresa. Apoyo con la planta telefónica.
Habilidades	1.Creatividad numérica. 2. Manejo de personal y liderazgo. 3. Discreción y confidencialidad. 4. Capacidad de análisis. 5. Pro actividad para ahorro.	1. Habilidad numérica. 2. Control y orden. 3. Creativo. 4. Planificación.
Factor x	Maximizar el beneficio de los accionistas	Servicio al cliente interno

Fuente: Perfiles profesionales Grupo Lumen

Tabla 2. Perfil de los trabajadores del área de Advertising

Empresa	ADVERTISING	ADVERTISING	ADVERTISING
Puesto	Director de cuentas y medios	Ejecutiva de cuentas y redes sociales	<i>Community manager</i>
Descripción del puesto	Responsable de ofrecer servicio de publicidad y mercadeo a las cuentas estudiando el mercado y las necesidades de sus clientes y desarrollando estrategias efectivas. Planifica y ejecuta planes y campañas produciendo una atmosfera honesta, agradable y beneficiosa. Coordina y administra el departamento de medios negociando, supervisando y controlando planes y presentaciones anuales.	Atiende las necesidades del cliente para cumplir los objetivos de comunicación de la marca. Conocer información relevante del producto, planificación de actividades, agenda de marketing y ser el punto de contacto del cliente para la agencia y verificando que se ejecuten las necesidades en el tiempo establecido.	Administrar comunidades en redes sociales para incrementar el número de interacciones con miembros de la tribu. Para ello se crean perfiles, contenidos, diseño, promociones, actividades, informes, estrategias y tácticas para cumplir el objetivo específico de cada marca.
Habilidades	1. Habilidades sociales y relaciones públicas. 2. Capacidad de análisis estadístico y manejo de software EGM, análisis de mercados y GNI. 3. Habilidades y destrezas de negociación. 4. Habilidad comercial.	1. Comunicación asertiva e inteligencia emocional en pro de la relación. 2. Ser organizada en el manejo de calendarios, controles, ordenes de trabajo y compra, reportería de status, etc. 3. Conocimiento de redes sociales y experiencia en herramientas de medición. 4. De transmisión de ideas para exponer estrategias e ideas. 5. Buena presentación y capacidad para hablar frente al público / cámaras.	1. Tener conocimientos y experiencia administrando redes sociales de vanguardia. 2. Investigación documental para generación de contenido. 3. Habilidades básicas de diseño gráfico. 4. Planificación, orden, redacción y ortografía.
Factor x	Análisis y ejecución de medios	Manejo de cuenta para otras áreas de la organización, coordinación en pro de la organización.	Generación de contenido y administración de redes sociales internas.

Empresa	ADVERTISING	ADVERTISING
Puesto	Diseñador Gráfico (2 personas)	Diseñador Digital
Descripción Del Puesto	Desarrollar conceptos creativos gráficos y de otras índoles, propuestas de campañas publicitarias, desarrollo de todo material gráfico y adaptaciones para todos los medios convencionales y digitales.	Desarrollar las piezas para materiales digitales de la agencia, según solicitudes. Apoyo en animaciones y video de ser necesario, así como montajes y <i>render</i> en 3D.
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. En diseño gráfico. 2. Conocimiento amplio de programas de diseño. 3. Buena ortografía y capacidad de redacción. 4. Ojo crítico, buen gusto, sentido artístico. 5. Pro actividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño gráfico, 2. Ortografía, 3. Conocimiento programas de diseño, edición y 3D, 4. Buen gusto 5. Proactivo
Factor X	Ojo crítico, buen gusto, buena actitud	Pro actividad, buen gusto, buena actitud

Fuente: Perfiles profesionales Grupo Lumen

Tabla 3. Perfil de los trabajadores del área de Films

Empresa	FILMS
Puesto	PRODUCTOR
Descripción Del Puesto	El productor audiovisual tiene a su cargo el estar en contacto con los clientes para cotizar, visualizar y realizar proyectos. Tiene a su responsabilidad el dar seguimiento a las diferentes cuentas, administrar recursos de producción, contrataciones por producciones, fechas de entregas de materiales, asistencia a reuniones y realización de cambios.
Habilidades	1. Interpersonales y de manejo de equipos. 2. Visualización y realización de proyectos. 3. Administración, gastos y manejo de recursos. 4. <i>Lobbying</i> y atención a clientes. 5. Exposición en público, crear <i>rapport</i> y exponer ideas. 6. Inteligencia emocional.
Factor X	<i>Project management</i> y ventas.

Fuente: Perfiles profesionales Grupo Lumen

Tabla 4. Perfil de trabajadores del área de Media

Empresa	MEDIA / ARTE FINAL	MEDIA
Puesto	Gerente comercial	Ejecutivo de ventas
Descripción del puesto	<p>Perfil comercial a cargo de impulsar los distintos medios a clientes directos y agencias de publicidad. Negociación de pauta, <i>BTL</i> y/o muebles publicitarios para campañas. Coordinación de órdenes de compras, verificaciones de pautas. A cargo del reclutamiento, selección y entrenamiento y seguimiento de los equipos de ventas, implementación de estrategia, presupuesto anual y mensual, negociación e implementación de nuevos medios, agenda comercial. Tiene también a su cargo el equipo de operaciones de <i>outdoors</i> e imprenta.</p>	<p>Responsable de prospectar y aperturar nueva cartera del departamento. Cumplimiento de citas (3 diarias), propuestas, cotizaciones, paquetes especiales y paquetes por temporalidades, cierre y seguimiento de ventas, fidelización de cartera existente. Supervisión de proyectos, control de calidad y seguimiento de facturación. Apoyo de cobro de cartera con morosidad. Estrategia por cada uno de los medios.</p>
Habilidades	<p>1. Habilidades sociales, relaciones públicas, <i>rapport</i> y negociación con clientes. 2. Trabajo en equipo y liderazgo. 3. Trabajo bajo presión y habilidades de exposición en público. 4. Cumplimiento de metas exigentes y agresivas. 5. Analíticas y de presentación.</p>	<p>1. Habilidad comercial, sociales. 2. Conocimiento técnico sobre el portafolio de la empresa. 3. Habilidad de negociación. 4. Cierres efectivos de ventas. 5. Tener visión marginal. 6. Capacidad de análisis estratégico. 7. Habilidad para fidelizar a los clientes.</p>
Factor x	RRHH y reclutamiento	Estrategia

Fuente: Perfiles profesionales Grupo Lumen

Tabla 5. Perfil de trabajadores de Arte Final

Empresa	ARTE FINAL	ARTE FINAL
Puesto	Jefe de operaciones	Encargado administrativo
Descripción del puesto	Mantenimiento, administración, supervisión y logística de los recursos como maquinaria, personal, tiempo y materiales. Atención personalizada a clientes finales e institucionales. Valoración de proyectos atípicos.	Administración de cajas chicas y su debida revisión, presentar cuadros de rentabilidad al presentar el cierre mensual para compararlo con finanzas, ejecutar y crear las solicitudes de cheques de las compras de insumos que se necesitan, así como también verificar que sean las compras adecuadas para optimizar los gastos, revisión de inventario y su actualización, ejecución de flujo grama para el apoyo de la gerencia operativa, programación de agenda con su debida revisión, apoyo a la ejecución de las cotizaciones que se suben al sistema para el área de ventas, cotizaciones para clientes internos, y ventas propias obtenidas de redes sociales, etc.
Habilidades	1. Capacidad de innovación. 2. Habilidades de negociación. 3. Optimización de recursos. 4. Conocimientos sobre técnicas y materiales. 5. Tener visión marginal.	1. Analítico. 2. Administrativo. 3. Creativo. 4. Ordenado. 5. Vocación de servicio.
Factor x	Aterrizador	Honradez y actitud

Empresa	ARTE FINAL	ARTE FINAL	ARTE FINAL
Puesto	Encargado de imprenta	Fuerza 1	Fuerza 2
Descripción del puesto	Responsable de ejecutar las órdenes de impresión requeridas por el departamento comercial interno y externo. Vela por el mantenimiento y uso adecuado del equipo. Realización de acabados de impresión y colaboración con innovaciones de la empresa.	Mano de obra de proyectos variados que ingresan al área de Arte Final, mano de obra en el proceso de producción, entregas de proyectos finales, acabados de proyectos, aporte de ideas para los procesos de producción, creación de productos.	Mano de obra de proyectos variados que ingresan al área de Arte Final, mano de obra en el proceso de producción, entregas de proyectos finales, acabados de proyectos, aporte de ideas para los procesos de producción, creación de productos, manejo de camión, entrega de producto final, instalación.
Habilidades	1. Conocimiento técnico de maquinaria de imprenta. 2. Manejo de software: Photoshop y software de imprenta. 3. Optimización de recursos.	1. Creativo. 2. Fuerza física. 3. Detallista. 4. Colaborador. 5. Trabajo en equipo.	1. Creativo. 2. Fuerza física. 3. Detallista. 4. Colaborador. 5. Trabajo en equipo.
Factor x	El número 2 de casa productora	Actitud positiva	Vocación de servicio

Fuente: Perfiles profesionales Grupo Lumen

Capítulo 2

2. Fundamentos epistemológicos

Toda empresa está inmersa en un ambiente de competencia, apertura, complejidad, donde existe una modernidad comunicacional en la que tiene que tomar parte para sobrevivir. La comunicación es uno de los factores más importantes para que cualquier empresa logre sus metas, sus beneficios son innumerables, por ejemplo, mejora la coordinación en el trabajo, logra que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la empresa, incrementan las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a aumentar las oportunidades de negocios, y en general hace que la comunicación en la empresa tome otro rumbo, cambiando la comunicación informal por formal y utilizarla de manera inteligente, ese es el reto.

Conociendo la importancia de la comunicación en el ámbito organizacional, es necesario realizar una validación del conocimiento científico en el cual se basa la presente investigación. Afirmando como punto de partida, conceptos y definiciones que determinen el sustento epistemológico de este diagnóstico.

2.1. Comunicación

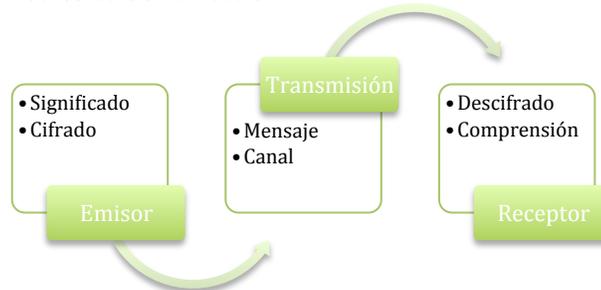
La comunicación se define, a grandes rasgos como una transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Ésta involucra siempre al menos dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación. Davis y Newstrom (1999, página 53).

Es por eso que la comunicación es sin duda el envío de mensajes con significados transferibles tanto a un individuo como a varios. El buen manejo de ésta nos ayuda a evitar conflictos personales, así como los laborales. Ningún grupo que interactúe entre sí puede sobrevivir sin una adecuada comunicación, ya que sólo por medio de ésta podemos llegar al entendimiento. Es por eso, que no nada más por el hecho de estar mandando mensajes debemos automáticamente creer que sus significados ya han sido comprendidos Robbins (1999, páginas 310,311).

2.1.1 Proceso de Comunicación

La comunicación puede entenderse como un proceso o flujo, las dificultades comienzan cuando aparecen desviaciones u obstáculos en éste (Robbins, 1999). Con el diagrama que se presenta abajo, se demuestra que cualquier proceso de comunicación es totalmente bidireccional.

Figura 7 - Proceso de Comunicación



Fuente: D. Hampton (1989, página 527)

La importancia de los procesos de comunicación dentro de una organización radica en que si son inadecuados, las organizaciones presentarían problemas, ya que sin el intercambio de información es imposible para los empleados entender las necesidades, los planes y los proyectos tanto de los mandos superiores como de los líderes grupales. La comunicación beneficia al cumplimiento de las funciones administrativas básicas que son: planeación, organización, dirección y control, siendo todo esto parte del logro de las metas y desafíos de la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas (Davis & Newstrom, 1999).

2.2. Organización

Una organización se forma a partir de un grupo social por medio de una jerarquía y una división del trabajo, pretende satisfacer cierto tipo de necesidades, considerando la transformación del trabajo y del capital. Hampton (1989, página 307). Esta definición puede variar entre los diferentes autores, pero sí es una ayuda para partir en el estudio de la comunicación dentro de la organización.

Fernández C. (2002, página 49) señala que es importante comprender que el hombre, como ente social, es imposible de concebirse sino tiene relación con algún tipo de organización. En el momento que el ser humano adquiere roles, funciones o tareas que lo lleven a la obtención de un beneficio mutuo hablamos de una organización automáticamente.

2.3. Comunicación Organizacional

Puede entenderse como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”. Fernández, C. (2002 páginas 11-12)

Para complementar lo anterior, Nosnik añade que la comunicación organizacional se divide tanto en interna como en externa, así como en un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir a una meta común en la organización. (2000, página 22).

Desde este enfoque, Fernández agrega lo siguiente: la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, la comunicación externa, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios (2002, página 12).

2.3.1 Antecedentes de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional no cuenta con un origen específico, mas bien, es una combinación de diferentes disciplinas y teorías.

Dentro del proceso de comunicación en una organización se van a ver implicadas conductas aprendidas y dirigidas a metas para interactuar y funcionar de manera eficaz dentro de un grupo de trabajo. Lo que puede llegar a abarcar aspectos específicos del lenguaje y su articulación, pero en muchas ocasiones también abarcan aspectos relacionados con la actitud con la que se comunica.

La comunicación organizacional tiene sus matrices conceptuales en la psicología, sociología y antropología entre otras ciencias. La psicología nos ayuda a comprender la proyección del comportamiento del ser humano frente a los demás, y como interactúa dentro de un grupo. La sociología se vincula estrechamente con la comunicación en todos los ámbitos del contexto social, ya que no puede haber sistema social si no hay comunicación. La antropología nos brinda un enfoque funcional del uso del lenguaje en la vida social y pone en evidencia el conjunto de normas que regulan el funcionamiento de las interacciones en determinada sociedad.

2.3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones.

Dentro de una organización es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, así como hacia los niveles jerárquicos. Esta comunicación debe de ser abierta, siendo este un indicio de buena comunicación organizacional.

Casares (2008, pág. 210) indica que la respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional; la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Para dirigir adecuadamente la comunicación dentro de una organización, se debe conocer el territorio de acción. Esto se lleva a cabo a través de las siguientes formas de intervención:

Operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

Táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras. Esta a cargo usualmente por consultores externos.

Estratégica: involucra directamente a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca esta persona para la organización. (Pérez, 2000)

2.3.3 Procesos de comunicación en las organizaciones.

Para lograr una comunicación asertiva dentro de la empresa, los trabajadores deben saber los procesos comunicacionales que rigen la actividad de la organización y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la misma.

Según el enfoque que nos brinda Katz y Kahn (1990), la comunicación en las organizaciones se puede dar en las siguientes direcciones:

- Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

- Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- Comunicación Horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

- Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

2.4. Diagnóstico de la Comunicación

Para Goldhaber, “el diagnóstico es un proceso que nos ayuda a entender el funcionamiento de una organización, además de que nos provee la información necesaria para diseñar estrategias de cambio en esta” (1977, página 82). En el ámbito de la comunicación nos ayuda a detectar las necesidades sociales de comunicación presentes en la organización, para luego brindarles solución.

Capítulo 3

3. Metodología aplicada

3.1 Planteamiento del problema

Por su naturaleza la institución que se estudió, internamente se maneja bajo una estructura jerarquizada y con procesos explícitos, pero no regularizados; su cultura puede definirse como positiva y con disposición al cambio e innovación. La ejecución de proyectos y el desarrollo del trabajo diario se llevan a cabo sin estándares planificados y son monitoreados parcialmente.

Otro descriptor de la cultura es que la formación de sus colaboradores, ha ido creciendo y se les brinda oportunidades de crecimiento intelectual, lo que produce que la empresa ofrezca mejores productos finales y se cree una relación gana-gana.

La falta de monitoreo de procesos genera que en ocasiones se sobre carguen ciertas áreas, la de diseño y creatividad, por ejemplo, y conlleve a que los colaboradores se frustren con la cantidad excesiva de trabajo y el poco tiempo que se les asigna para entrega. La solicitud de productos proviene de varias áreas, las cuales a su vez no están enteradas de los productos que preceden a su orden.

En cuanto a comunicación externa, se carecen de documentos que respalden la contratación de los servicios profesionales que brinda Grupo Lumen, lo que en ocasiones genera falta de compromiso de pago de los clientes, disminuyendo el flujo de efectivo para operaciones. No existiendo nada que respalde la relación comercial.

Derivado de lo anterior, la comunicación de procesos en general de Grupo Lumen se ve afectada constantemente y lo cual repercute en las comunicaciones interdepartamentales y en la relación de jefe- gerentes de área.

En el caso de Grupo Lumen, el problema es que los procesos de comunicación de la organización son informales.

3.2 Preguntas de investigación

¿Qué actividades requieren ser agrupadas en procesos a monitorear para mejorar la comunicación en Grupo Lumen?

¿Qué actividades carentes de monitoreo, impiden la comunicación fluida dentro de las empresas que conforman Grupo Lumen?

3.3 Justificación de la investigación

El estudio de esta problemática permitió establecer cómo se lleva a cabo la comunicación organizacional de Grupo Lumen, y determinó cómo esta afecta los niveles y tipos de comunicación para el logro de sus objetivos.

Después de analizar y evaluar los tipos de comunicación, el clima y la cultura, así como sus efectos dentro y fuera de la institución, se procederá a mejorar los niveles de rendimiento de la organización.

La comunicación eficaz es más que una simple transferencia de información: debe ser bidireccional y estar abierta al intercambio y a la recepción de reacciones. Para sobrevivir una organización debe informar a todos los que estén en contacto con ella. Pero si desea crecer, también debe escuchar a todas esas personas y adaptarse como reacción a las opiniones recibidas.

Los procesos comunicativos constituyen un factor fundamental en la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucran en el cumplimiento de sus funciones. Cada empresa debe organizar y diseñar el conjunto de acciones comunicativas encaminadas a lograr un mejor funcionamiento de la entidad y basándose en sus objetivos y lineamientos estratégicos.

Si entendemos lo anterior seremos capaces también de aceptar que la gestión de la comunicación y la información pública es absolutamente estratégica en el presente o en el futuro para poder llevar a cabo cualquier esfuerzo de mejora.

El propósito de este diagnóstico fue establecer procesos, herramientas y una metodología de acción como parte fundamental para Grupo Lumen, y con esto mejorar la calidad de vida de los colaboradores dentro de las diferentes empresas, y beneficiarse con los resultados obtenidos.

3.4 Objetivos

General

Establecer la situación actual de Grupo Lumen en términos de comunicación y las posibles desviaciones de la misma, además su relación con la cultura y el clima empresarial.

Específicos

- Determinar el tipo de comunicación predomina en las empresas que confirman Grupo Lumen.
- Conocer como la metodología de comunicación afecta positiva o negativamente dentro del ambiente de trabajo así como la productividad de cada colaborador.
- Identificar procesos que ayuden a optimizar el flujo de trabajo entre las empresas que conforman Grupo Lumen.

3.5 Marco metodológico

La presente es una investigación de tipo descriptiva. Es decir, esta es una investigación que buscó especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.5.1 Técnicas de investigación

En el presente trabajo se utilizaron diversas técnicas de investigación entre las que se puede mencionar:

- Revisión bibliográfica: Libros escritos por varios autores sobre el tema investigado, revistas académicas sobre temas de comunicación organizacional, etc.
- Revisión de material proporcionado por las unidades de negocio de Grupo Lumen: para una investigación relacionada al clima laboral de la empresa.
- Observación directa: Cuando el observador se enfoca directamente en el objeto a investigar sin tener segundas o terceras personas a quien acudir o soliciten información a cerca de lo estudiado o analizado.
- Entrevistas a profundidad: se realizaron cinco entrevistas a profundidad a ejecutivos de niveles gerenciales de las siguientes empresas: Lumen Films, Lumen Media, Lumen Advertising, Arte Final, área contable de Grupo Lumen. Con esta selección se procuró cubrir toda la gama de empresas representadas.
- Método de encuesta: Se encuestaron a 17 colaboradores del universo total de 22 colaboradores que pertenecen a Grupo Lumen. Las encuestas se aplicarán a ejecutivos de primer nivel de las empresas mencionadas y que trabajan en las áreas de mercadeo, producción y administración en sus respectivas áreas.

3.5.2 Sujetos

A continuación se describen los sujetos del presente estudio:

Sujetos colaboradores:

Son 17 colaboradores quienes respondieron a la encuesta. Dicha encuesta tuvo como objetivo determinar la efectividad de la comunicación interna institucional.

Tipo de estudio:

A los colaboradores se les realizó un estudio de tipo cualitativo y se aplicaron las siguientes técnicas de investigación.

Tabla 6. Técnica de investigación aplicada a los colaboradores

No.	Tipo de técnica	Cantidad de Sujetos	Departamento
1	Observación directa	17	Grupo Lumen
2	Encuestas	17	Ejecutivos de primer nivel de todas las áreas.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto gerentes:

Son los colaboradores que ocupan un puesto de gerencia dentro de la institución; poseen una antigüedad promedio de cinco años de servicio y son profesionales con título de licenciatura en diferentes áreas. Actualmente existen cinco departamentos o sub empresas, de las cuales se tomó un directivo por cada uno de ellos.

Tipo de estudio:

A los Gerentes se realizó un estudio de tipo cualitativo y la herramienta que se les aplicó tiene como objetivo conocer sus necesidades de comunicación y su percepción de los resultados obtenidos del análisis de datos.

Tabla 7. Técnica de investigación aplicada a los gerentes

No.	Tipo de técnica	Cantidad de Sujetos	Departamento
1	Observación directa	5	Grupo Lumen

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Método de análisis de la información

Para la interpretación de los resultados de las encuestas, se realizó la tabulación de la misma, infiriendo los resultados a través de estas. Posteriormente se realizarán gráficas que reflejan de manera cuantitativa los resultados obtenidos.

Debido a que el enfoque de la investigación fue cualitativo y cuantitativo, se profundizó en las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los gerentes, brindando una percepción más amplia de la comunicación organizacional en Grupo Lumen.

Cabe mencionar que también se incluyeron como soporte, los datos obtenidos a través de la revisión bibliográfica de material institucional, así mismo la información recabada mediante la observación.

Capítulo 4

4. Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico comunicacional se lleva a cabo para conocer las características actuales de los sistemas que estas siendo empleados en la comunicación interna y externa de Grupo Lumen, sistemas que debieran buscar el logro de objetivos propuestos por dicha a empresa.

Este proceso analítico ayudará a descubrir problemas y áreas de oportunidad, lo que nos brinda la oportunidad de corregir los primeros y aprovechar las segundas a través de una estrategia comunicacional integral.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se realizó un trabajo de campo, el cual se dividió en dos fases. La primera fase determina la comunicación interna actual, para la cual se diseñó y aplicó una guía de observación, así como una encuesta a los empleados de cada empresa (Lumen Advertising, Lumen Films, Lumen Media). Estos instrumentos cuentan con ítems relacionados a la percepción que ellos tienen acerca del clima organizacional, de los medios de comunicación utilizados internamente, así como el proceso de comunicación interna en relación a procesos.

La segunda fase de este diagnóstico recaba la información obtenida a través de los instrumentos de observación y entrevistas realizadas a los gerentes de cada empresa, así como a los gerentes generales, en este apartado se encuentran las percepciones de la comunicación externa, como se ha estado llevando así como los objetivos que se tienen planteados a mediano plazo implementar para poder figurar dentro del mercado.

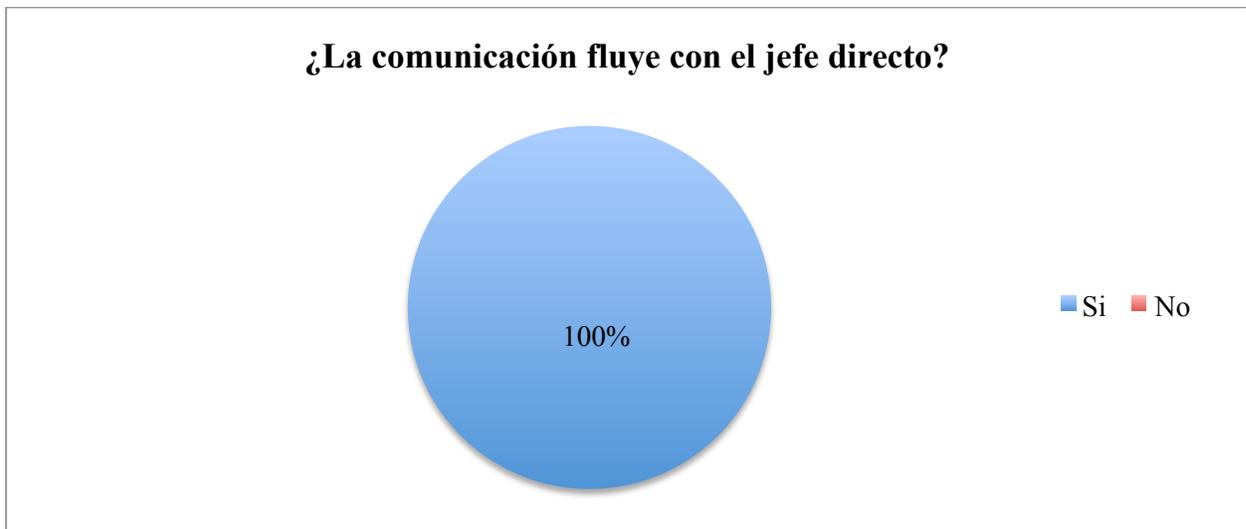
Con este diagnóstico se logró evidenciar la eficiencia de los sistemas de comunicación actuales y de cómo estos se están cumpliendo con los lineamientos previamente establecidos como empresa y ciertas deficiencias que se encuentran en los procesos operativos que tienen relación a la comunicación.

4.1 Análisis de la comunicación interna

Haciendo uso de los instrumentos para la recaudación de datos, se evidencia que existe comunicación vertical, tanto ascendente como descendente, al igual que la comunicación horizontal.

Se utilizan las siguientes gráficas para exponer los hallazgos obtenidos de la comunicación organizacional interna de Grupo Lumen.

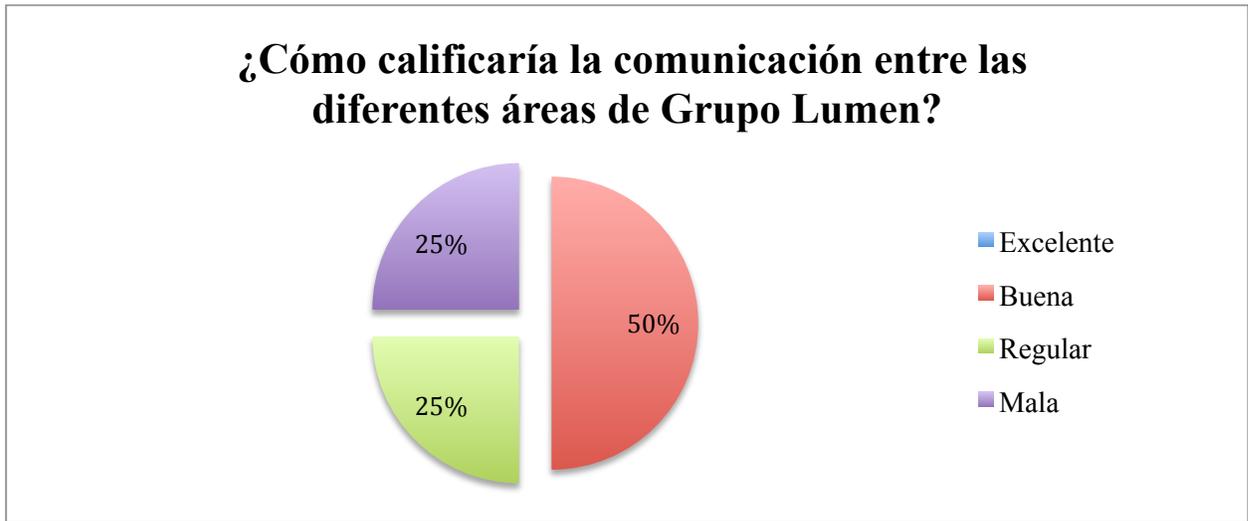
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

En la comunicación vertical ascendente y descendente vemos la apertura de los gerentes generales para tratar cualquier asunto con los gerentes de cada empresa, así como cualquier otro empleado que desee dirigirse a ellos. El déficit se encuentra en que constantemente se encuentran de viaje o en reuniones, dificultando la comunicación con ellos, su intervención también juega un papel importante para el visto bueno final de autorización de los proyectos, lo que en ocasiones produce un atraso en el tiempo de entrega de los productos finales. En ocasiones los gerentes de cada empresa toman el riesgo de tomar estas decisiones para cumplir con los tiempos de entrega establecidos previamente con los clientes.

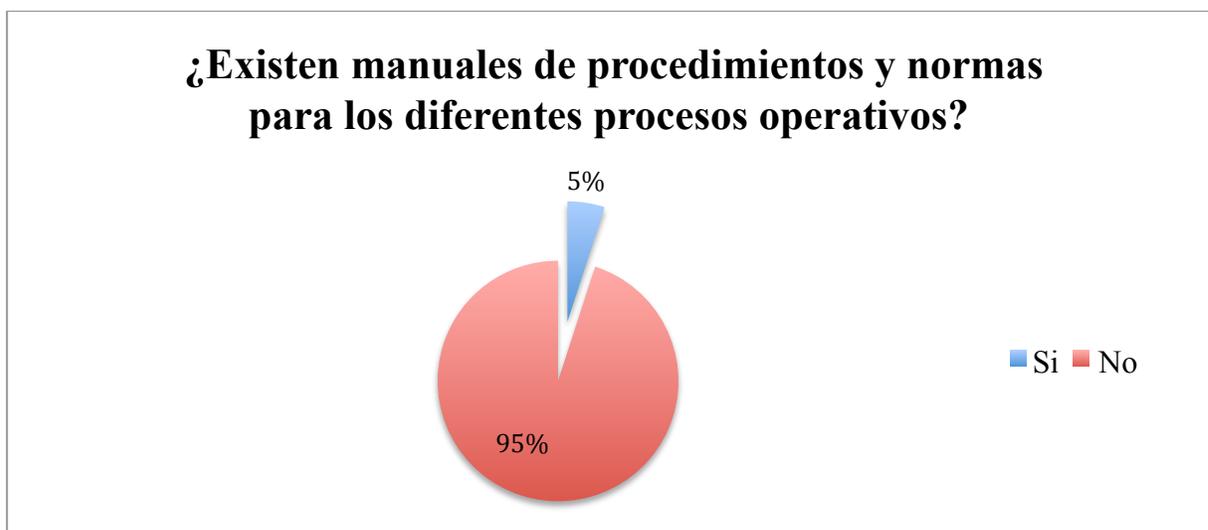
Gráfica 2.



Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a la comunicación horizontal, la comunicación entre empresas (Advertising, films, media y Arte Final), existen barreras comunicacionales que generan roces entre áreas. Al ser una agencia con amplia gama de servicios publicitarios, es necesario que cada área este consciente de cómo trabajan las demás áreas para poder acoplarse a la línea de trabajo de cada empresa y así lograr un trabajo fluido.

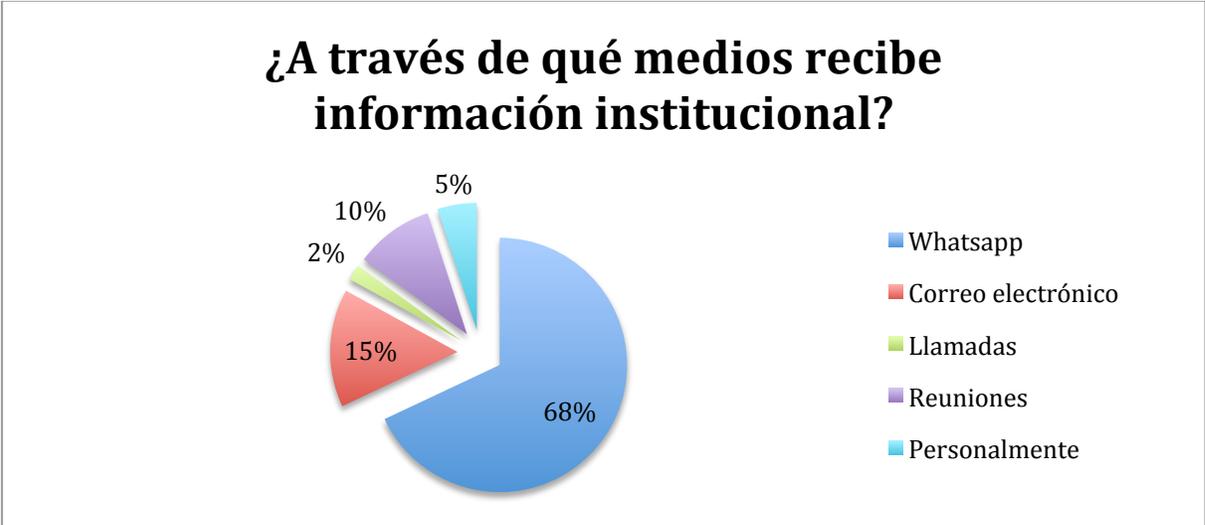
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

La falta de manuales de procesos de las diferentes áreas, da lugar a un ambiente de trabajo abrumante y confuso, ya que al no conocer los procesos internos de cada empresa y sus tiempos de producción, algunas áreas de producción se sobrecargan, generando estrés y molestia en ciertos colaboradores, lo que ha ocasionado el roce entre áreas.

Gráfica 4.



Fuente: Elaboración propia

Como medios de comunicación interna tenemos: Grupos de WhatsApp, cuentan con uno general de Grupo Lumen en donde se comunican noticias relevantes para toda la empresa, también es utilizada para compartir logros, felicitaciones, además de mantener al tanto al personal de diferentes procesos que requieran la participación de todas las empresas. Este canal se implementó gracias al auge de esta aplicación, por ser un canal más cercano y porque brinda un alto porcentaje de visualización del mensaje. Además cada empresa cuenta con un grupo de WhatsApp a parte para manejar asuntos internos de cada área.

Gracias a esto, todo el personal cuenta con el registro telefónico de todos los demás empleados de Grupo Lumen.

El segundo medio por el cual se recibe información institucional es el correo electrónico, ya que por este medio queda registro formal de las ordenes de trabajo tanto internas como con los clientes.

Otro canal que se utiliza con frecuencia para la comunicación interna son las reuniones de trabajo. Los gerentes de cada empresa tienen agendada una reunión semanal los días martes a partir de las 9:00 am en donde exponen los avances de la semana, las actividades que aún tienen pendientes y se establecen nuevas metas semanales por alcanzar. Lo que nos lleva a la siguiente gráfica.

Gráfica 5.



Fuente: Elaboración propia

Luego de cada reunión de gerentes, cada uno de ellos comunica a su área encargada la planificación para la siguiente semana. Trabajando sobre metas y objetivos que se plantean anualmente.

Gráfica 6.



Fuente: Elaboración propia

Adicional a las reuniones, existe un tablero en donde se colocan las métricas obtenidas mes con mes y se actualizan cada uno o dos días a la semana, además de un pizarrón en donde se escriben frases motivadoras, anuncios importantes del mes, cumpleaños, entre otras.

Mediante una guía de observación del espacio de trabajo en Grupo Lumen, se pudo evidenciar que se carece de señalización de los puestos y áreas de trabajo que dividan las diferentes Empresas. En cuanto a elementos de identidad corporativa, los valores de la empresa se encuentran visibles en la recepción, así como el logo de la empresa al momento de dar la bienvenida. Se cuenta con camisas polo color negras, cada integrante de cada empresa cuenta con una con el logo de la empresa a la que pertenece (Advertising: color verde, Films: color naranja, Media: color celeste y Arte Final: logo de Arte Final).

Los resultados obtenidos en las encuestas nos brindaron un buen nivel de clima organizacional, en donde los trabajadores de Grupo Lumen se muestran motivados. Una actividad que fomenta la empatía con el grupo de trabajo es el *Daily huddle*, una reunión que se realiza a las 11:00 am, donde todos los colaboradores que se encuentran en el área de producción se reúnen a alinear y

sincronizar actividades y asegurar que se esté yendo por la dirección y velocidad adecuada. El *Daily Huddle* busca resolver impedimentos, imprimir energía y reforzar la comunicación y el trabajo en equipo. Esta reunión no dura más de 15 minutos, en donde se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te sientes hoy, en una palabra?
- ¿Alguna buena noticia personal o laboral que quieras compartir?
- ¿Cuello de botella, algo que no te deje realizar tu trabajo?
- Top de actividades del día
- Métricas, % económico de las metas del mes alcanzadas.
- ¿Algo “cool” que quieras compartir?
- Cerrar con una palabra.

Los logros y buenas noticias compartidas en el *Daily Huddle* se celebran, lo cual demuestra empatía por parte del grupo, en donde no solo se motiva al colaborador que lo realizó, sino que a todos lo que lo celebran con él. Generalmente, en los cuellos de botellas expuestos, todo el grupo colabora brindando posibles soluciones desde su área para ayudar a avanzar y entregar los productos a tiempo.

Cada tres meses se evalúan y premia a los colaboradores que vivan los valores de la empresa. Cada trimestre, los mismos empleados se evalúan entre ellos nominando a uno o dos personas que a su criterio ejecuten el valor que se está trabajando ese trimestre. La premiación se realiza en un *Daily Huddle* y se les brinda un botón conmemorativo. A final de año se premia a quienes hayan obtenido sus cuatro botones que corresponden a los siguientes valores institucionales:

- Creatividad: siempre hay una mejor forma
- Visión: Diseñar es predecir el futuro
- *Accountability*: Adueñarnos del resultado
- Empatía: nos ponemos en los zapatos del *target*, clientes y colaboradores.

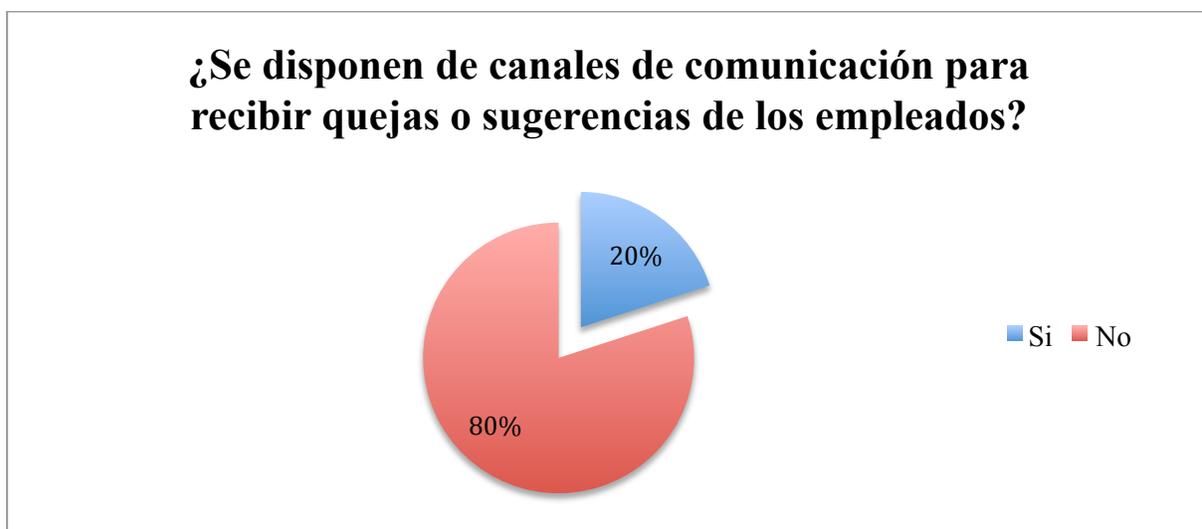
Fuente: Manual de identidad Grupo Lumen

Se realizan capacitaciones mensuales de diferentes áreas, en las cuales todo el personal puede asistir, con el fin de que todos tengan conocimientos de los diferentes productos que se ofrecen en Grupo Lumen. Las capacitaciones tratan temáticas como: manejo de redes sociales, fotografía, temas de organización, temas básicos de impresión, entre otros.

Al finalizar el año laboral se lleva a cabo una “Encerrona”, que es una reunión con todos los colaboradores de Grupo Lumen, esta reunión dura todo un día, en donde se presentan los logros del año alcanzados por cada empresa del Grupo, además de dinámicas de integración, y entrega de reconocimientos a los colaboradores destacados. Se plantean conjuntamente, metas y objetivos para el próximo año.

Dentro de la encuesta se estableció un apartado para conocer aspectos claves para conocer la resolución de conflictos internos. Obteniendo los siguientes datos.

Gráfica 7

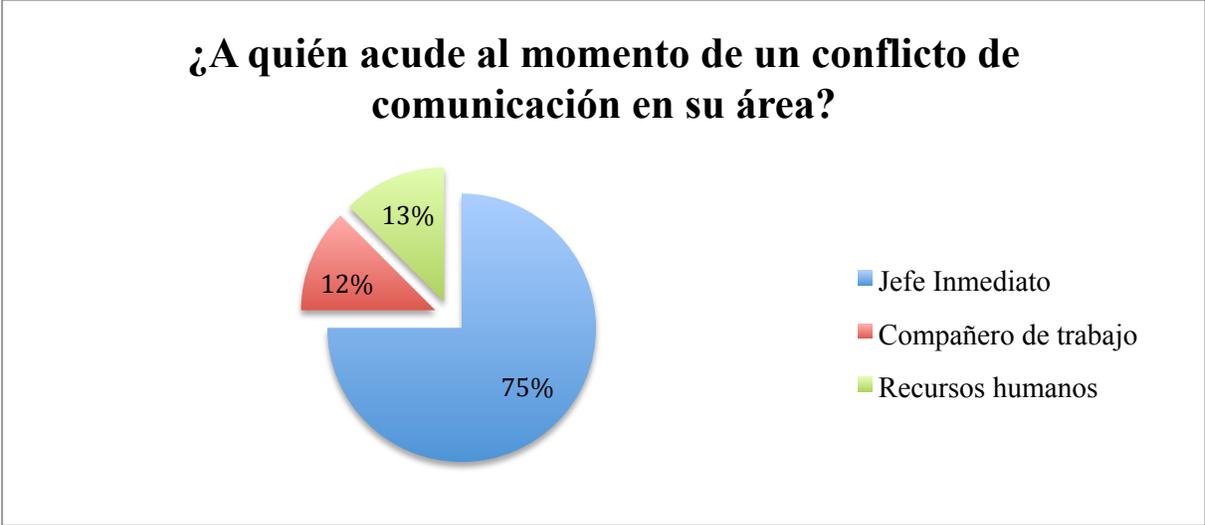


Fuente: Elaboración propia

Se establece que la mayoría de empleados no cuentan con canales de comunicación para recibir quejas o sugerencias por parte de los empleados, mientras que un pequeño porcentaje indica que si cuentan con un canal para que sus quejas o sugerencias sean escuchadas, indagando a fondo

que canales tenían ellos al alcance, mencionan que la comunicación abierta con sus superiores es el medio que ellos utilizan para hacer escuchar sus inquietudes.

Gráfica 8.



Fuente: Elaboración propia

Al contar con una comunicación fluida con el jefe inmediato, este también ayuda a la resolución de conflictos en cada área, se menciona también a recursos humanos como ente para la resolución de conflictos, investigando sobre como esta área apoya a la resolución de conflictos, se reveló que la asistente de gerencia es quien también funge como encargada de recursos humanos, persona quien brinda apoyo y respaldo a todos los empleados de Grupo Lumen.

Gráfica 9.



Fuente: Elaboración propia

Se estable que la mayoría de conflictos comunicacionales de cada área se resuelven de manera efectiva, buscando siempre el bien común.

Actualmente no cuentan con un manual de comunicación interna en crisis, por lo que si llega a suceder una crisis de esta índole los gerentes de cada empresa que forman Grupo Lumen, se encargarán de resolverla, y si la crisis ya fuera mayor, se traslada el caso a gerencia general para ser resuelto.

Según los resultados de las entrevistas orales a los gerentes generales, se puede evidenciar que, están conscientes de las deficiencias de sus procesos de comunicación actual y están anuentes a tratar este tema, y consideran que una adecuada comunicación organizacional interna aumenta la productividad del equipo.

4.2. Análisis de la Comunicación Externa de Grupo Lumen

4.2.1. Usuarios

Los usuarios de Grupo Lumen comprenden cualquier tipo de empresa, asociación, institución pública o privada que decida contratar los diferentes servicios publicitarios que se ofrecen, dentro de los que destacan: productos audiovisuales (Films), creatividad y diseño, comunicación digital (Advertising), pautas en medios ATL y BTL (Media) e impresiones a gran formato e instalaciones de las mismas (Arte Final).

Grupo Lumen se destaca por ofrecer a los usuarios la integración de una gran gama de servicios publicitarios, a través de una misma empresa, que a su vez asigna a un solo ejecutivo por cliente quien es el encargado de gestionar los requerimientos de este, incorporando todas las demás empresas que conforman el grupo. A esta gestión le llaman “El factor X” .

La frecuencia de los usuarios va a depender del presupuesto y necesidades comerciales que tenga cada uno en particular.

4.2.2. Instituciones

Las instituciones con las que se relaciona Grupo Lumen se definen según el rubro de las empresas que lo conforman.

Las instituciones que tienen relación con Lumen Advertising son las telefonías celulares, con quienes contratan paquetes de mensajes de textos geo localizados para difundir promociones. Televisión, radio y prensa nacional como parte de la estrategia en medios ATL. Empresas que brindan servicios on-line como Google *Adwords*, *Waze*, *Spotify*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *influencers*, entre otras como parte de la estrategia de comunicación digital.

Lumen Films mantiene relaciones con locutores, agencias de modelos, *foodstylists*, maquillistas para la realización de las diferentes producciones audiovisuales.

Lumen media se relaciona con instituciones o empresas que proveen vallas perimetrales, mupis, marquesinas, espacios publicitarios de exteriores en general. La frecuencia de la relación con estas empresas va a depender del presupuesto y la duración del plan de medios que el ejecutivo a cargo determine.

Arte final mantiene una relación continua con el sector vallero, dentro de los cuales se encuentran Grupo Pol, Publigráfico, Publimovil, con los que existe una negociación entre impresiones y vallas, donde deben facturar cierto porcentaje al año de impresión, a cambio de facturar el mismo monto en arrendamiento de vallas, situadas en diferentes puntos de la ciudad. Una de las relaciones con mayor importancia que Arte final tiene es con los proveedores de insumos y servicio técnico de impresión, para garantizar la calidad de su trabajo.

Existen agencias de publicidad con las que Grupo Lumen tiene relación directa, ya que el grupo también funge como proveedor de los diferentes servicios publicitarios que se ofrecen, por medio de sub arrendamiento de los mismos, cuando dichas agencias se encuentran con sus líneas de producción saturadas. Las diferentes empresas del grupo pueden llegar a producir para otras agencias, facturando el trabajo a estas agencias, quienes facturarán al cliente final, sin que este tenga conocimiento que su producto se produjo fuera de estas agencias.

4.2.3. Análisis de la Identidad Corporativa

Desde 2009 , cuando se creó la empresa de Lumen Films, contaban con un logo que fueron adaptando a las demás empresas cuando estas se formaron. En 2016 inician con el cambio de imagen corporativa de Grupo Lumen, dando lugar a una imagen más minimalista.

Lumen se define como: una medida de la potencia luminosa emitida por una fuente. Definición clave que sirvió para generar los siguientes conceptos:

- Iluminación
- Brillo
- Proyección

Tomando el término “proyección” como concepto para el rediseño de la nueva imagen de Grupo.

Lumen se definen las siguientes premisas:

- La intensidad de luz en la proyección se mide en lúmenes.
- Influencia de la publicidad y la comunicación en las personas.

Las cuales dan lugar a la idea conceptual:

- Proyección de las marcas en la vida de los consumidores.

La marca está compuesta por símbolos (isotipos) y texto nominativo, estos elementos dan vida a la organización definiendo su identidad visual



Figura 1. Logo Grupo Lumen

Cada empresa que conforma Grupo Lumen, se distingue con un color diferente, adecuado el isotipo del grupo con el color que le corresponde a cada empresa, más el nombre de la empresa en su interior. A excepción de Arte Final, quien busca identificarse independiente al Grupo, para no denotar exclusividad.



Figura 2. Logo Lumen Advertising



Figura 3. Logo Lumen Films



Figura 4. Logo Lumen Media



Figura 5. Logo Arte Final

El color define un escenario de valores emocionales concretos que debemos considerar en su aplicación a cualquier soporte de comunicación.

Colores institucionales de Grupo Lumen

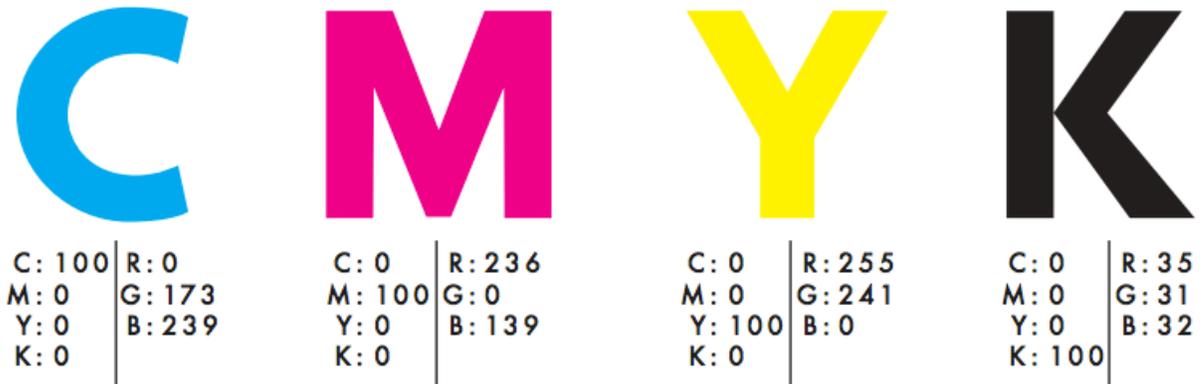
Figura 8 - Colores institucionales de Grupo Lumen

<p>PANTONE 354 C</p>	<p>C:94 R:0 M:0 G:174 Y:100 B:65 K:0</p>	<p>PANTONE 299 C</p>	<p>C:80 R:0 M:18 G:160 Y:0 B:223 K:0</p>	<p>PANTONE 021 C</p>	<p>C:0 R:225 M:83 G:80 Y:100 B:0 K:0</p>
<p>PANTONE 354 C 40 %</p>	<p>C:81 R:0 M:1 G:174 Y:100 B:65 K:0</p>	<p>PANTONE 299 C 40 %</p>	<p>C:74 R:19 M:21 G:159 Y:0 B:218 K:0</p>	<p>PANTONE 021 C 40 %</p>	<p>C:0 R:240 M:82 G:84 Y:98 B:34 K:0</p>
<p>PANTONE NEUTRAL BLACK C</p>	<p>C:71 R:35 M:66 G:33 Y:65 B:33 K:72</p>	<p>PANTONE COOL GRAY 6C</p>	<p>C:35 R:169 M:39 G:168 Y:28 B:169 K:0</p>		

Fuente: Manual de uso de marca Grupo Lumen

Colores institucionales de Arte Final

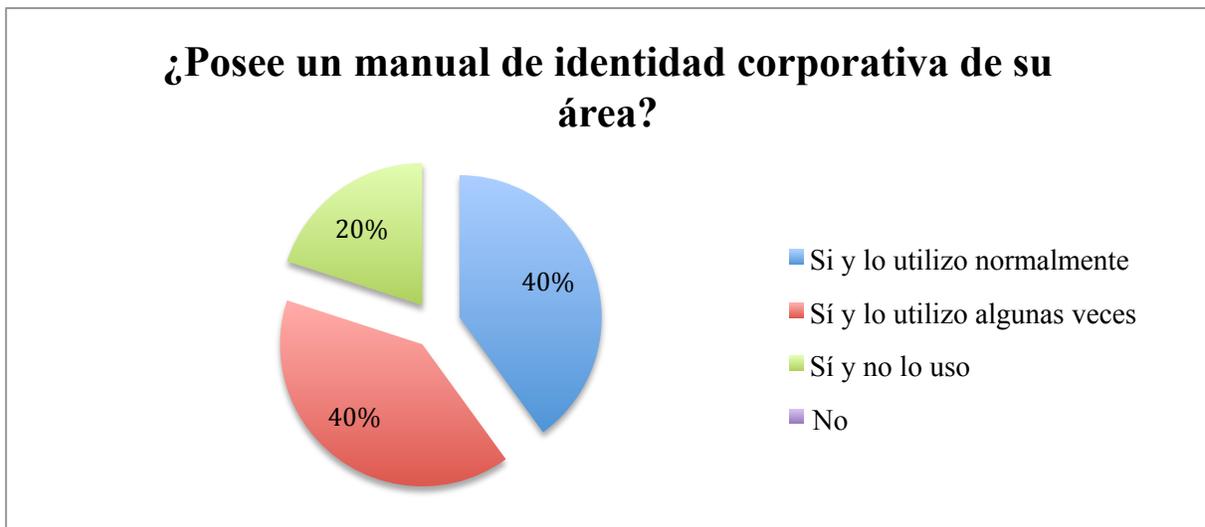
Figura 9 - Colores institucionales de Arte Final



Fuente: Manual de uso de marca Arte Final

A pesar de contar con manuales de identidad corporativa, existe aún personal que no los utiliza o los utilizan muy poco.

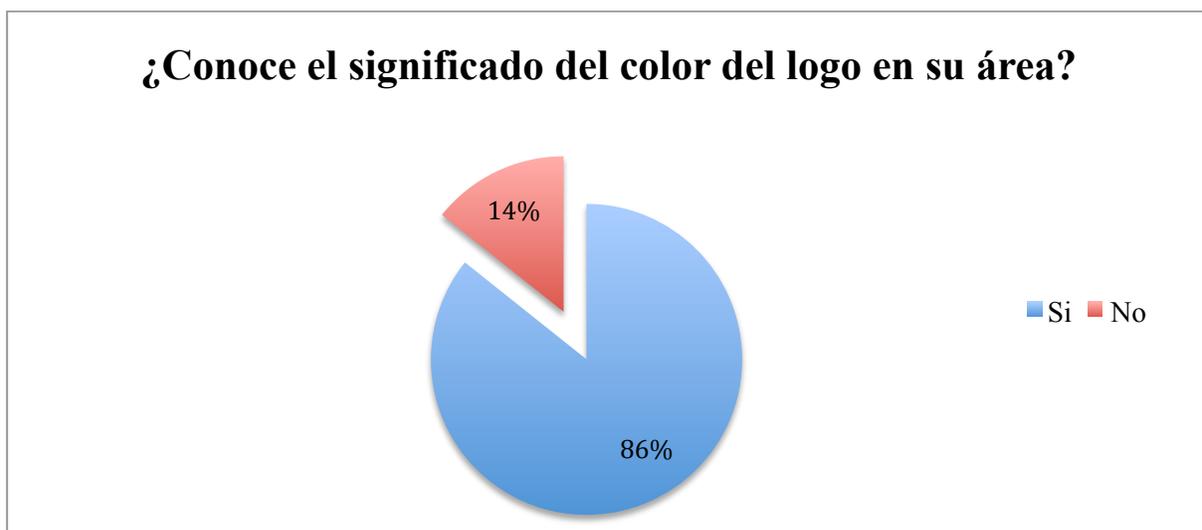
Gráfica 10.



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de Grupo Lumen conocen el significado del isotipo, pero muestran un déficit en el conocimiento del significado de los colores institucionales.

Gráfica 11.



Fuente: Elaboración propia

Función inmediata: al ser un rediseño de imagen corporativa reciente, el imago tipo de Grupo Lumen es reconocida por sus empleados y por sus aliados estratégicos de manera inmediata, pero el reconocimiento y memorización por parte de nuevos usuarios está tomando tiempo.

Función Acumulativa: En relación a sus servicios, las empresas del grupo son reconocidas por el trabajo que forma parte de su portafolio, material que es referencia de la calidad con la que se trabaja. Convirtiéndose en un valor intangible para presentación de la empresa.

4.2.4 Análisis de la Imagen Corporativa

Elementos:

La imagen corporativa está conformada por elementos tangibles e intangibles que construyen una imagen sólida y real de la empresa. Realizar esta valoración es importante, ya que nos indica el estado en que se encuentra la organización y la imagen que esta quiere proyectar. Los siguientes elementos nos brindan un panorama de las ventajas competitivas que distinguen a Grupo Lumen.

- **Realidad Corporativa**

Como principal objetivo Grupo Lumen es un conjunto de empresas que se especializan en distintas áreas de la comunicación y que proporcionan al consumidor una experiencia completa, a través de la experiencia de cada una de sus áreas. El término con el que gusta a sus directivos denominarse es, “la navaja suiza de la comunicación”. Una de sus destrezas corporativas es la valoración del factor humano, ya que buscan crear un ambiente agradable para sus empleados y están al pendiente de su constante capacitación. Dentro de su cuerpo corporativo podemos mencionar sus oficinas con espacios abiertos que propicia y potencia el flujo de la comunicación, equipo apto para la realización del trabajo de cada área, así como el personal idóneo para cada plaza por la que fue contratado.

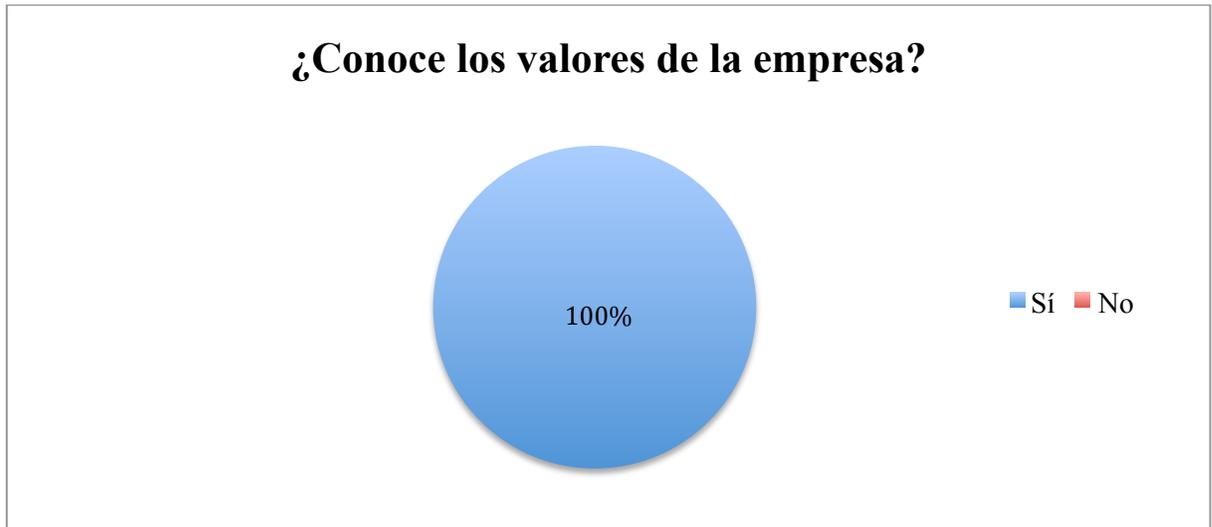
- **Cultura corporativa**

La cultura corporativa de Grupo Lumen se ha formado a través de las respuestas aprendidas frente a problemas de integración interna de manera inconsciente y con aspectos a su vez conscientes que desde el inicio sus fundadores así lo establecieron. Entre los hallazgos del diagnóstico encontramos los siguientes rasgos relevantes.

El código de vestimenta observado es semi-formal y en ocasiones informal. Brindando un ambiente de flexibilidad en sus formas y procesos institucionales. Al igual el lenguaje que se utiliza, es informal pero siempre manteniendo la cordialidad, se “tutean” a los mandos superiores, dando lugar a la horizontalidad en las relaciones jerárquicas. Se da un alto nivel de retroalimentación entre compañeros de la misma área.

Dentro de los principios de acción social que se observan, destacan los valores institucionales. Estos están presentes en la dinámica grupal de los empleados, ya que como resultado de la encuesta realizada podemos obtener los siguientes datos.

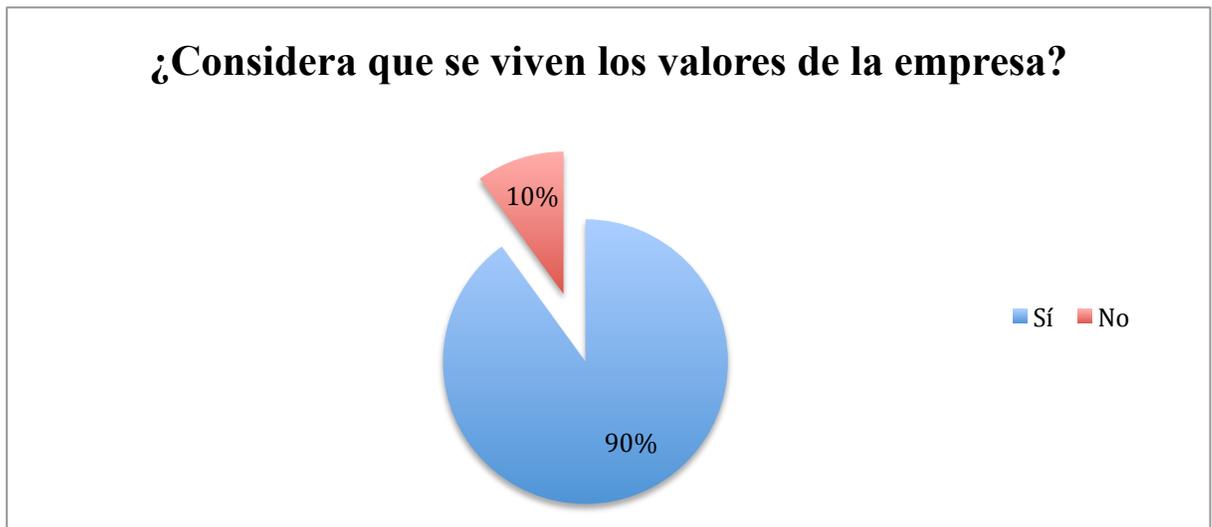
Gráfica 12.



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los empleados tiene conocimientos de los valores institucionales, lo que influye en el desempeño profesional de los empleados de Grupo Lumen. Ya que estos valores buscan la excelencia.

Gráfica 13.



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica muestra la identificación de los empleados con la empresa, indica que los valores institucionales se convierten en la filosofía de trabajo día con día.

- **Identidad Corporativa**

Tiene componentes emocionales intangibles que se generan en la mente de los públicos, tanto interno como externos. A través de la encuesta realizada podemos destacar los siguientes hallazgos.

Al cuestionamiento de cómo se sentían al pertenecer a Grupo Lumen, siendo esta una pregunta abierta, todas las respuestas fueron positivas, la mayoría del personal se siente satisfechos y cómodos de trabajar en esta empresa, destacan la oportunidad de crecimiento laboral y ven los retos de su puesto como metas a alcanzar.

Gráfica 14.



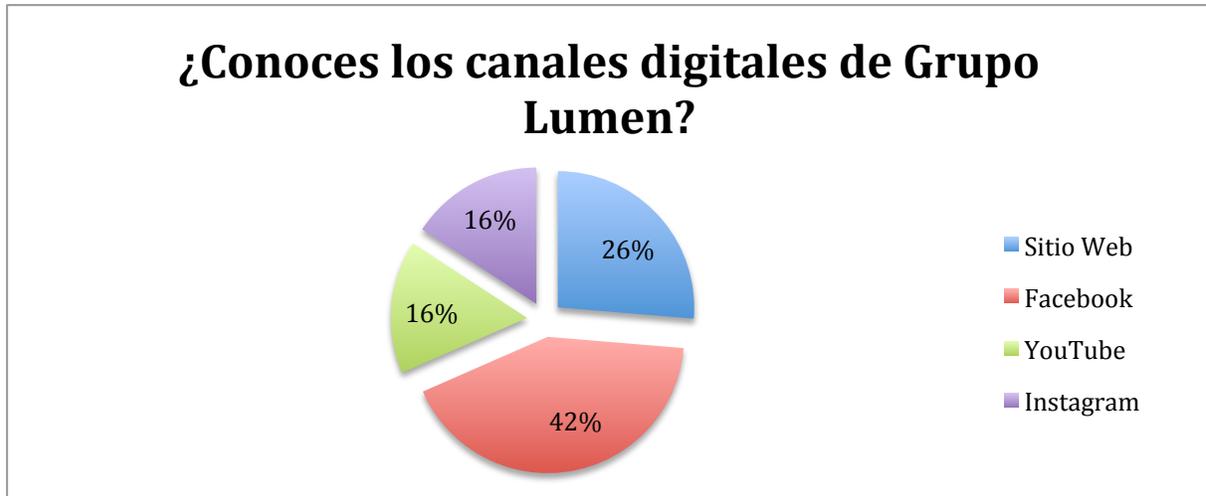
Fuente: Elaboración propia

Los empleados casi siempre se sienten motivados al realizar sus asignaciones, lo que favorece un mejor desempeño. Tomar el éxito de la empresa como el éxito individual, da lugar a un alto sentido de pertenencia. Lo que se reflejará al momento del trato con el cliente.

- **Comunicación corporativa**

Dentro de los actos concretos de emisión de la comunicación al exterior, se observó que se tienen perfiles activos en Facebook, YouTube, Instagram y se está trabajando en el sitio web institucional de la empresa.

Gráfica 15.



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el público interno desconoce algunos perfiles de comunicación de la empresa, lo que indica que no están generando contenido que es relevante para estar bien posicionado. Dando lugar a que los empleados no estén funcionando como embajadores de la empresa y puedan difundir nuestros canales.

Gráfica 16.



Fuente: Elaboración propia

Se está fallando en la difusión de las ventajas competitivas y el “factor X” de la empresa como principal beneficio al momento de que los clientes adquieran servicios con el Grupo. Los gerentes de área consideran que el no contar con diversidad de comunicación externa y dejar por un lado el posicionamiento en canales digitales, se están mermando las ventas y se está perdiendo presencia en el mercado. Más en este mercado que es tan viral y momentáneo.

4.2.5 Comunicación en crisis.

Grupo Lumen no cuenta con un manual de manejo de crisis, ya que sus directivos dirigen las situaciones potenciales a convertirse en crisis, a sus abogados. Las temáticas de estas situaciones problemáticas tienden a ser de la rama legal, por lo que prefieren dirigirlas a profesionales especializados en términos de marcas, patentes y propiedad intelectual, entre otros. Todo este proceso se lleva a cabo afuera de la empresa.

Los directivos están conscientes de que una crisis puede influir en la reputación del Grupo, y debido a esto prefieren optar por que alguien del exterior se quien maneje la crisis si llegara a existir.

4.2.6 FODA

Tabla 8. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Daily huddle, como actividad de comunicación interna diaria. • Inmediatez de respuesta a través de Whatsapp. • Capacidad de responder en corto tiempo con propuestas publicitarias. • El factor X (Diversidad de servicios en un solo lugar) • Fuerte cultura organizacional • Contar con solvencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación del sitio web como nueva herramienta de comunicación externa • Publicidad ATL • Capacitaciones del personal en todas las áreas. • Mejorar contenido en RRSS. • Aumentar la cohesión entre las áreas de la empresa. • Fuerza de ventas
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se desaprovechan los medios digitales con los que se cuentan. • Poca comunicación / comunicación desordenada entre áreas. Arte Final, con mayor incidencia. • No existen procesos establecidos en varias áreas. • Internet con deficiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de la competencia con mayor personal. • Temas sociopolíticos • Margen de ventas de los productos de los clientes. • Tendencias aceleradas en el marketing digital.

<ul style="list-style-type: none"> • Poca importancia en temas de empresa, como lo es la comunicación institucional • Se posponen las reuniones de creatividad. • Saturación de atribuciones por colaborador. 	
--	--

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 análisis y pronóstico de la situación

Tabla 9 Alternativas FODA

Alternativas FO	Alternativas DO
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura organizacional a través de actividades grupales. • Dirigir recursos económicos a la contratación de personal para la fuerza de ventas. • Utilizar el factor X para promoción de la propia empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las capacitaciones del personal para la creación de contenido digital para los canales que están desaprovechados. • Agendar actividades estratégicas integrando las áreas para generar lineamientos de procesos y que todos estén enterados. • Incluir al personal de comunicación en las reuniones de creatividad para mejorar contenidos digitales tanto en RRSS como en el sitio web. • Minimizar saturación de atribuciones por colaborador a través de rotación de tareas.
Alternativas FA	Alternativas DA
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a todo el personal para que absorba las tendencias actuales en publicidad y se comuniquen en los <i>Daily Huddles</i>. • Aprovechar la solvencia económica en inversión de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con manuales de procesos que estén a la vanguardia. • Fortalecer la comunicación entre áreas. Para agilizar la producción.

Fuente: Elaboración propia

4.2.8. Factores influyentes directos e indirectos

- **Factores directos**

Dentro de los factores que obstaculizan el desarrollo de las acciones son:

- Falta de lineamientos en procesos: atrasando las líneas de producción, en algunos casos saturando las mismas, por la falta de conocimientos del orden de los procesos.
- Contenido en línea: al no contar con contenido en los diferentes canales digitales instituciones, se está perdiendo la oportunidad de figurar como posibles candidatos de agencia.
- Sistema de gestión de proyectos: no se cuenta con un sistema de gestión de proyectos, por lo que actualmente se utiliza el correo electrónico generando que este se llenen y pierda inmediatez.

Un factor que facilita el desarrollo de las acciones de Grupo Lumen es:

- El factor X: el contar con las diferentes empresas del grupo a la disposición de los clientes, hace que los servicios ofrecidos sean más rentables en cuanto a tiempos de entrega, costos y practicidad.

- **Factores indirectos**

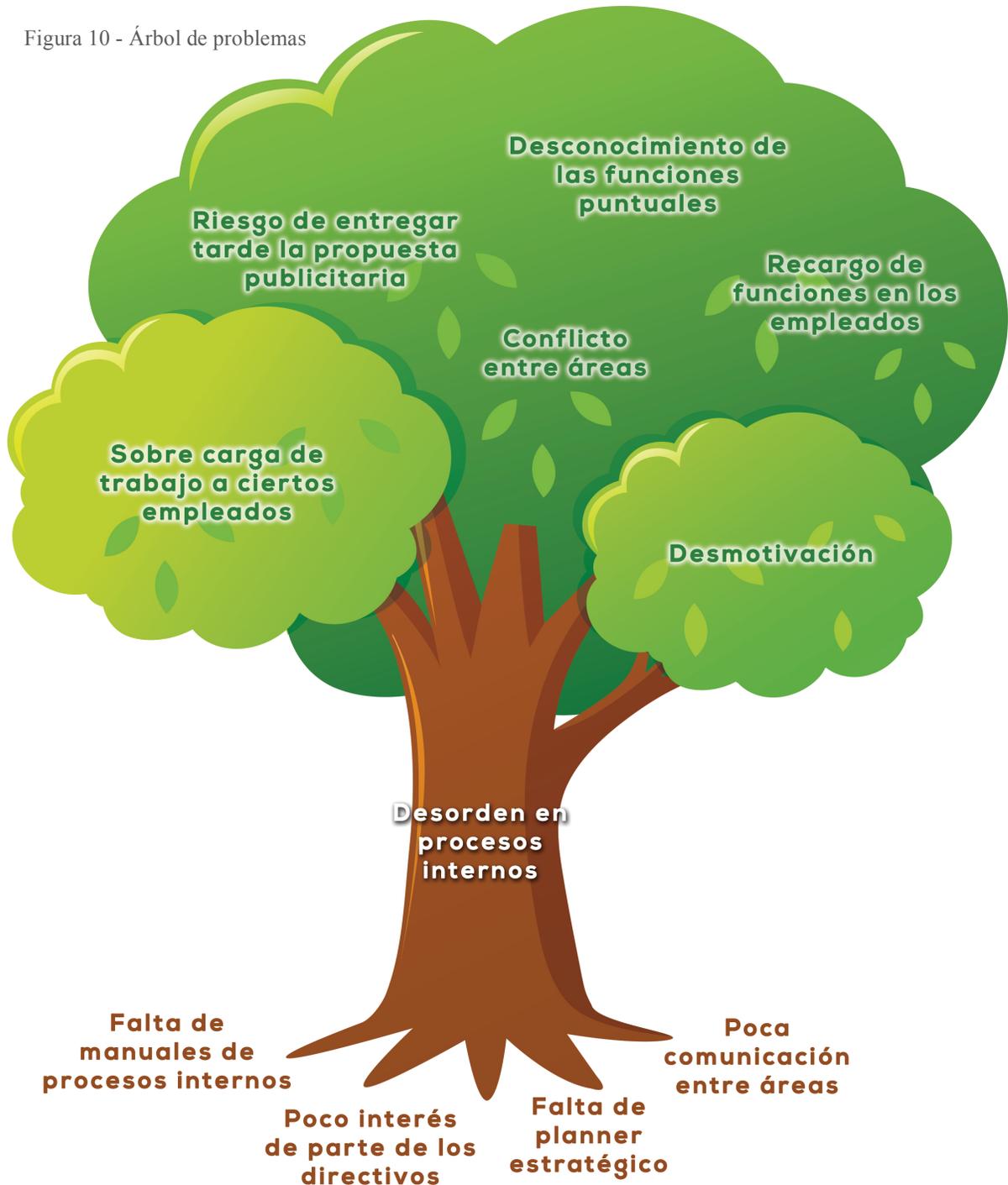
Dentro de los factores que afectan de manera indirecta las acciones de la empresa son:

- Situación política del país: los diferentes sucesos políticos limitan las acciones de los clientes, puede ser en cuanto a ventas, movilidad o impuestos. Lo cual afecta el margen de ganancias que estos invierten en publicidad.

- Competencia: actualmente existen varias opciones de proveedores de marketing digital, pueden ser otras agencias o personas que trabajen como freelance, ocasionando que se tengan que modificar los costos.

- **Árbol de problemas**

Figura 10 - Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

- **Determinación de prioridades comunicacionales**

En el esquema anterior se puede evidenciar que uno de los problemas que genera problemas de comunicación interna es la falta de orden en los pasos de los procesos de trabajo.

Se le otorga prioridad a este problema ya que esto no solo influye en la comunicación entre áreas, sino que también afectan los recursos económicos, ya que un proceso bien estructurado garantiza que los esfuerzos y recursos no se dupliquen o sobrecarguen.

Se deben establecer roles y responsabilidades de trabajo, fijar estándares de calidad del producto final y calendarizar reuniones para la retroalimentación necesaria.

Es necesario contar con un *planner* estratégico que tenga a cargo la gestión de proyectos. Pero primero se debe establecer un manual con procedimientos de cómo se gestiona un proyecto.

Una vez realizado el manual de procesos, se debe proceder a comunicarlo a todo el personal de Grupo Lumen, para que las demás áreas tengan conocimiento de las fases de trabajo de los otros y realicen sus requerimientos en la fase más propicia, generando que la comunicación fluya mejor.

Adicional a este requerimiento, también se puede incluir dentro de las prioridades comunicacionales, el contenido de los diferentes canales digitales. Para captar clientes potenciales y tener presencia en el mundo digital.

Estos problemas se priorizan debido a que necesitan atención más pronta y que su resolución brindará mayores beneficios a la empresa, que los demás problemas comunicacionales encontrados.

4.2.9. Propuestas de Soluciones

Con base a la identificación de problemas comunicacionales existentes en Grupo Lumen se propone:

La creación de un manual de procesos para la gestión de proyectos dentro del área de Advertising, ya que esta área es un eje fundamental dentro de la empresa, siendo el área que conecta al cliente con las demás.

Este manual determinará las acciones a realizar en un periodo de tiempo predeterminado, para conseguir los objetivos definidos en la estrategia planteada. Se establecerán las actividades formales involucradas en la dinámica de los proyectos: formulación, ejecución y evaluación de cada acción. La definición de roles y responsabilidades de todos los miembros de equipo será primordial, para evitar la sobre carga.

Y como paso importante y primordial de este manual, se dará a conocer a todas las demás áreas para que estén conscientes del orden de las acciones, y en qué momento entran en la dinámica del proceso.

Como parte de la comunicación externa, se propone la creación de *inbound marketing* como base a los contenidos a crear en los diferentes canales digitales que Grupo Lumen tiene activos. El inbound marketing, según lo define HubSpot, es una manera más efectiva de atraer, involucrar y complacer a los clientes, a través de la generación de contenidos de valor, no siendo intrusivos como la publicidad convencional.

- **Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones**
 - **Función informativa** en esta función la comunicación busca la solución de problemas, facilitando toma de decisiones a través de los procedimientos que se establecerán en el manual de gestión de proyectos. Esta función también está presente al momento de la retroalimentación en la aplicación de el manual.
 - **Función motivacional:** Al aplicar los productos propuestos, se espera mejorar la comunicación entre áreas lo cual, disminuirá las fricciones entre los empleados, a su vez que se evaluarán mejor sus resultados y se les brindará una retroalimentación sobre el

desempeño de sus labores, y si esto resulta favorable se le felicitará y optimizará su rendimiento.

Capítulo 5

5.1 Justificación del plan de comunicación

Con el desarrollo del plan de comunicación en Grupo Lumen , se busca fomentar en los colaboradores de las diferentes áreas, el conocimiento de su papel de intervención en el procesos internos, para que tengan claro hacia donde se visualiza el éxito y sobre el como alcanzarlo de manera colectiva. El establecimiento de las actividades y métodos estratégicos de comunicación, se dirige a mejorar la imagen e identidad corporativa del grupo, a distinguirse de su competencia y a motivar e involucrar a todo el talento humano que colabora en las diferentes áreas de Grupo Lumen.

En cuanto a las estrategias contempladas para la comunicación externa, se busca se reforzar la actividad en las redes sociales del Grupo, favoreciendo la participación de los posibles clientes potenciales y apostando por una vía de comunicación directa, eficaz, flexible, multidireccional y abierta a todo el publico externo, implementando contenido de inbound marketing.

Todo lo anterior mediante la adecuación de herramientas de comunicación ya existentes y otras nuevas, evaluándose a través de la formulación de indicadores especificados que midan y controlen la efectividad del plan de comunicación en términos desempeño laboral.

El ejecutar un plan de comunicación integral en Grupo Lumen, permitirá el diseño e implementación de canales fluidos, mensajes susceptibles y relaciones afectivas. Así mismo, ayudará a estar alerta, de ahora en adelante, de aquellas barreras u obstáculos (ruidos, rumores, distracciones) que interfieren, distorsionan, interrumpen y afectan el normal desarrollo de la comunicación organizacional.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Establecer procesos efectivos de comunicación organizacional en la empresa de comunicación integral, Grupo Lumen, que garantice óptimas condiciones de interacción e interrelación entre ésta y los principales públicos de interés de esta empresa.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los canales de comunicación on-line y off line que se adecuen a las necesidades comunicacionales internas de Grupo Lumen.
- Diseñar guías estratégicas de procedimientos que contribuyan a la comunicación organizacional efectiva entre las áreas que conforman Grupo Lumen.
- Aplicar herramientas digitales y recursos propios para mejorar el desempeño en redes sociales.
- Retroalimentar la página web con contenido actual y de interés público para generar atención de clientes potenciales y presencia en el ámbito publicitario digital.

5.3 Públicos objetivos

La segmentación de los públicos ayuda a guiar las estrategias de comunicación de manera más eficiente.

- Como *público interno* tenemos a los empleados, gerentes y colaboradores de Grupo lumen, el elemento humano que constituye la parte esencial de operatividad de la organización.
- Dentro del público externo están comprendidos los clientes, proveedores, empresas partners, y otras agencias publicitarias con las que se tiene una relación de outsourcing.
- Zona Geográfica: República de Guatemala
- Clase: Media, Media-Alta
- Idioma: Español

5.4 Propuesta de soluciones

Tabla 10 - Propuesta de soluciones

No.	Problema	Solución	Función
1.	Falta de manuales de procedimientos internos	Elaboración de una guía del procedimiento de creación de campañas publicitarias de Lumen Advertising	Referencial. Pretende brindar información a las demás áreas de trabajo como se realizan las campañas publicitarias y el rol que deben ejercer según su área.
2.	Falta de planner estratégico	Implementación de una herramienta digital para el manejo de proyectos.	Connotativa. Busca influir en la conducta de los colaboradores para trabajar en una plataforma en la que se pueda monitorear los avances del proyecto.
3.	Poca comunicación entre áreas	Implementación de una plataforma de comunicación interna que facilita la productividad	Connotativa. Busca que los empleados comuniquen son solo información sino emociones a través de la plataforma, y se generen lazos de fraternidad y empatía.
4.	Escaso contenido para redes sociales	Creación de matrices de contenido digital mensuales para alimentar los diferentes canales digitales con los que cuenta Grupo Lumen.	Referencial Pretende brindar información relevante sobre trabajos y tendencias actuales en el mundo de la publicidad al público externo.
5.	Falta de sensibilización por parte de los directivos para tratar temas de comunicación tanto interna como externa	Crear conciencia de la importancia que la comunicación tanto interna como externa juega, para el logro de objetivos.	Fática. Facilitar el contacto social para poder transmitir y optimizar posteriormente el mensaje relacionado a las acciones que se realizaran entorno a la comunicación de la empresa

Fuente: Elaboración propia

5.5 Matriz de coherencia

Tabla 11 - Matriz de coherencia de comunicación interna

Objetivo General						
Establecer procesos efectivos de comunicación organizacional en la empresa de comunicación integral, Grupo Lumen, que garantice óptimas condiciones de interacción e interrelación entre ésta y los principales públicos de interés de esta empresa.						
Objetivos específicos						
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los canales de comunicación on-line y off line que se adecuen a las necesidades comunicacionales internas de Grupo Lumen. • Diseñar guías estratégicas de procedimientos que contribuyan a la comunicación organizacional efectiva entre las áreas que conforman Grupo Lumen. 						
Comunicación Interna						
Problema	Productos	Objetivos de la comunicación	Tipo de mensaje	Publico objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de manuales de procedimientos internos	Guía del proceso de creación de campañas en Lumen Advertising	Organizar las etapas de la creación de campañas publicitarias	Referencial	Personal de Lumen Advertising, Lumen Media, Arte Final	Digital	Q8,000.ºº
Escasa comunicación entre áreas	Plataforma de comunicación interna	Facilitar la comunicación entre áreas y la productividad a través del uso de la herramienta	Connotativa	Todas las áreas que conforman Grupo Lumen	En línea	Versión gratuita
Falta de Planner estratégico	Implementación de una herramienta digital para el manejo de proyectos	Proveer un espacio de trabajo cooperativo para monitorear los avances de los proyectos.	Connotativa	Lumen Advertising	En línea	Q35,000.ºº
					TOTAL	43,000.ºº

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 - Matriz de coherencia de comunicación externa

Objetivo General						
Establecer procesos efectivos de comunicación organizacional en la empresa de comunicación integral, Grupo Lumen, que garantice óptimas condiciones de interacción e interrelación entre ésta y los principales públicos de interés de esta empresa.						
Objetivos específicos						
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar herramientas digitales y recursos propios para mejorar el desempeño en redes sociales. • Retroalimentar la página web con contenido actual y de interés público para generar atención de clientes potenciales y presencia en el ámbito publicitario digital. 						
Comunicación Externa						
Problema	Productos	Objetivos de la comunicación	Tipo de mensaje	Publico objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Escaso contenido para alimentar canales digitales externos	Diagrama tipo cebolla	Determinar los territorios de marca de Grupo Lumen para la creación de inbound marketing	Referencial	Community manager Grupo Lumen	Impreso Digital	Q4,000.ºº Por paquete de manejo de redes (Sin pauta)
	Matriz de contenido para redes sociales	Crear un contenido de calidad que atrae al usuario cuando lo descubre.	Fático Informativo publicitario	Cientes actuales y potenciales	Digital	
	Reactivación de Blog	Optimizar los canales de comunicación externa para tener presencia en el ámbito digital actual.	Informativo publicitario	Cientes actuales y potenciales	Digital	
				TOTAL MENSUAL		Q 4,000.ºº

Fuente: Elaboración propia

5.6 Plan de comunicación

Tabla 13 - Plan de comunicación interna

Problema de comunicación interna:						
1. Falta de manuales de procedimientos internos, documentos que contengan de forma metódica, los pasos y procedimientos que deben seguirse para la creación de campañas publicitarias.						
Objetivo del proyecto						
Organizar y establecer las etapas de la creación de campañas publicitarias, a través de una guía de procedimientos						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Frecuencia	Encargado	Costo
Personal de Lumen Advertising, Lumen Media, Arte Final, quienes están involucrados en diferentes etapas del proceso de la creación de campañas publicitarias.	Aumentar el conocimiento sobre el proceso de la creación de campañas publicitarias, para que cada área conozca en que etapa le corresponde actuar sin interferir el trabajo de las otras áreas.	Establecer un orden en la intervención de cada área en el proceso de una campaña publicitaria.	La guía se publicara en formato digital Se dará a conocer en una reunión de capacitación previamente calendarizada.	La guía estará disponible para todos los empleados y se enviará a través de correo electrónico.	Asesor de comunicación / Diseñador gráfico	Q8,000.00

Problema de comunicación interna:

2. Existe poca comunicación entre áreas, lo que propicia relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, un mal clima laboral y una disminución de la productividad, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa.

Objetivo del proyecto

Facilitar la comunicación entre áreas y la productividad a través del uso de la herramienta

Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Frecuencia	Encargado	Costo
Todos los colaboradores que conforman grupo Lumen. <ul style="list-style-type: none">• Lumen Advertising• Lumen Films• Lumen Media• Arte Final• Administración	Fortalecer las habilidades comunicacionales entre las áreas que conforman Grupo Lumen	Busca que los empleados comuniquen son solo información sino emociones a través de la plataforma, y se generen lazos de fraternidad y empatía.	Se hará uso de la plataforma Workplace. Se dará a conocer su funcionamiento en una reunión de capacitación previamente calendarizada	El uso de esta herramienta será diario, siendo el principal medio de comunicación entre áreas.	Asesor de comunicación	Versión gratuita

Problema de comunicación interna:

3. Falta de planner estratégico, que ocasiona que los esfuerzos creativos no estén correctamente orientados, al no establecer como vectores cardinales del trabajo a realizar al consumidor, la marca y la competencia.

Objetivo del proyecto

Establecer una plataforma digital para facilitar el manejo de proyectos, fomentando el trabajo colaborativo.

Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Frecuencia	Encargado	Costo
Personal de Lumen Advertising Ejecutivo de cuentas de la marca (Cliente)	Establecer lineamientos de trabajo cooperativo, así optimizar recursos como tiempos de entrega, retroalimentación y horas hombre.	Influir en la conducta de los colaboradores para trabajar de manera colaborativa, en donde exista una retroalimentación por parte del ejecutivo de cuentas de Lumen Advertising.	Se accede a esta plataforma de manera on line. Se dará a conocer su funcionamiento en una reunión de capacitación previamente calendarizada.	La plataforma Design Engine es de uso diario en línea	Asesor de comunicación / Ejecutivo de cuentas	Q35,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 - Plan de comunicación externa

Problema de comunicación externa:						
1. Falta de delimitación de territorios de la marca, no teniendo bien definido valores, atributos, personalidad y significados que harán a Grupo Lumen, una opción única, relevante, deseada y preferible para el cliente potencial.						
Objetivo del proyecto						
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los lugares o aquellas situaciones en las que queremos que los consumidores nos asocie para generar una estrategia de contenidos funcional. 						
Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Frecuencia	Encargado	Costo
<p>Cientes potenciales en el ámbito publicitario.</p> <p>Otras agencias publicitarias (competencia)</p>	<p>Establecer territorios de marca a los cuales asocien a Grupo Lumen, adicional a los servicios que como agencia proporciona.</p>	<p>Distinguir a Grupo Lumen por el espacio competitivo en el que desarrollamos la personalidad de esta marca a través de un entorno emocional.</p>	<p>Diagrama de la cebolla impreso y luego completo se digitaliza</p>	<p>Se realiza al inicio del planteamiento de la estrategia de comunicación en redes sociales de Grupo Lumen.</p>	<p>Asesor de comunicación</p>	<p>Q4,000.ºº</p> <p>Por paquete de manejo de redes (Sin pauta)</p>

Problema de comunicación externa:

2. La carencia de matriz de contenidos para redes sociales ocasiona el desaprovechamiento de múltiples formatos de contenido que amplifican las opciones de contacto con el público objetivo, disminuyendo las oportunidades de conversión.

Objetivo del proyecto

Generar una herramienta que atraiga a los clientes potenciales a través del marketing de contenidos.

Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Frecuencia	Encargado	Costo
Clientes potenciales en el ámbito publicitario. Otras agencias publicitarias (Partners)	Generar diferentes tipos de contenido, donde cada uno de ellos se ha pensado y definido para optimizar la relación con los potenciales clientes y maximizar las oportunidades de conversión.	- Relacionar y vincular al cliente con el producto o servicio (“engagement”) convencerle y guiarle hacia la compra. - Transmitir una función más lúdica y de educación en el conocimiento y uso del producto o servicio.	Documento de Excel (plantilla)	Se realiza una semana antes de que inicie el siguiente mes, para poder ser revisada y validada.	Asesor de comunicación, Community Manager	Q4,000.00 Por paquete de manejo de redes (Sin pauta)

Problema de comunicación externa:

3. Escaso contenido para alimentar pagina web, no logrando captar tráfico hacia tu página web a través del SEO, las redes sociales, los enlaces de páginas externas, la captación de tráfico de pago (PPC) y el tráfico directo.

Objetivo del proyecto

Reactivar el blog del sitio web, para captar tráfico hacia la página web a través del SEO

Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios	Frecuencia	Encargado	Costo
<p>Cientes potenciales en el ámbito publicitario.</p> <p>Otras agencias publicitarias</p>	<p>Crear una herramienta para posicionar a la empresa como un referente en el sector publicitario, captando tráfico al sitio web, utilizando palabras claves que puedan estar buscando los clientes potenciales.</p>	<p>- Compartir los conocimientos (o expertise) de la empresa o de los profesionales que trabajan en ella.</p> <p>- Contenido relevante, fresco y actual, lo que contribuye a atraer nuevas oportunidades de negocio, ya sea a través de otras empresas o de clientes potenciales que generen cupones o leads.</p>	<p>Publicaciones en el blog propio de Grupo Lumen</p>	<p>Al inicio se plantea una entrada en el blog cada 15 días, luego de 2 meses se puede iniciar publicando una vez por semana</p>	<p>Asesor de comunicación , Community Manager Experto por área.</p>	<p>Q4,000.00 Por paquete de manejo de redes (Sin pauta)</p>

Fuente: Elaboración propia

5.7 Validación de la propuesta de solución

El proceso de elaboración de los seis productos que componen la estrategia de comunicación organizacional para Grupo Lumen esta acompañada y supervisada por los gerentes generales y gerentes de área, quienes aprobarán tanto el contenido, como los diseños de los mismos.

Tabla 15 - Cronograma de validación de la propuesta de solución

Producto	Encargado de la validación	Octubre				Noviembre			
Manual interno de procedimientos para la elaboración de un proyecto de comunicación integral	Gerentes generales Director de medios								
Plataforma social empresarial Workplace	Gerentes de área								
Herramienta digital de trabajo colaborativo Design Engine	Lumen Advertising								
Diagrama de la cebolla -Territorios de marca-	Social media manager								
Matriz de contenido	Social media manager / Community manager								
Entradas en el Blog institucional	Social Media Manager								

Fuente: Elaboración propia

5.8 Cronograma de implementación de la propuesta

Tabla 16 - Cronograma de implementación de la propuesta

No.	Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Etapa I: Propuesta de la estrategia de comunicación organizacional														
1.	Presentación de las propuestas preliminares de estrategia y los productos			x	x									
Etapa II: Implementación de los productos propuestos														
2.	Presentación de la herramienta Workplace, características y usos.					x								
3.	Implementación de la herramienta Design Engine					x								
4.	Elaboración del Diagrama de cebolla –Territorios de Marca						x							
5.	Elaboración de la matriz de contenidos								x					
6.	Entrada al blog institucional										x			
7.	Manual interno de procedimientos para la elaboración de un proyecto de comunicación integral						x		x		x			
Etapa III: Resultados de la implementación														
8.	Proceso de validación de los productos					x	x		x		x	x		
9.	Impresión de los materiales validados											X		
10.	Entrega de los materiales finales a la Gerencia general													x

Fuente: Elaboración propia

5.9 Plan de monitoreo y evaluación

Es necesario realizar un monitoreo y evaluación de los resultados planteados en la estrategia y los usos de los productos de la misma a los seis meses de implementarla, para poder plantear el seguimiento de las acciones.

Tabla 17 - Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de verificación
Manual interno de procedimientos para la elaboración de un proyecto de comunicación integral	Numero de campañas ejecutadas utilizando los lineamientos descritos en el manual	El factor X funciona de manera más fluida	Campañas ejecutadas integrando el factor X
Plataforma social empresarial Workplace	Numero de personas por área utilizando la plataforma	Apertura y receptividad a la comunicación por parte de las diferentes áreas	Integración del equipo y mayor comunicación entre áreas
Herramienta digital de trabajo colaborativo Design Engine	Numero de proyectos ejecutados a través de la herramienta	Aumento del feedback en tiempo real	Registros de proyectos ejecutados a través de esta herramienta
Diagrama de la cebolla -Territorios de marca-	Numero de aplicaciones del diagrama en cuentas de clientes	Los contenidos en la matriz de contenido son más atractivos para los clientes potenciales	Establecimiento de atributos a los cuales los consumidores relacionan a Grupo Lumen.
Matriz de contenido	Numero de aplicaciones de la matriz de contenido	Los clientes potenciales interactúan con el contenido en redes sociales	Generar más interacción con clientes y posibles clientes a través de redes sociales.
Entradas en el Blog institucional	Numero de visitas al sitio web a través de SEO	Los clientes potenciales demuestran mayor interés en el sitio web	Cantidad de clics en las notas del blog que dirijan al sitio web

Fuente: Elaboración propia

5.10 Conclusiones

- Los resultados de las entrevistas reflejaron que la función y el desarrollo de las estrategias comunicacionales de Grupo Lumen no estaban bien establecidas y no contaban con la atención adecuada para llevarlas a cabo.
- La comunicación en cada empresa que forma Grupo Lumen cuenta con buen flujo de ésta entre los miembros que la conforma, sin embargo, el déficit se registra en la comunicación interdepartamental, generando roces, mal entendidos y pérdida de información.
- Grupo Lumen en general cuenta con una buena cultura empresarial, que ha generado que los colaboradores se identifiquen con los valores y filosofía de la empresa. Sin embargo, es necesario que Grupo Lumen ponga en marcha un plan de comunicación organizacional para potencializar su imagen corporativa.
- La importancia de un plan comunicación estratégica radica en proporcionar al público objetivo un mensaje efectivo, en el tiempo oportuno, lo que se reflejará positivamente en los indicadores de logro de Grupo Lumen.
- Saber escoger las herramientas adecuadas y articularlas para potenciar el posicionamiento de la imagen corporativa de Grupo Lumen hará que logre sus objetivos propuestos
- El manejo adecuado de nuevas tecnologías, permiten a los usuarios tanto internos como externos, optimizar sus tiempos de trabajo, aumentando su productividad.
- Las relaciones humanas y la comunicación implica para que estas se den, juegan un papel importante dentro de la empresa, para el logro de objetivos. Creando a su vez un ambiente laborar con condiciones aptas para la convivencia.

5.11 Visión del futuro

Posterior a la implementación de la estrategia de comunicación en Grupo Lumen, se esperan los siguientes resultados:

A nivel interno:

- Mejor comunicación interna entre áreas.
- Integración del factor X
- Cada área de Grupo Lumen conozca los procesos internos de sus áreas y de las demás de igual manera.
- Optimización de tiempo y recursos al momento de ejecutar campañas publicitarias
- Sensibilizar a los Gerentes generales, la importancia de la comunicación organizacional dentro de la agencia

A nivel externo:

- Mas visitas al sitio web, a través de su contenido redirigido
- Posicionamiento digital en el mercado publicitario
- Ser un referente de contenidos de interés en redes sociales
- Alimentar el Blog con notas redactadas por diferentes trabajadores de Grupo Lumen, demostrando su área de expertise.

Referencias

- Casares, E. (2008), “Buenas prácticas en Recursos Humanos”, Madrid España, Esic Editorial
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). “Comportamiento humano en el trabajo”. México: Mc Graw Hill.
- Fernández C. (2002). “La Comunicación en las Organizaciones. La Visión estratégica del Comunicador Organizacional”. México D.F. México, Editorial Trillas.
- Goldhaber, G. (1977). “Comunicación Organizacional”. México D.F. México, Editorial Logos Consorcio Editores, traducción José Manuel Balaguer.
- Grupo Lumen (2016). “Manual de Uso de Marca Grupo Lumen”. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Grupo Lumen.
- Hampton, D. (1989). “Administración” (3ª. Edición en español). México, Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Katz, D. y Kahn, R. L (1990), “Psicología Social de las Organizaciones”. México D.F. México Trillas.
- Nosnik, A. (1996), Comunicación y gestión organizacional, Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Pérez, J. (2000), “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. México D.F. , México: Plaza y Valdés editores.
- Robbins, S. (1999): “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”. México D.F., México: Editorial Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1: Carta de solicitud para elaboración de trabajo de graduación



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



Guatemala 6 de mayo de 2017
Of. Postgrado 135-2017

Señores
Grupo Lumen
Guatemala, Ciudad
Presente

Estimados Señores:

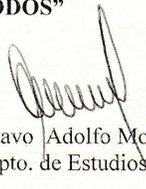
Es un gusto saludarle a la vez presentarle a la Licenciada Jennifer Michelle Reyes Morales, carné No. 201690406, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Jennifer Michelle Reyes, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en el Grupo Lumen, 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 para que la Licenciada Reyes, desarrolle el trabajo de graduación con ustedes, 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"
OLVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

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

Anexo 2: Carta de aceptación de la Institución



Guatemala, 18 de mayo del 2,017

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

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo de Grupo Lumen, por este medio avalamos y autorizamos la realización del trabajo de graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Licenciada Jennifer Michelle Reyes Morales, carné No. 201690406 dentro de la organización.

Quedamos a la orden por cualquier información adicional que necesiten de parte nuestra.

Sin más que agregar nos suscribimos.

Atentamente,


Ivahn Aguilar Naim
Representa Legal



D. vía 5, 1-36 Z. 4, Ed. Cuatro-36 Of. 301, 4º Norte.
T. PBX (502) 2329-4600

www.grupolumen.com

Anexo 3: Carta de validación de productos



Guatemala 22 de septiembre de 2017

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

Estimado Mtro. Morán:

Como es del conocimiento de ustedes la licenciada Jennifer Michelle Reyes Morales, carné 201690406, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2016-2017, le fue autorizado realizar el diagnóstico de comunicación en Grupo Lumen.

Basándose en los resultados del diagnóstico de comunicación realizado, la licenciada Reyes propuso los siguientes productos para la implementación de la estrategia de comunicación recomendados:

- Uso de una Plataforma de comunicación interna (Workplace)
- Manual de procesos para la creación de un proyecto de comunicación
- Herramienta digital para la gestión de proyectos (Design Engine)
- Diagrama para el establecimiento de territorios de marca
- Matriz de contenidos para redes sociales
- Reactivación de contenidos en el blog de Grupo Lumen

Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de la propuesta planteada, se informa que será evaluada y presentada al consejo directivo de Grupo Lumen para discutir su ejecución.

Sin otro particular, atentamente



GRUPO LUMEN
Licda. Mari Alejandra Gordillo
Ejecutiva de Cuentas y Medios Digitales

D. vía 5, 1-36 Z. 4, Ed. Cuatro-36 Of. 301, 4º Norte.
T. PBX (502) 2329-4600

www.grupolumen.com

Anexo 4: Cronograma de trabajo (Diagnóstico)

ACTIVIDADES	Mayo				Junio				Julio			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lineamientos para el desarrollo del diagnostico situacional												
Recopilación de Información de la Agencia												
Entrega del diagnostico situacional												
Reunión de seguimiento												
Lineamientos para el plan de trabajo del trabajo de investigación												
Recopilación de Información de la Agencia												
Lecturas de Investigación												
Entrega del plan de trabajo												
Encuestas y Entrevistas												
Vaciado y Análisis Encuestas y entrevistas												
Redacción del documento y detalles												
Entrega del Diagnóstico (segunda parte)												
Entrega de la versión editada de todo el diagnostico												

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Instrumentos

Guía de observación

1. La presente guía de observación tiene por objetivo verificar la existencia de documentos comunicativos formales en Grupo Lumen.

Tipo de documento	Si	No
Memorándum		
Actas de reuniones informativas		
Paneles informativos		
Correos electrónicos		
Boletines informativos		
Buzón de sugerencias		
Citaciones		
Números telefónicos del personal.		

Fuente: Elaboración propia

2. Aspectos a registrar y describir en la observación de espacio de práctica: área de trabajo de Lumen Advertising, Lumen media y Lumen Films

Categoría	Elementos				
Contexto	Señalización de misión	Señalización de visión	Señalización de Valores	Nomenclatura áreas	Nomenclatura puestos
Dispositivos de comunicación	Tableros de información	Buzón de sugerencias	Periódico mural	Tableros electrónicos	Pantallas informativas
Identidad institucional	Uniforme	Gafete	Membrete / logo	Nombre-puesto	Apariencia / presentación (formal-informal)
Comunicación	Lenguaje oral	Lenguaje corporal	Temas (trabajo-personal)	Actitudes trabajo	Actitudes personales
Interacción	Empatía (nivel)	Espacios individuales	Espacios compartidos	Rutinas de trabajo (individual y grupal)	Redes informales
Situaciones atípicas	¿Qué sucedió?	¿Por qué sucedió?	¿Cómo sucedió?	¿Repercusiones?	

Fuente: Elaboración propia



Encuesta Colaboradores Grupo Lumen



Edad: _____ Sexo: Hombre Mujer Tiempo de laborar en la empresa: _____

Área a la que pertenece: _____ Puesto: _____

El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales.

Instrucciones: Coloque equis (X) en las opciones que considere correctas. Y conteste con letra legible las interrogantes.

Identidad

1. ¿Conoce los valores de la empresa?

Si _____ No _____

2. ¿Considera que se viven los valores de la empresa?

Si _____ No _____

3. ¿Cómo se siente de pertenecer a Grupo Lumen?

4. ¿Conoce el significado del logo y color de su área?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce las funciones específicas de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

6. ¿Posee un manual de identidad corporativa de su área?

_____ Si y lo utilizo normalmente
_____ Sí y lo utilizo algunas veces
_____ Sí y no lo uso
_____ No

7. Me siento motivado para realizar adecuadamente mi trabajo.

Siempre _____ Casi siempre _____ Pocas veces _____ Nunca _____

Comunicación interna

8. ¿A través de qué medios recibe información institucional?

Whatsapp _____ correo electrónico _____ Llamadas _____ Reuniones _____ Personalmente _____

9. ¿En qué lugar esperarías encontrar material informativo de actividades de la empresa?

10. ¿Con qué frecuencia le comunican la planificación estratégica de su área?
 Semanal _____ Mensual _____ Semestre _____ Anual _____
11. ¿Cómo recibe la información en cuanto a metas de ventas, promociones e ideas que la empresa quiere alcanzar o poner en práctica?
 Mensaje electrónico _____ Reuniones _____ Por su jefe inmediato _____ Tablero de avisos _____
 Boletín de la empresa _____ Persona a persona _____
12. ¿Existen manuales de procedimientos y normas para los diferentes procesos operativos?
 Si _____ No _____
13. ¿Cómo calificaría la comunicación entre las diferentes áreas de Grupo Lumen?
 Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Malo _____
14. ¿La comunicación fluye con el jefe directo?
 Si _____ No _____
15. ¿Se disponen de canales de comunicación para recibir quejas o sugerencias de los empleados?
 Si _____ No _____

Resolución de conflictos

16. ¿A quién acude al momento de un conflicto de comunicación en su área?
 Jefe inmediato _____ Compañero de trabajo _____ Recursos Humanos _____
17. ¿Cómo considera que se resuelve un conflicto de comunicación en su área?
 Efectiva _____ Regular _____ No efectiva _____ Lo desconozco _____

Comunicación Externa

18. ¿Conoces los canales digitales de Grupo Lumen?
 Sitio web _____ Facebook _____ Youtube _____ Instagram _____
19. ¿Consideras adecuado el manejo de las redes sociales de Grupo Lumen para informar a los usuarios?
 Si _____ No _____
20. ¿Conocen los clientes las ventajas empresariales que representa tener una relación de negocios duradera y estable con su empresa?
 Si _____ No _____
21. ¿Qué otro medio de comunicación cree que sería el ideal para dar a conocer los servicios que ofrece Grupo Lumen?
-
-

* ¿Qué aspectos de comunicación en general considera usted que Grupo Lumen debería mejorar? *

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia



Entrevista Gerentes Grupo Lumen



Área: _____ Cargo: _____

Objetivo: conocer la percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación interna y externa de la institución, así mismo, las necesidades de comunicación que consideran poseer en las áreas a las que pertenecen.

- **LIDERAZGO Y APERTURA**

Percepciones	Necesidades

- **PROCEDIMIENTOS**

Percepciones	Necesidades

- MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

Percepciones	Necesidades

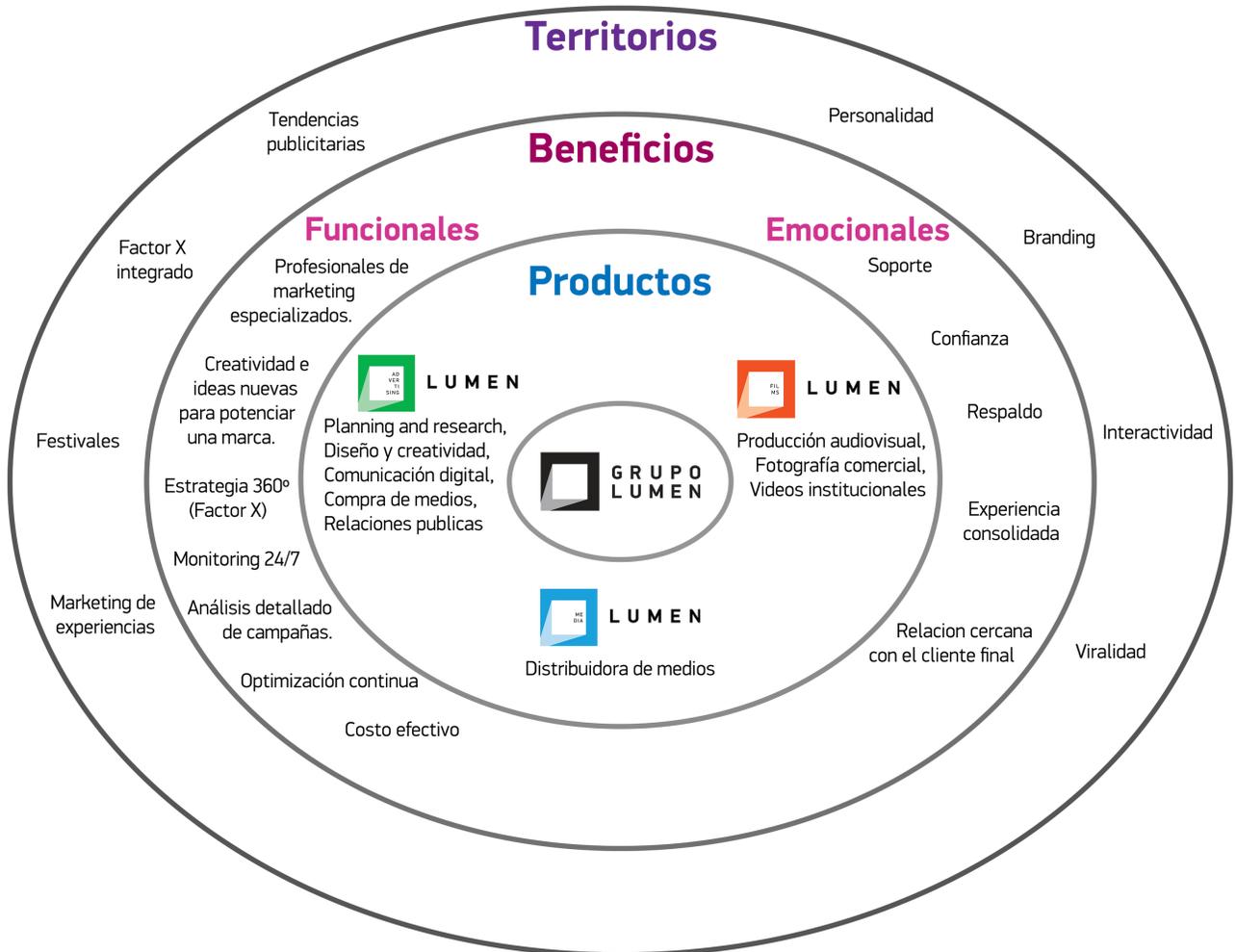
- RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

Percepciones	Necesidades

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Productos

- Diagrama de la cebolla – territorios de marca –



Fuente: Elaboración propia

- Matriz de contenidos

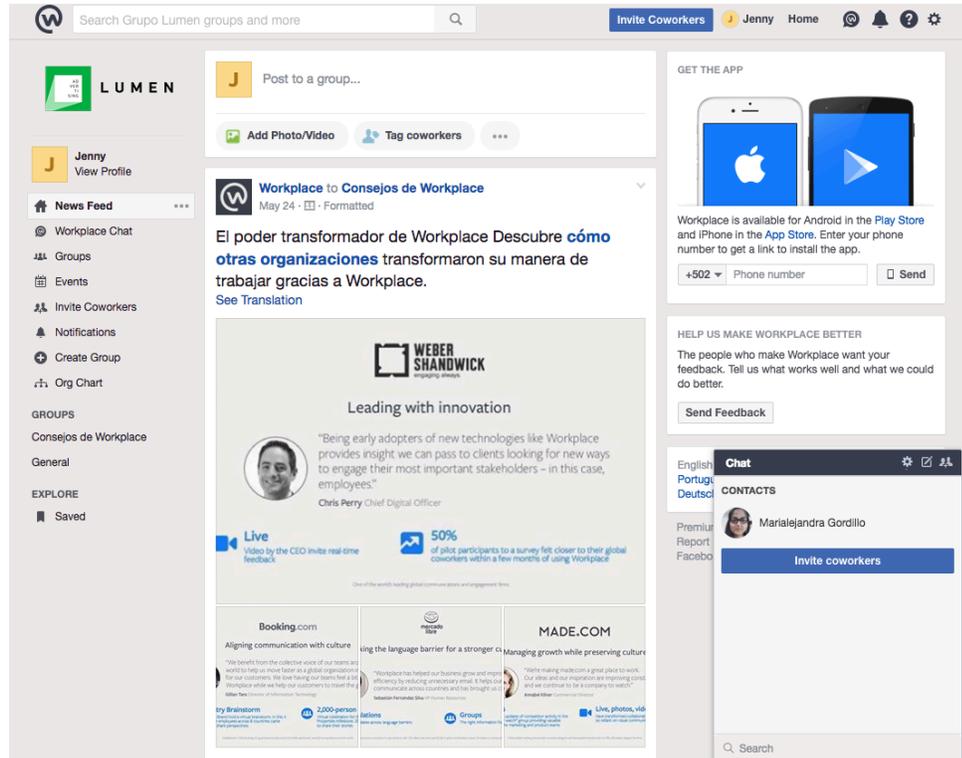
• Octubre

Canal	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	1	2	3	4	5	6	7
FB	 Infografía GIF		 Foto Offline de la marca		 Foto con Estadística		 Enlace post del blog
Blog				 Post autor invitado			
	8	9	10	11	12	13	14
FB	 Texto con Preguntas		 Texto con Frase célebre		 Foto con Catálogo		 Enlace post del blog
Blog			 Review de Producto				
	15	16	17	18	19	20	21
FB	 Foto con Frases de Clientes		 Foto de Branding Personal		 Texto con Historia		 Enlace post del blog
Blog				 Glosario de Términos			
	22	23	24	25	26	27	28
FB	 Foto de Composición		 Foto detrás de escena		 Foto Completa la Frase		 Enlace post del blog
Blog					 Caso de éxito		
	29	30	31				
FB	 Fotos de TBT		 Texto con Datos curiosos				

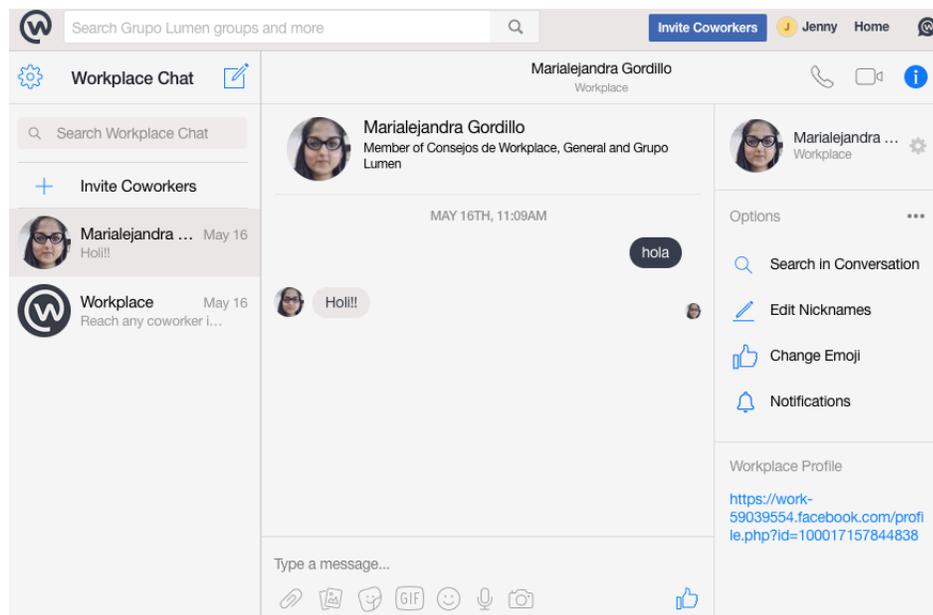
Fuente: Elaboración propia

- Plataforma Workplace

- Inicio



- Workplace chat



○ Grupos de Workplace

The screenshot shows a Workplace group page for 'Advertising'. The top navigation bar includes the Workplace logo, the group name 'Advertising', a search icon, and user options for 'Jenny' (Home, notifications, settings) and an 'Invite Coworkers' button. The main header features the group's cover image with the text 'ADVERTISING' and 'LUMEN'. Below the header, there are tabs for 'Discussion', 'Members', 'Events', 'Photos', and 'Group Insights', along with a search bar for the group. The 'Discussion' tab is active, showing a post by Jenny: 'Hi! Let's use this group to keep track of current status and discuss new ideas.' Below the post is a 'RECENT ACTIVITY' section showing 'Jenny created the group Advertising.' with options to 'Like' or 'Comment'. On the right side, there are sections for 'ADD MEMBERS' (with an 'Import' button), 'MEMBERS' (showing 2 members), 'DESCRIPTION' (with an 'Add a Description' button), and 'GROUP TYPE' (Teams & Projects). At the bottom right, there is an 'Invite by Link' section with a 'Create Link' button and a 'CREATE NEW GROUPS' section with a 'Chat' button.

- Guía rápida para el uso de Workplace



¿QUÉ ES WORKPLACE?

- Workplace es el lugar en el que conectas y colaboras con tus compañeros de trabajo.
- También puedes unirme a grupos relacionados con tu equipo o tus proyectos y recibir actualizaciones y noticias de la empresa.
- Tu cuenta de Workplace solo es visible para las personas de tu empresa y es independiente de tu cuenta personal.
- Lo que compartes en tu cuenta de Workplace solo lo pueden ver las personas que trabajan en tu empresa



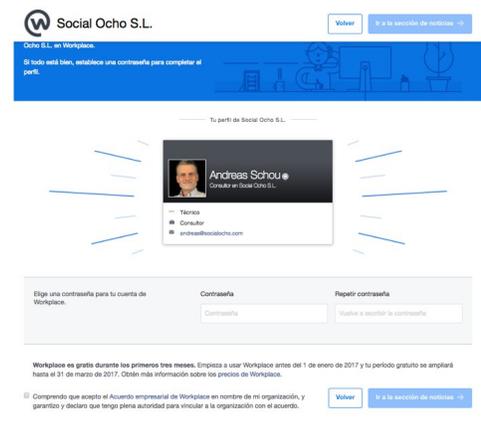
COMO EMPEZAR CON WORKPLACE

Podrás acceder a Facebook Workplace a través del enlace que recibirás por correo electrónico.

1. Después de hacer clic en el enlace en el correo electrónico, te pedirá confirmar tu dirección.
2. A continuación das de alta tu perfil en Facebook Workplace que es totalmente separado del de Facebook. Subirás tu nombre, cargo, departamento, el email de tu jefe y tu foto, para que sea más fácil para tus compañeros identificarte.



3. Por último eliges una contraseña para tu cuenta de Facebook Workplace.



CARACTERÍSTICAS DE WORKPLACE

Workplace te permite crear grupos que podrán estar disponibles para cualquier miembro de tu equipo o solamente para algunas personas. En el grupo podrás crear nuevas publicaciones para iniciar una discusión o podrás añadir fotos, videos o documentos para recibir retroalimentación de tu equipo. Así como las publicaciones de Facebook, estos posteos tendrán la opción de responder y reaccionar.



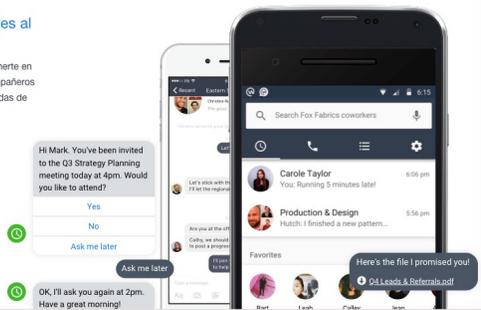
CARACTERÍSTICAS DE WORKPLACE

El Workchat no sólo ayudará a que te mantengas en contacto con tu equipo a través de mensajes de texto sino que también será una nueva herramienta que te permitirá compartir documentos y realizar video llamadas.



Envía mensajes al instante

Con Workplace Chat puedes ponerte en contacto al instante con tus compañeros de trabajo con mensajes y llamadas de voz y video.



Guía rápida para el uso de Workplace

Fuente: Elaboración propia

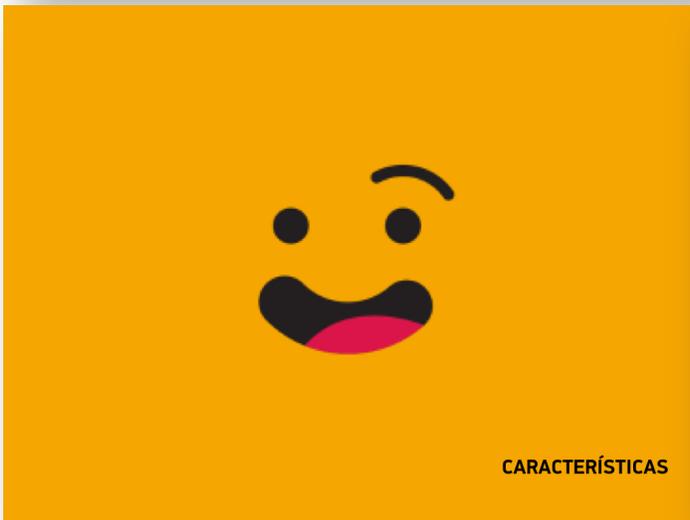
- Presentación de herramienta Design Engine



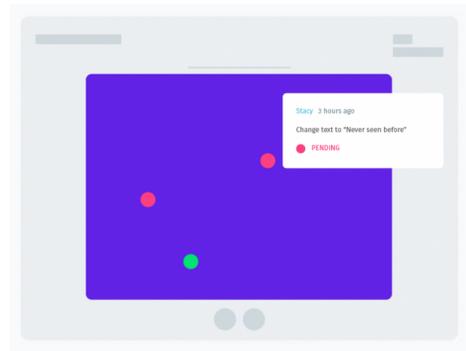
¿QUÉ ES DESIGN ENGINE?

Es una herramienta online para la gestión de Tareas y Proyectos de forma colaborativa.

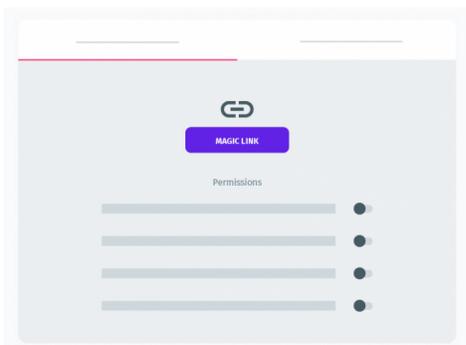
La principal función de esta aplicación es la de permitir una mejor comunicación entre los diferentes miembros de un equipo. En cualquier proyecto de trabajo hay diferentes apartados o funciones que cumplen trabajadores distintos y de su buena coordinación dependerá, en muchos casos, el éxito del proyecto.



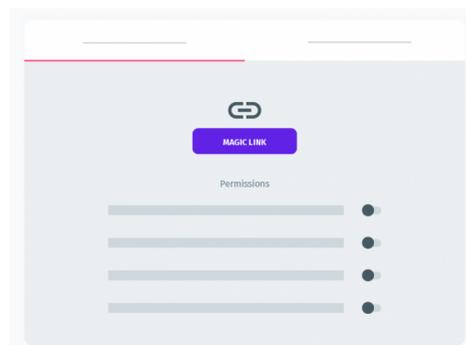
CARACTERÍSTICAS



Dar y recibir feedback en tiempo real



Comparte tus tareas con cualquier persona, incluso si no forman parte de tu equipo, a través de un link.



Comparte tus tareas con cualquier persona, incluso si no forman parte de tu equipo, a través de un link.



¿CÓMO EMPEZAR CON DESIGN ENGINE?

Podrás acceder a la plataforma a través del enlace que recibirás por correo electrónico.

1. Después de hacer clic en el enlace en el correo electrónico, te pedirá confirmar tu dirección.
2. A continuación das de alta tu perfil en Design Engine. Tu nombre de usuario se utilizará para asignarte tareas y conocer tu actividad.



Fuente: Elaboración propia

- Entradas en el Blog

<https://grupolumengt.tumblr.com/>

The image shows a screenshot of a Tumblr blog page. At the top, the Tumblr logo is visible on the left, and a search bar with the text "Search grupolumengt" is in the center. On the right, there are links for "Sign up" and "Seguir a grupolumengt". Below the header is a large banner image featuring a person in a dark jacket with a "POST" sign, and a red balloon. The blog's name "GRUP O UMEP" is centered below the banner. Navigation tabs for "POSTS", "LIKES", "FOLLOWING", and "ARCHIVE" are visible. The first post is titled "Campañas de Marketing Digital, ¿Invasivas o no?". It features a colorful illustration of a laptop with various data charts and icons, with the word "ANALYTICS" in a green arrow at the bottom. The author is "Por: Marialejandra Gordillo". The text discusses digital marketing growth and user receptivity. It includes a "Keep reading" link, hashtags "#socialmedia" and "#digitalmarketing", and a "1 note" indicator. The second post is titled "Netiqueta. Conéctate y respeta". It features an illustration of a laptop with the word "NETIQUETA" on the screen, and several small figures sitting on the keyboard and screen. The author is "Por: Jennifer Reyes". The text discusses online interaction and digital etiquette. It includes a "Keep reading" link and the hashtag "#digital netiqueta".

- Manual interno de procedimientos para la elaboración de un proyecto de comunicación integral





Fuente: Elaboración propia