



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de estudios de Posgrados**  
**Maestría en Comunicación Organizacional**



**Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Organizacional interna y externa  
para Industria La Popular, S.A.**  
**-Trabajo de Graduación-**

**Michelle Gabriela Aguilar solares**

**Carné 200916444**

Guatemala, septiembre de 2019



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



Guatemala, 19 de octubre de 2019  
**Orden de impresión**  
MCO No. 06-2019 GAMP/Machq

**Estudiante**  
**MICHELLE GABRIELA AGUILAR SOLARES**  
**Registro Académico No. 200916444**

Estimada Estudiante Aguilar:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA LA INDUSTRIA LA POPULAR, S.A.”**, se emite orden de impresión.

Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

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

## Índice

Resumen .....	i
Introducción.....	ii
Capítulo 1 .....	1
Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Ubicación Geográfica.....	1
1.2 Naturaleza de la empresa.....	1
1.3 Líneas Estratégicas .....	2
1.4 Principales actividades .....	3
1.5 Actores internos y externos .....	3
1.6 Estructura Organizativa.....	4
1.7 Perfil de los trabajadores .....	6
1.8 Perfil Comunicacional .....	6
Capítulo 2 .....	7
Fundamentos epistemológicos.....	7
2.1 Comunicación organizacional .....	7
2.2 Comunicación Estratégica .....	8
2.2.1 Acción comunicativa estratégica.....	9
2.2.2. Acciones comunicativas orientadas a la acción simple.....	10
2.2.3 Acciones comunicativas informales .....	11
2.2.4 Acciones comunicativas orientadas al entendimiento .....	12
2.2.5 Acciones comunicativas Normativas.....	12
2.2.6 Acciones comunicativas de carácter demostrativo emulativo .....	13
2.2.7 Acciones comunicativas expresivas.....	14
Capítulo 3 .....	21
Metodología Aplicada .....	21
3.1 Planteamiento del problema .....	21
3.2 Pregunta de investigación.....	22
3.3 Justificación de la investigación .....	22
3.4 Alcance .....	23
3.5 Objetivos.....	23
3.6 Marco Metodológico .....	23
Capítulo 4 .....	25

Diagnóstico de comunicación organizacional .....	25
4.1 Análisis de la comunicación interna.....	25
4.1.2 Comunicación Horizontal .....	29
4.1.3 ¿Comunicación circular? .....	30
4.1.4 Pertenencia a la empresa .....	30
4.1.5 Comunicación en Crisis.....	37
4.2 Análisis de la comunicación Externa.....	39
4.2.1 Aspectos generales.....	39
4.2.2 Mapa de Públicos .....	39
4.2.3 Análisis de la identidad corporativa .....	40
4.2.4 Análisis de la imagen corporativa.....	42
4.2.5 Comunicación en Crisis.....	43
Capítulo 5 .....	49
Estrategia de comunicación Organizacional.....	49
5.1 Objetivos.....	49
5.2 Públicos .....	49
5.3 Propuesta .....	50
5.4 Evaluación de la estrategia de comunicación .....	54
5.5 Análisis del entorno .....	54
5.6 Estrategia .....	55
Conclusiones.....	61
Recomendaciones .....	62
Referencias bibliográficas .....	63
Anexos.....	63

## Índice de figuras

Figura 1, Organigrama de la empresa.....	5
Figura 2. Árbol de problemas .....	48
Figura 3, Flujo grama de implementación.....	51

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Tiempo de laborar en la empresa.....	25
Gráfica 2, Medios que facilitan obtener información relacionada a la empresa .....	27
Gráfica 3 Medio adicional para recibir información .....	28
Gráfica 4, Tiempo en el que se traslada la información .....	28
Gráfica 5, Aportación al cumplimiento de los objetivos de la empresa .....	31
Gráfica 6, Información facilitada por la empresa logra identidad e integración con los objetivos.....	32
Gráfica 7, Grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa .....	33
Gráfica 8, Sabe qué producto o servicio realiza la empresa .....	42
Gráfica 9, Evaluación de la comunicación interna de la empresa .....	43

## Índice de Tablas

Tabla 1. FODA .....	45
Tabla 2, Análisis y pronóstico de la situación FODA .....	46
Tabla 3, Presupuesto.....	56

## **Resumen**

Derivado del diagnóstico comunicacional realizado en las instalaciones de Industria La Popular, (ILP) Se determinó que existen algunas falencias en la comunicación interna y externa de la empresa.

De estas carencias detectadas se puede mencionar en el ámbito interno, la falta de traslado de conocimiento de los objetivos organizacionales a los colaboradores, en especial a las personas de nivel operativo, y el traslado de conocimiento sobre cómo el trabajo que el operador realiza aporta a la consecución de los mismos. Así pues en el ámbito externo, existe la falta de lineamientos acerca de la presentación de la imagen de la empresa, o presencia de marca ante el personal que visitaba la planta, tales como identificación de la empresa, colores institucionales entre otros.

Por lo que se determinó realizar una campaña de comunicación dando a conocer los factores de la cultura corporativa de la empresa para poder crear el sentido de pertenencia en los colaboradores, también se tiene como propuesta la premiación de “agentes de valor”, que son las personas que son embajadores de los valores y de la cultura de la empresa en general. Los cuales son pilares importantes en el traslado de información e integración de colaboradores a la empresa.

Así también esta estrategia interna se refuerza con la propuesta de lineamientos de creación y dinamización del manual de marca expuesta para la comunicación externa, La cual permitirá al público identificar la empresa a través de la comunicación cromática y logrando posicionar de mejor manera la marca ILP que actualmente no tiene un adecuado manejo.

## **Introducción**

En los siguientes capítulos podrá encontrar el procesos de desarrollo la investigación, iniciando por la observación, luego la evaluación, diagnóstico y planteamiento de solución comunicacional. En este proceso de investigación se planteó la pregunta de investigación “¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que afecta a Industria La Popular?” para la cual se establecieron los objetivos general y específico del ámbito comunicacional interno y externo, que ayudarán a dar resolución a este cuestionamiento y al desarrollo de soluciones que permitan mejorar los procesos comunicacionales dentro de Industria La Popular

El tipo de investigación que se realizó es de corte mixto, es decir cualitativo- cuantitativo pues se buscaba obtener resultados medibles para la solución de los fenómenos comunicacionales, y que pueda ser presentado ante la junta respectiva y pueda tomársele con la seriedad debida. La muestra inferencial sobre la que se realizó este proyecto, fue tomada de las instalaciones de planta de producción ubicada en Escuintla, tomándose como referencia que el manejo de la comunicación en planta es completamente distinta con oficinas centrales ubicadas en la zona cuatro de la ciudad capital. En cuanto a la comunicación a nivel interno se hizo la segmentación de personal operativo y administrativo pues ambos grupos reciben información por medios distintos.

La importancia de la investigación realizada, es la aplicación los conocimientos adquiridos durante la maestría de comunicación organizacional en el ámbito real, realizando propuestas que logren generar un impacto en las empresa, demostrando así que la comunicación estratégica es un pilar importante dentro del presupuesto empresarial Así mismo, con estas propuestas, se buscó obtener beneficios para la empresa a través de la resolución de problemas derivados de las falencias comunicacionales encontradas.

# Capítulo 1

## Diagnóstico Situacional

### 1.1 Ubicación Geográfica

La planta de producción se encuentra ubicada en el Kilómetro 56.5 antigua carretera Palín-Escuintla.

- Oficinas centrales: vía 3 5-42 zona 4
- En Nicaragua: Merconica
- En Costa Rica: Mercorica
- En El Salvador: Mercosal
- En Panamá: Mercopan
- En Honduras: Merhonsa

### 1.2 Naturaleza de la empresa

Industria La Popular es una empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar, cuidado personal, elaboración de empaque flexible y distribución de productos de belleza importados.

La única planta de producción se encuentra ubicada en Escuintla, y dentro de la gama de productos que elabora están:

- Cuidado del hogar: Jabones de lavandería Ambar, Zinnia, Combo Bex, Corona, detergente en polvo Fab, Ultra Klin, Espumil, Zinnia, detergente Líquido Fab, Ambar, Swift, Cloro Acticlor, suavizante de ropa Terso, desinfectante y cera para pisos Olympo.
- Cuidado personal: jabón de tocador DK12, Neutro Skin, Jabonito, Cisne, Maya, cremas y Splash Aquarius, loción corporal Agua de Sándalo, crema corporal Neutroskin, shampoo y gotas para el cabello Calypso.
- Cosméticos: Almay, Sally Hansen, Cover Girl, Revlon, physician formula.
- Empaque Flexible: para uso interno y venta comercial a Helados Sarita e Idealsa.



### 1.3 Líneas Estratégicas

#### Misión

“Somos un grupo empresarial multinacional, que provee marcas de calidad y valor para satisfacer a nuestros consumidores y clientes, asegurando la rentabilidad para bienestar de nuestros colaboradores, accionistas y la comunidad; preservando el medio ambiente.”

(Fuente: Industria La Popular)

#### Visión

“Con dinamismo e innovación juntos construimos un mundo limpio, bello y sano para el bienestar de todas las familias”

(Fuente: Industria La Popular)

Política de calidad, ambiente, seguridad de la información y seguridad de la cadena de suministros:

- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores proveyéndoles productos de calidad y valor, que reciban libres de ilícitos.
- ✓ Garantizar la mejora continua en nuestro sistema integrado de gestión (SIG) de calidad, social, ambiental, seguridad de la información, seguridad industrial y seguridad de la cadena de suministros de nuestros procesos, con una adecuada gestión de riesgos.
- ✓ Lograr los objetivos organizacionales apoyados por nuestro sistema integrado de gestión (SIG)
- ✓ Cumplir los requisitos legales y aplicables a nuestros negocios.

(Fuente: Industria La Popular)

#### Valores:

- ✓ Innovación
- ✓ Respeto
- ✓ honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Integridad

- ✓ Excelencia/ Mejora continua
- ✓ Orientación al cliente

(Fuente: Industria La Popular)

## Objetivo organizacional D10N10

Crecer anualmente un 10% en resultados de ventas, para lograr en 10 años el crecimiento del 100% del nivel actual.

(Fuente: Industria La Popular)

## 1.4 Principales actividades

Industria La Popular se dedica a la elaboración de productos de limpieza y cuidado personal, así como la producción de empaques flexibles, para uso interno y venta a otras empresas, también la distribución de productos cosméticos importados.

## 1.5 Actores internos y externos

### Actores Internos

- ✓ Presidente de la empresa: este puesto lo ocupa actualmente el Ingeniero Jaime Enrique Arimany y es quien aprueba la implementación de nuevos proyectos.
- ✓ Gerente General: ocupado por el Sr. Estuardo Mardoqueo Mejía Yancos. Vela por el funcionamiento general de la empresa en Guatemala. Aprueba el presupuesto que se invertirá en proyectos, y actividades generales de la empresa.
- ✓ Gerente de Manufactura: en este puesto se encuentra actualmente el Ingeniero Elder Chupina, quien es el encargado de las operaciones en la plantas de producción Escuintla, desde las plantas de producción hasta la bodega de producto terminado.
- ✓ Gerente Regional de Calidad y Desarrollo, puesto ocupado por el Lic. Antonio Argueta, quien tiene a su cargo la verificación de calidad de las materias primas recibidas, verificación de calidad de la producción y estándares de calidad en el traslado y exportación del mismo.
- ✓ Gerente Regional de Gestión Humana y Sostenibilidad, actualmente en este puesto se encuentra el MBA Armando Baeza Castillo, quien está encargado de reclutamiento, selección, capacitación, atención al cliente interno, salud ocupacional, seguridad industrial y sostenibilidad de la empresa a nivel regional.

- ✓ Gerentes de producción: cada planta de producción está dirigida por una persona en específico. Planta de jabones de lavandería y tocador está a cargo del Ingeniero César García Monterroso, Planta de Cuidado personal y Líquidos por el ingeniero Manuel Cazali, Planta de detergente en polvo por el ingeniero Sergio Custodio, planta Empaques Barra y Corta grasa por el Ingeniero Herbert Belches, planta de empaques Flexibles por el Licenciado Alfonso Vega.
- ✓ Gerente de Inventario y Gerente de exportación, encargado de la exportación del producto a las filiales, y clientes extranjeros. Puesto ocupado actualmente por el Lic. Julio Pérez Valdés y el Ingeniero Oscar Galdámez
- ✓ Personal Operativo en plantas y Bodegas

### Actores Externos

Industria La Popular cuenta con empresas hermanas con las cuales se apoya en ciertos momentos, o se interrelacionan en determinados procesos, por ejemplo:

- Idealsa, a la cual le produce el empaque flexible para los snack.
- Hotel Conquistador Ramada, de la cual se sirve para hacer reuniones, capacitaciones y Convivios.
- Casa Ariana, que también apoya en eventos importantes como inauguraciones y reuniones de Comité ejecutivo

Algunas otras empresas en las que Industria La Popular tiene acciones o trabaja en ciertos procesos son las siguientes:

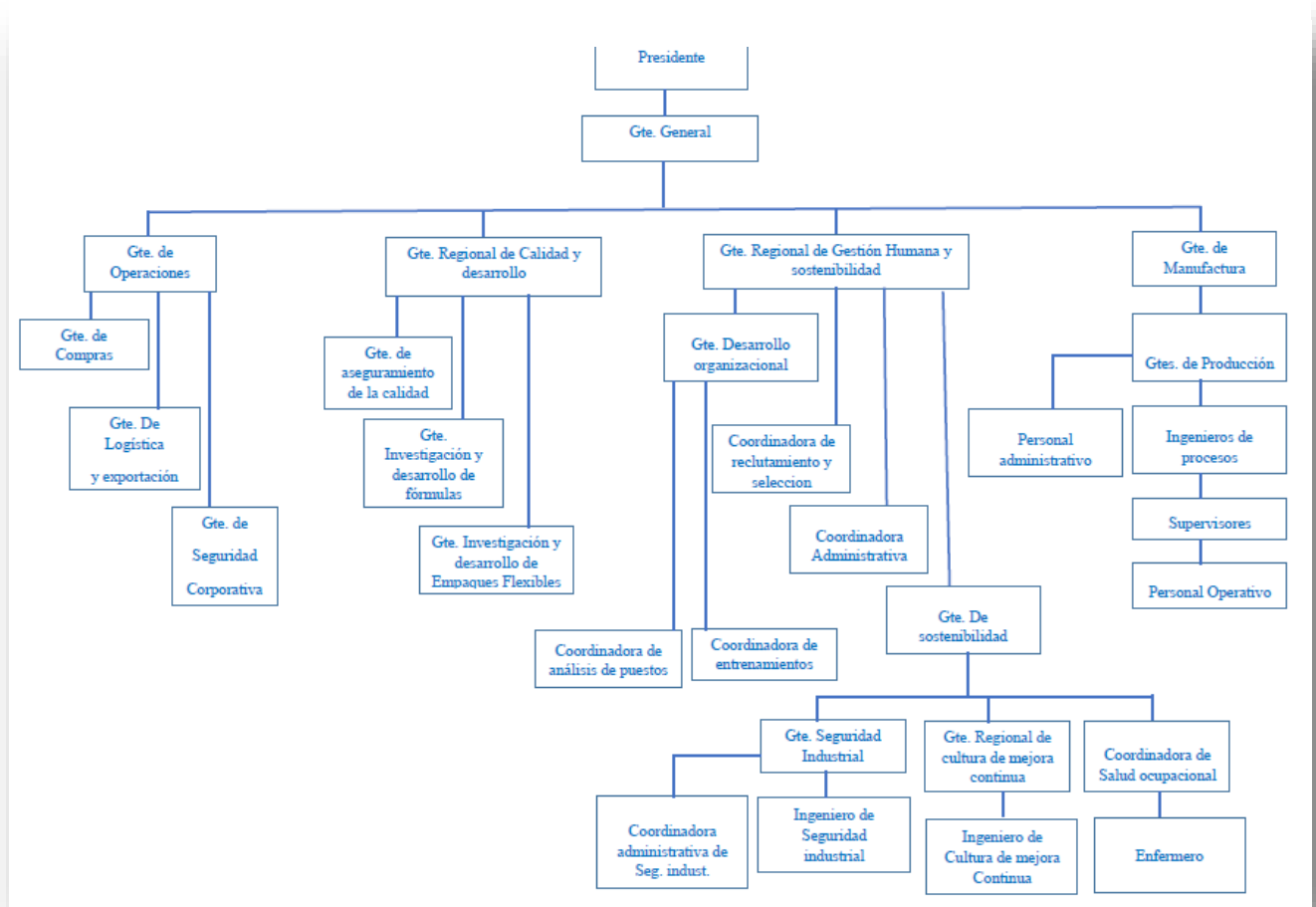
- Banco Industrial, Trabaja el pago de planilla de Industria La Popular.
- Helados Sarita, compra el empaque flexible para sus productos a ILP
- *Walmart*, al cual ILP maquila todo los detergentes, jabones de barra y corta grasa y cloro bajo la marca SULI.

### 1.6 Estructura Organizativa

Industria la popular maneja el organigrama de la empresa de manera fraccionada, es decir que maneja el organigrama por departamentos, sin embargo, no poseen un organigrama general debido a que este con regularidad tiene modificaciones. Y como lo mencionan el departamento de Gestión Humana “La popular se sirve de los documentos, no al revés” esto haciendo alusión a que sus documentos controlados son flexibles y modificables según lo amerite una situación.

Para fines de este trabajo, se elaboró un organigrama tomando en cuenta los puestos más relevantes de planta Escuintla, en el cual se basa el trabajo.

Figura 1, Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

## 1.7 Perfil de los trabajadores

Para poder tener una mejor perspectiva del manejo de comunicacional en la empresa, es necesario conocer puntos específicos como el perfil de los trabajadores, ya que estos aspectos son relevantes para determinar con mayor precisión qué modo, manera, medio y método puede trabajarse el plan comunicacional

Gerentes: proactivo, dinámico, don de gente, enfocado a metas, orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, efectividad en la toma de decisiones.

Ingeniero de procesos: manejo de personal, orientación a metas, planificación de producción, disponibilidad de horario, trabajo bajo presión, versatilidad.

Personal de producción: trabajo bajo presión, trabajo enfocado a metas, responsable, comprometido, seguimiento de dirección, habilidad motriz, experiencia en empaque de producto.

## 1.8 Perfil Comunicacional

Gerentes: se comunica a través de llamadas telefónicas, utiliza la mayor parte del tiempo correo electrónico, participación constante en reuniones, transmite la información a través de personal administrativo e ingenieros de procesos

Ingeniero de procesos: comunica dirección de producción a través de sus líderes de línea, uso medio de correo electrónico, uso medio de vía telefónica, se encuentra a exposición de comunicación visual en el área de cafetería, recepción, QSA y carteleras.

Personal de producción: recibe información de producción a través de líder de línea, se encuentra expuesto a información visual a través de carteleras y banners dentro del área de cafetería, recepción, clínica médica, QSA y áreas de producción.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentos epistemológicos**

Previo a la realización del diagnóstico comunicacional, es indispensable concretar algunos conceptos que ayudarán a la adecuada percepción comunicacional de la empresa. El tener conceptos y definiciones claras basadas en los hechos observados dentro de Industria La Popular, permitirá tener un punto de referencia sobre la cultura y comunicacional de la compañía, para luego poder abordar el plan estratégico.

#### **2.1 Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es un término utilizado en la actualidad para describir las prácticas de transmisión de información empresarial tanto interna como externa, muchas veces de forma empírica, que busca el logro de determinados objetivos por medio de la persuasión del receptor y la integración del colaborador a través de un sentido de pertenencia.

Pero ¿cómo saber que la comunicación que se administra en la organización es efectiva? ¿Cómo saber si los signos y códigos transmitidos están cumpliendo su cometido, siendo decodificados o percibidos por el receptor de la manera adecuada? Se sabe de sobremanera que nuestro entorno interviene en la formación cultural y por lo tanto comunicacional del ser humano.

Es el entorno en el que se vive el que ayuda a determinar los acuerdos tácitos que permiten la asignación de un significado figurativo de un signo; se puede decir entonces que esto es lo que nos permite que un objeto o cosa pueda ser nombrado de la misma manera por un conjunto de individuos.

Es este mismo conocimiento práctico el que nos conduce a lograr establecer comunicación con el colectivo de una empresa, y como lo mencionan Franklin y Krieger “es el principal medio por el cual sus miembros crean una realidad social coherente, encuadrando la percepción que se tiene de su propia realidad” (Franklin y Krieger 211: 53).

Este intercambio de información permite que los integrantes de una organización formen una comunicación cotidiana, que interviene en el proceso organizacional como tal, y la construcción de una realidad social.

La comunicación cotidiana participa en el constructo organizacional pues, todo lo que sea transmitido al colaborador y lo que este perciba, repercute en su voluntad de una manera afectiva o racional, por esta razón es importante cimentar una estrategia que ayude a encaminar los objetivos comunicacionales que la empresa necesita alcanzar.

## 2.2 Comunicación Estratégica

Ahora que sabemos que la intervención comunicacional que los colaboradores practican día a día participa en la construcción de la comunicación organizacional, es necesario hacer uso de estos conocimientos aplicados a una serie de procesos organizados llamados comunicación estratégica para el adecuado manejo de la comunicación dentro de la empresa.

La importancia en el manejo estratégico de la comunicación radica en el control que se puede llegar a tener sobre las vulnerabilidades de la empresa ante los cambios que ofrece el entorno del mercado. Pues a través del uso de la estrategia se podrá llegar a tener el dominio de los recursos económicos y humanos, necesarios para la implementación adecuada de la comunicación. Además de la evaluación y desarrollo que puede llegar a tener la empresa conforme el transcurso del tiempo.

Almeda describe el proceso de la comunicación estratégica de la siguiente manera:

La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular los costos y recursos necesarios y motivar de forma argumentada, la elección de técnicas comunicativas más adecuadas a la audiencia. Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo (diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en la estrategia comunicacional organizacional, que es el instrumento que reúne los retos comunicativos que la empresa propone asumir y la forma en que determina cómo ponerlos en práctica (tácticas) (Almeda, 2017, pág 13)

Basado entonces sobre los objetivos propuestos en la estrategia de comunicación en la empresa, se hace necesaria la definición de acciones comunicativas para su consecución. Para los cual se presentan a continuación algunos ejemplos de acciones comunicativas en las organizaciones sustentados por los planteamientos de Franklin y Krieguer que facilitan el entendimiento del grupo objetivo y la empresa de acuerdo a su intencionalidad (2011, págs. 237-247)

### 2.2.1 Acción comunicativa estratégica

Trabaja sobre supuestos socioculturales comunes a la organización y busca influenciar, motivar y/o cohesionar para lograr que el colaborador se aliene a los valores empresariales para lograr el objetivo estratégico. Por lo que es necesario conocer la estrategia de la organización, su plan de negocios y trabajar con base a ello

Este tipo de acción es la más común, pues cuando un individuo ingresa a trabajar a una empresa recibe la inducción que lo orienta sobre los valores, objetivos, normas y políticas de la misma. Además de recibir constantes recordatorios de esta información durante sus actividades cotidianas a través del correo electrónico, documentos controlados, afiches o publicidad en el punto de venta conocido como material POP (*point of purchase*) que la misma empresa genera.

En algunas empresas las directrices y procedimientos variarán dependiendo del tipo de funciones y también de las certificaciones que esté adquiriendo, debido a que estas solicitan cambios en el desarrollo de algunos procedimientos.

Este tipo de acción estratégica busca crear una respuesta en el colaborador a través de la motivación. Cuando la cultura organizacional es casi tangible dentro de la empresa el colaborador se siente motivado e incluso la misma cultura puede arraigarse en la mente del individuo, como si se hablara de una *love mark*, lo que consciente o inconscientemente lo convierte en un embajador o propiciador de la cultura organizacional.

Ahora bien, esta situación no funciona o aplica en todas las empresas, por lo que en algunos casos suele comunicarse o involucrar al individuo en los objetivos, normas y políticas de la



empresa por medio de directrices dentro del marco de las relaciones de poder de la organización.

Ante el público externo, es decir clientes, accionistas, contratistas, proveedores, medios de comunicación, la comunidad, entre otros, la comunicación estratégica es necesaria para poder exteriorizar la cultura organizacional, proyectar la imagen corporativa de manera controlada, “quiénes somos y qué hacemos”.

Es necesario tomar en cuenta que la estrategia de comunicación variará según al grupo objetivo externo al que se es dirigido el mensaje. Por ejemplo, si es dirigido a la clientela o clientes en potencia, es necesario fundamentar una estrategia que refleje los beneficios de la empresa y la calidad con la que ofrece sus productos o servicios. Ahora bien, si el mensaje está dirigido a proveedores y/o contratistas, es necesario dar a conocer ese aspecto de calidad con la que se trabaja, pero haciendo énfasis en los requerimientos estrictos que la empresa necesita que cumplan para poder asistirse de sus servicios.

Para poder lograr encausar la comunicación estratégica, la organización o empresa debe de asirse de instrumentos o mecanismos que apoyen el fin, tales como el *marketing*, la publicidad, programas enfocados en el servicio al cliente, y la presencia en medios electrónicos y sitios web.

Los canales o medios de comunicación que se utilicen para efectuar la comunicación interna y externamente deben trabajar de la mano, para no comunicar mensajes contradictorios y coordinar los tiempos en que se darán a conocer a los distintos públicos.

### 2.2.2. Acciones comunicativas orientadas a la acción simple

Este tipo de acciones está relacionado con las actividades empresariales cotidianas, podría decirse de los procesos que se realizan día a día y que contribuyen fragmentadamente en la consecución de los objetivos o estrategias organizacionales.

Como ejemplo puede mencionarse la información de las tareas o actividades que se realizarán, así como fechas de auditorías o fechas para reentrenamiento del personal. O bien sobre información de actividades motivacionales o situaciones dentro de la empresa que deben ser atendidas para continuar con el desempeño normal o para mejorarlas.

Aquí pueden mencionarse reportes o documentos informativos que sirven como comunicación escrita, necesarios para la transmisión de resultados, o para dar el seguimiento diario necesario para la consecución de un fin.

### 2.2.3 Acciones comunicativas informales

Como sabemos las acciones formales de la comunicación son las que se encuentran normadas y/o fundamentadas sobre los lineamientos y normas de la empresa, por ejemplo, la comunicación que se tiene de jefe a subordinado, los correos que sirven de evidencia del seguimiento a una problemática o el conocimiento sobre el organigrama y de las acciones que corresponden a ciertos roles especificados en el descriptor de puestos.

Sin embargo, estas deben ser acompañadas de acciones comunicativas informales que enriquecen el conocimiento y estrechan relaciones, lo cual facilita la ejecución de tareas o la culminación de procesos.

Una relación comunicativa informal podría ser cuando se logra establecer un lazo amistoso con un compañero de otro departamento. “la convivencia” Que puede facilitar la información necesaria (evitando la burocracia y contratiempos) para realizar una tarea o para que pueda prestar un servicio. Un claro ejemplo podría ser cuando se necesita liquidar una factura en el departamento de contabilidad, pero consultando directamente con la persona encargada, esta puede facilitarnos la información o dar la guía de cómo debe llevarse a cabo el proceso

La importancia de las comunicaciones informales es que facilitan la información dentro de departamentos y desarrollan dentro del colectivo la cultura organizacional. O incluso si se observa desde la subcultura de un departamento en específico, facilita el entendimiento de órdenes o tareas delegadas por el jefe, o la transmisión de información importante de parte de un subordinado, que puede mejorar los procesos o sirva para facilitar un mejor servicio.

#### 2.2.4 Acciones comunicativas orientadas al entendimiento

Estas acciones, a la igual que las acciones estratégicas, convergen en que la capacitación del personal es un punto importante. Ya que además de conocer los aspectos fundamentales de la empresa, también es necesario conocer los procesos de determinadas tareas, o también para dar a conocer los riesgos que se puede tener al no realizar determinadas actividades.

Por ejemplo, según el giro del negocio que maneje la empresa, serán los riesgos de seguridad física, industrial, o corporativa que esta maneje. Si hablamos de una empresa netamente industrial, los riesgos de accidentes y fatalidades son mayores, por lo cual es necesario dar a conocer al personal los reglamentos y acciones a tomar para poder disminuirlos e instruirlos, haciendo conciencia en el uso del equipo de protección personal adecuado dentro de la empresa, aun cuando estos sean incómodos.

En el ejemplo, anterior la comunicación orientada al entendimiento busca salvaguardar al colaborador, así como la parte legal de la empresa. El cambio de hábitos o cultura es difícil, por eso este tipo de acciones deben ser redundantes, recordando constantemente los cambios que se deben hacer y el beneficio que esto conlleva. Esto aplica desde temas de seguridad industrial, como aquellos útiles para el mantenimiento de los estándares de limpieza y control visual, como por ejemplo, no tirar basura al suelo o mantener sanitarios limpios.

Este tipo de comunicación busca en cierta manera sacar de la zona de confort a las personas (pues ya están acostumbradas a ciertos hábitos), por lo tanto se suele tener un poco de rechazo y renuencia por parte de los receptores, que tratan justificar el no seguir las instrucciones o la información, creando una barrera.

#### 2.2.5 Acciones comunicativas Normativas

Un ejemplo de esta acción comunicativa es cuando se deja en claro a un candidato, que busca ser parte de la empresa, las normas y reglamentos internos a los cuales estará sujeto desde el momento en que empiece a laborar. Desde normas de ingreso hasta de etiqueta. E incluso, en algunas empresas solicitan firmar contrato de confidencialidad para poder laborar con ellas

El seguimiento a esta información dada de primera instancia, puede ser en la inducción general de la empresa en donde le explican los beneficios pero también las sanciones que le pueden ser aplicadas en el incumplimiento de las normas política y éticas.

El fin de esta acción comunicativa es regular y pautar conductas dentro de la empresa, para generar un orden y acatamiento de reglas. Y también poder evitar problemas legales a la empresa debido infracciones cometidas por un colaborador. Por ejemplo, que la empresa haga de conocimiento al personal el reglamento legal de no laborar en estado de ebriedad, pero resulte que un colaborador pueda burlar la detección de alcoholismo, y ya desempeñando sus funciones sufra un percance por su estado ético.

#### 2.2.6 Acciones comunicativas de carácter demostrativo emulativo

Cuando se escucha el dicho “la práctica hace a maestro”, se puede asimilar con esta acción comunicativa, pues tiene el fin de compartir información al colaborador sobre cómo realizar determinados procesos dentro de la empresa a través de la práctica.

No se puede pretender un *feedback* positivo del trabajo de una persona a la que no se le instruyó adecuadamente en la realización de su trabajo. Y en cuestiones operativas es necesario el acompañamiento del entrenamiento práctico para reforzar los conocimientos adquiridos a través de la lectura de los procedimientos o de la información netamente hablada.

Este tipo de acción comunicativa es indispensable para continuar con el adecuado desarrollo de ciertas actividades prácticas, sin depender de la rotación del personal. Por lo cual se hace necesario implementar estrategias que apoyen el desarrollo de esta acción, pues existen colaboradores celosos de su trabajo, con el pensamiento “a mí nadie me enseñó, yo solo aprendí”. Que son renuentes en trasladar la información de manera práctica de determinados procesos, pues tiene la idea de que al transferir sus conocimientos a otra persona, lo desplazarán o reemplazarán fácilmente. Pero este traslado de información, busca la permanencia o la sostenibilidad de las labores, no dañar a los colaboradores.

### 2.2.7 Acciones comunicativas expresivas

Este tipo de acciones explican que el ser humano puede comunicar más allá de las palabras, es decir de manera Kinésica; cuando nuestro cuerpo y gestos dicen igual o más que la palabra hablada. La actitud, los gestos o el comportamiento mismo deben ser acordes con lo que se habla.

La comunicación corporal es importante para convencer a través de la percepción, es importante pues busca que el subconsciente del receptor perciba estímulos que le generen confianza, lo que logrará que la comunicación recibida se vislumbre como una verdad absoluta.

El fin de esta acción comunicativa radica en que se puede transmitir a través de la actitud, el entusiasmo y motivación que el colaborador necesita recibir, para poder sentirse parte de una tarea en específico o participe en los cambios significativos que pueda sufrir la empresa.

También es útil estudiar desde la perspectiva psicológica este tipo de comunicación, pues esta puede ayudar al reclutador de la empresa a hacer un análisis aptitudinal o actitudinal de la persona solicitante de trabajo, desde la primera impresión.

Lo que algunos podrían llamar intuición, es la percepción de la comunicación kinésica la primera en decir si una persona es apta o no para el puesto. Se debe tener precaución y complementar la información captada través de estas acciones comunicativas, pues se tiene el riesgo de encontrarse con individuos que tengan facilidad de dominar sus expresiones corporales, por lo que pueden llegar a engañar o manipular la percepción.

Si bien hemos mencionado varias acciones comunicacionales, es necesario comprender que la estrategia es parte fundamental en la planeación e implementación de estas. Retomando la acción comunicativa estratégica, en la cual se busca proyectar la imagen corporativa de manera controlada, el “quiénes somos y qué hacemos”. No se puede dejar que vaya dirigida como ola llevada por el viento, sino, debe ser analizada detalladamente con base en las necesidades de la empresa, para poder insertar un “timón” que permita la guianza.

Como bien mencionamos, la acción comunicativa estratégica puede desglosarse en 3 vertientes importantes: lo interno, lo público y como cliente. (Franklin y Klieguer 2011, págs. 237-247)

Cuando nos referimos a lo interno, nos referimos a la comunicación que se desarrolla dentro de los colaboradores de la organización. Esta comunicación puede ser vertical, horizontal o transversal.

Al hablar de la comunicación vertical Koontz y Weihrich dicen “que es la comunicación que se transmite del jefe al subordinado. Tradicionalmente se entiende la mayor parte del tiempo como órdenes o tareas asignadas que deben ser cumplidas”. (Koontz & Weihrich, 2012, pág. 456)

Habitualmente este tipo de comunicación se manejaba sobre un nivel jerárquico, en donde el jefe es el emisor del mensaje y el colaborador quien hace el papel de receptor, retroalimenta que el mensaje fue recibido y comprendido, es decir de manera descendente.

Ahora bien, hay que tomar en cuenta que esta percepción de la comunicación vertical ha cambiado conforme al desarrollo de los tiempos. Pues ahora también puede hablarse de una comunicación ascendente en donde el colaborador puede transmitir información al jefe, aportando ideas, solicitudes o preguntas sobre ciertas situaciones.

En el actual siglo XXI, con el surgimiento de la generación Y, es decir la población que ha nacido a partir de 1980 hasta el año 2000. Se ha dado la peculiaridad de que “por primera vez en la historia hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo” (Gonzalez, 2011, pág. 68) y esto ha dado como resultado que las relaciones jerárquicas de comunicación que se conocían, hayan evolucionado dando como resultado la comunicación ascendente y que exista cierto grado de confianza y comodidad entre emisor y receptor.

En ciertas ocasiones, cuando la comunicación vertical llega a un grado de confianza y compañerismo, resulta en una comunicación horizontal, en donde se comparten ideas y propuestas de soluciones en conjunto jefe-subordinado. Este tipo de comunicación se

encuentra enlazado estrechamente al actual *empowerment*, que busca investir de “poder” al colaborador para realizar tareas en donde tenga más responsabilidad y pueda tomar decisiones bajo su propio criterio de eficiencia. Es decir, se apertura un espacio de comunicación más amplio para que el colaborador pueda opinar, y proponer en conjunto con su jefe, compañeros y otras áreas de la empresa.

En el caso de la comunicación transversal, esta busca transmitir información al personal de todos los departamentos y jerarquías, un claro ejemplo es cuando la empresa lanza un nuevo producto, una nueva marca, y debe hacer del conocimiento de todos los colaboradores el nuevo producto expuesto al público, para que puedan apoyar en cuanto a la publicidad boca a boca, o bien resolución de dudas si algún cliente llegara a consultar.

Es incómodo que un agente externo se acerque a un colaborador preguntando sobre el nuevo producto lanzado, y que este no sepa qué responderle por no poseer la información; o peor aún, que la resolución del problema de un cliente externo no se lleve a cabo por la falta de comunicación entre departamentos y eso resulte en pérdidas económicas significativas. Es por esta razón que la comunicación transversal es importante, pues permite a todos los miembros de la empresa sentirse parte de la familia, que los toman en cuenta para saber temas relacionados a ella, saber la historia de donde ellos pertenecen, y saber cómo trabajar en equipo para la resolución de problemas.

Al igual que la comunicación horizontal, la comunicación transversal es fundamental dentro del seno de la empresa. Pues la combinación de ambas, permiten una comunicación armoniosa que logra la fluidez de los procesos y la resolución de problemas.

El lograr este estado de fluidez y resolución es importante para la organización o empresa, pues esto logra evidenciarse frente a un público externo. La resolución de las insatisfacciones de los clientes se desarrolla con mayor rapidez, lo cual genera credibilidad y confianza en el cliente e incluso el traslado de estos sentimientos a otros públicos.

Como se había mencionado, la comunicación externa es la segunda vertiente en la que debe dividirse la comunicación estratégica. Y al igual que la comunicación interna, esta debe de tener lineamientos para que pueda ser manejada de manera adecuada.

Ciertamente la comunicación interna juega un papel importante en cuanto a la comunicación positiva de la empresa frente a un público externo. El boca a boca es una herramienta muy poderosa que si se sabe implementar y manejar con los colaboradores, nos ahorrará cierto trecho en cuanto la convicción de un porcentaje del público externo. Sin embargo, es necesaria la implementación de herramientas como la publicidad y el *marketing* para poder crear una imagen de la empresa y de los productos que esta elabore.

El *marketing* trabajará directamente para resolver los problemas de precio, venta, y ventaja única de venta de los productos como tal, lo que ayudará a las ventas y por lo tanto al posicionamiento dentro del mercado. Y en el caso de la publicidad ayudará a crear la imagen pública, a través de imágenes y creaciones audiovisuales orientadas a generar la percepción deseada en la mente de los clientes y futuros clientes.

La imagen pública según lo menciona Gordoa es la percepción compartida que provocará una respuesta colectiva unificada (Gordoa 2007: 36). Pero ¿qué es la percepción?, la RAE define este concepto de la siguiente manera: “Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” (Real Academia Española, 2019) En otras palabras, percibir es formular en la mente la idea o definición de alguien o algo, que individualmente es una verdad concreta, siendo este pensamiento acertado o no.

El ser humano percibe a través de los sentidos, por eso es importante saber la manera adecuada de estimularlos, para que el cerebro procese la información que se desea plasmar.

Gordoa (2007, pág. 36) clasifica los diversos estímulos, en tres grandes ramas que son:

- Estímulos verbales
- Estímulos no verbales
- Estímulos mixtos.



Es interesante observar que dentro del conjunto de estímulos verbales, se encuentren alojados los estímulos presentados de manera escrita, no solamente lo que se escribe literalmente sino también, la tipografía o rasgos de la firma o logo. No se limita, sino expresa la real importancia a los detalles minuciosos que puedan ser captados por el subconsciente.

Otros de los estímulos que pueden alcanzar a penetrar el subconsciente son los no verbales, pues estos incitan a uno o varios sentidos a la vez, no apelan a la razón sino a la reacción del ser humano ante diversos factores, por ejemplo, el olor personalizado de una fragancia para un producto o un edificio. Los colores con los que se crea una marca que dan sensación de dulzura, pasión, rebeldía e incluso hambre.

En este tipo de estímulo también se encuentra incluido la comunicación kinésica, o comunicación corporal que es muy utilizada de manera inconsciente y es aplicado de manera consiente por postulantes a la presidencia o algún puesto público, incluso por celebridades que buscan crear un lazo de empatía con su público objetivo, y así obtener adeptos

Para poder lograr el objetivo de la percepción, se suelen utilizar una combinación de ambos estímulos, es decir los estímulos mixtos. Pues logran abarcar una mayor cantidad de atención y penetración de la mente. Regularmente los estímulos no verbales prevalecen sobre los verbales. Y utilizados de manera adecuada pueden reforzar un significado o una percepción. En síntesis el sistema funcionaría así, los estímulos crean una percepción, y la percepción se convierte en imagen, la imagen se convierte en una verdad individualizada, y esta a su vez se convierte en un signo.

Como Saussure expuso en su texto “Curso de Lingüística General” el signo lingüístico consta de significante y un significado. Es decir, que todo signo tiene un concepto y una imagen acústica. Esta imagen acústica o psíquica la denominaremos la representación de un objeto por otro, por ejemplo el hecho de llamar tortuga a una persona, se relaciona con que esta persona es muy lenta para realizar actividades o para responder en lugar de referirse al anfibio netamente. Esta significación tácita puede definirse como un signo, que es entendido por el ser humano. (Saussure, 1945, pàg. 91)

Este mundo de signos formados por estímulos es lo que permite crear en la mente del ser humano referencias tanto positivas como negativas de un producto o una empresa. Y el saber dominar los estímulos nos dará el poder sobre los signos, por lo tanto también de la manera de pensar y de influenciar a las personas. Es a través de este sistema de signos que se ha logrado trascendencia de muchas marcas y empresas que han empezado de la nada, y que por la percepción creada en las mentes de las personas puedan reflejarse como confiables; por lo cual las eligen sin duda alguna.

Pero hay que tomar en cuenta un factor muy importante y es el hecho de que esta imagen debe ser acompañada de algo concreto, de la calidad y esencia de la marca o producto. Es decir, si la empresa se presenta ante el público como una organización seria, que trabaja bajo estrictos estándares de calidad. Esto debe de reflejarse en sus productos y servicios. Empezando desde la presentación de los empaques de los productos, hasta la eficacia en la implementación del producto o servicio.

Es importante tomar en cuenta que hay aspectos o estímulos mixtos que personas externas no solo se ven en la publicidad, sino también cuando se llega a tener contacto dentro de la empresa. Por ejemplo, el uso estandarizado de colores, tamaños, logotipos y uniformes da la impresión de que la empresa en donde se desea laborar o con la cual se busca empezar a entablar relación, es una empresa seria y sólida. Esto abarca desde la relación laboral como colaborador de la empresa, hasta la relación empresarial de cliente-proveedor.

Es sobre este fundamento que la creación de un manual de marca cobra validez. Pues es aquí donde se estipulan lineamientos que deben respetarse para mantener un orden, la lógica y secuencia de la presentación de ciertas cosas en la empresa.

Dentro de estos lineamientos se estipula el tipo de logotipo que representará a la empresa. Qué imagen visual utilizarán para poder transmitir los valores que fundamentan la empresa o a nivel de marca. Los pixeles y tamaños mínimos de reproducción impresa, paleta de pantone a utilizar y cómo utilizarlo, tipografías a utilizar y las tipografías recomendadas para acompañar la imagen. Usos, aplicaciones y variantes del logotipo.

En algunas empresas el manual de marca se extiende, incluyendo el tipo y uso de uniforme y si existe alguna variación entre departamento o incluso días de la semana. Presentación de documentos impresos como hojas membretadas, diplomas, memos, tarjetas de presentación. En material visual y audiovisual colores estipulados y audio logos.

Algunas entidades entregan un manual de marca para el personal administrativo de nuevo ingreso, generalmente a nivel de jefatura, y se le comparte toda esta información, en conjunto con reglas de etiqueta, extensiones numéricas, entre otros.

En la relación con contratistas, es vital emitir la imagen de empresa responsable, exigente y seria. Para que el lazo de negocios sea efectivo y fluya de mejor manera. Si una empresa refleja una imagen descuidada y poco profesional, habrá pocas empresas que querrían trabajar con ella, pues la considerarán un esfuerzo innecesario, y las probabilidades de que una empresa de renombre trabaje con ella son casi nulas, pues nadie quiere manchar su nombre al trabajar con una empresa que no vale la pena.

Así como la imagen externa de la empresa es vital, también es importante vender la imagen internamente. Para tener colaboradores orgullosos y comprometidos de pertenecer a la empresa. Incluso es importante crear una percepción distinta para algunos departamentos, pues su función dentro de la empresa, no les permite tener la relación de confianza necesaria con otras áreas o no se le toma en cuenta por la imagen de “poco importante” que refleja para otras áreas, incluyendo al área de gerencia.

Si se analiza detenidamente podremos observar que la comunicación organizacional es sumamente importante en todos los ámbitos de la vida empresarial. Y si se tiene un mal manejo de esta, puede ser un elemento catastrófico que puede dañar de forma permanente la imagen de la empresa, y dependiendo del daño repercute de manera económica.

Si se sabe cómo manejar la comunicación dentro y fuera de la empresa, como manejar la información para comunicar de forma adecuada, Permitirá que los procesos y ganancias se mantengan, se desarrollen y se adapten con el cambio que pueda devenir con el tiempo.

## **Capítulo 3**

### **Metodología Aplicada**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

Se determinó que la empresa cuenta con un déficit en la comunicación interna. Maneja dos grupos objetivos distintos: personal administrativo y personal operativo; y la información no se trabaja acorde a la necesidad de comunicar a ambos grupos. Algunos de los problemas comunicacionales que pudieron ser denotados son los siguientes:

Déficit en el traslado de información de plazas vacantes. La empresa ofrece la oportunidad de crecimiento a los colaboradores, pero únicamente el 38% de las vacantes es cubierto por personal interno, debido a la falta de traslado de esta información a los colaboradores.

También existe déficit en dar a conocer al personal las metas crucialmente importantes y objetivos de la empresa, regularmente el personal solo trabaja día a día sin saber cómo su trabajo aporta en los objetivos organizacionales.

En cuanto a canales de comunicación, no existe un lugar adecuado donde se pueda publicar información impresa para personal operativo. Las carteleras que la empresa colocó hace años atrás, se encuentran deterioradas, y la información se ha empezado a publicar en lugares recorridos pero de manera desordenada, por ejemplo se colocan con tape en las paredes de la empresa o incluso en la puerta de ingreso, dando mala apariencia.

En Industria La Popular no existe un departamento específico que publique las certificaciones obtenidas, o divulgue la información necesaria para que las personas se sientan parte o deseen participar en los cambios que se realizan en la empresa (todo se realiza a través de gestión humana, Mejora continua y Compras,) por lo tanto, la poca información que se traslada no llega a todos los sectores requeridos.

La empresa ha obtenido certificaciones, premiación de proyectos de ahorro, y algunos otros logros destacables, pero estos no llegan a ser conocimiento de todo el personal, lo cual

apoyaría en el sentimiento de orgullo al pertenecer al equipo de trabajadores de una empresa destacada.

Hablando un poco de los grupos objetivos, el personal administrativo, recibe información de toda clase a través de correos electrónicos, pero por la premura del día a día no logran leer todos, por lo cual el *mailing* regular empieza a ser infectivo.

Este grupo objetivo tiene déficit en el uso de tecnologías o canales adecuados para la recepción de información, por lo cual se ha llegado a abusar de las convocatorias y reuniones, las cuales ameritan tiempo significativo. Debido a estas situaciones se hizo necesario plantear el siguiente problema:

Determinar cuáles son los principales problemas comunicacionales de la empresa Industria La Popular

### 3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que afecta a Industria La Popular?

### 3.3 Justificación de la investigación

La realización de esta investigación era necesaria debido a que de esta manera se podrían determinar las principales causas de la inadecuada comunicación que, las cuales no permiten que los objetivos, logros e información necesaria sean transmitidos en la empresa de manera eficiente.

La importancia de determinar la causa raíz de los problemas comunicacionales era relevante debido a que la empresa está emprendiendo un nuevo camino dentro de la obtención de variadas certificaciones internacionales, sin embargo no se tiene un sistema adecuado de divulgación de información que permita a los colaboradores conocer los objetivos, metas y logros obtenidos dentro de la empresa.

Dentro de este grupo de acreditaciones se busca obtener la certificación internacional de sostenibilidad, situación por la cual se plantea la necesidad de centralizar la información y manejar un manual de marca que permita comunicar cultura e identidad a los empleados.

Existen indicios del comienzo de un mejor manejo de la comunicación organizacional dentro de La Popular, y este diagnóstico aportó material para este cambio.

### 3.4 Alcance

El diagnóstico de comunicación interna y externa abarcó personal operativo, administrativo y personal externo que pululan en Planta Escuintla.

### 3.5 Objetivos

#### General

Determinar los principales problemas de comunicación interna y externa de Industria La Popular.

#### Específicos

##### Internos:

- ✓ Observar la situación comunicacional en la empresa Analizando los problemas de comunicación encontrados
- ✓ Establecer una estrategia de comunicación para resolver los problemas de comunicación internos de la empresa.

##### Externos:

- ✓ Determinar los puntos importantes que debe trabajar la empresa para fortalecer la comunicación externa de la misma
- ✓ Trabajar un plan de comunicación que permite fortalecer la comunicación externa en la empresa.

### 3.6 Marco Metodológico

La investigación realizada es de corte mixto cuantitativo/cualitativo. Pues se necesitaba obtener resultados medibles, que se puedan presentar ante la junta respectiva, que sustenten la investigación que se está realizando.

Tiene un alcance Explicativo, pues se necesita determinar la causa del o de los fenómenos comunicacionales

**Técnicas e Instrumentos:**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Encuesta	Cuestionario Impreso, estructurado previamente
Entrevista de investigación	Cuestionario de preguntas base

**Población y Muestra:**

El universo tomado en cuenta en esta investigación fue el personal que se encuentra en planta Escuintla que es una población aproximada de 1.200 colaboradores, de la cual se tomó una muestra inferencial de 96 personas tomándose en cuenta personal administrativa y operativa de la empresa.

## Capítulo 4

### Diagnóstico de comunicación organizacional

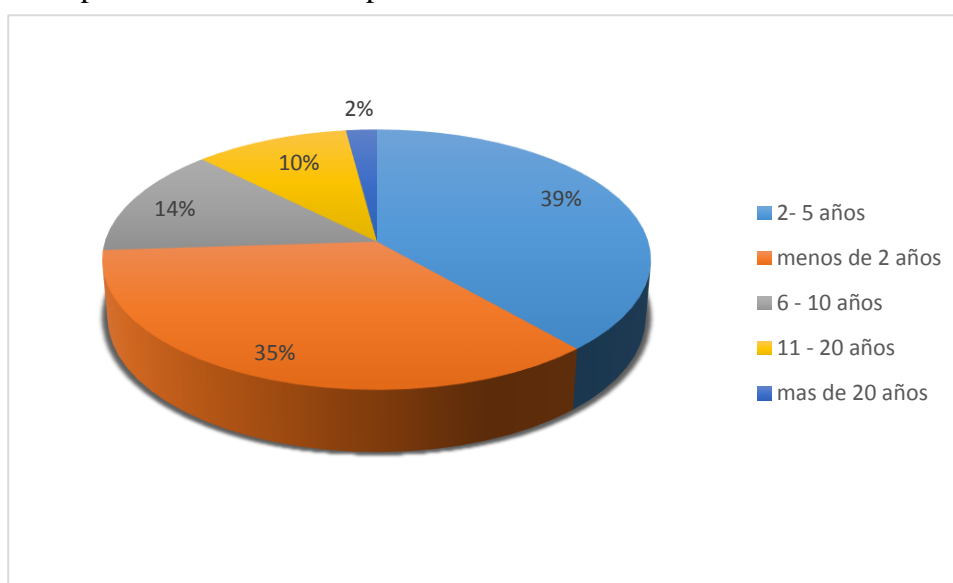
#### 4.1 Análisis de la comunicación interna

Industria La Popular maneja una comunicación vertical, posiblemente por el hábito adquirido de la metodología de rendición de cuentas de Covey, en donde el jefe pide resultados a sus subordinados y también comparte con ellos puntos importantes que deben conocer. Según Arras, la comunicación vertical puede darse a través órdenes, instrucciones, información, reglas, manuales de procedimientos y memorados (Arras, 2010, pág. 159).

La mayor parte de la comunicación y adquisición de cultura se transmite a través de instrucciones, y órdenes emitidas de los altos mandos, con el objetivo de cumplir los requerimientos solicitados. Sin embargo, esto crea únicamente en los colaboradores un sentimiento de obligación, más no un sentido de pertenencia a la empresa.

Podemos observar en la siguiente tabla, que el número de personas que contestaron la encuesta son colaboradores que tienen cinco o menos de dos años dentro de la empresa, lo que denota que existe un nivel de rotación considerable en la empresa. Reflejo de la falta del sentido de pertenencia de los colaboradores.

Gráfica 1. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración Propia



El sentimiento de realizar las actividades por obligación crea problemas de comunicación en la organización, pues no se logra provocar en los colaboradores la fidelidad que se desea. No se logra que el emisor (los colaboradores) y el receptor (gerencia general) puedan darle el mismo significado al mensaje, pues existe la sobre carga de información, la omisión, distorsión, y cadencia de información. (Arras, 2010, págs. 164).

La comunicación vertical de Industria La Popular, se realiza a través de reuniones, correos electrónicos, *Whatsapp* y también a través de las charlas informales durante el día.

Por ejemplo, la comunicación descendente de Gerencia General a Gerencia de producción, se realiza a través de reuniones convocadas, en donde dan a conocer puntos importantes del camino a seguir para cumplir con las metas de producción, de igual forma dan mucha prioridad al uso de correo electrónico.

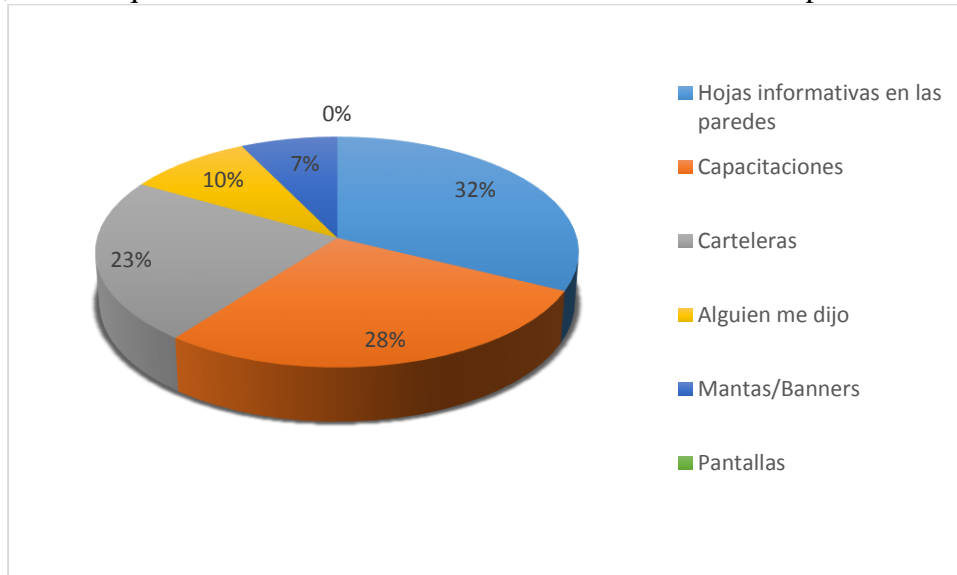
En cuanto a la comunicación de Gerencia de producción con el personal administrativo, se transmite la información a través de correos electrónicos o bien, brindan información importante durante la reunión de MCI's (metas crucialmente importantes) que es una vez a la semana. El uso de teléfono se aplica, tanto para llamadas como para mensaje de *Whatsapp*, para poder comunicar algún cambio rápido o información que requiere atención inmediata. Es importante mencionar que el uso del *Messenger* o *Link* empresarial es utilizado por los gerentes para transmitir información del día a día.

Respecto al nivel operativo, la información se traslada del personal administrativo para personal operativo a través de las líderes de línea, que son personas operativas con un grado más alto de responsabilidad, encargadas de guiar en la producción a un grupo o también de los supervisores de turno. Casi todo es informado por medio de comunicación informal, en donde solo dan indicaciones al personal de lo que deben realizar durante ese día. También se hace presente el uso de carteleras o material impreso para poder dar a conocer información vital.

Referente a la comunicación ascendente, se utilizan los mismos medios que se utilizan en la comunicación descendente, sin embargo hay información que es importante o urgente que es trasladado del colaborador a su supervisor o ingeniero de procesos, por ejemplo la implementación de una mejora en una máquina o proceso. Esta información, dependiendo de

su criticidad es trasladada a gerencia de producción, quien determinará lo que procede a realizarse. De acuerdo a la información recolectada los medios que más facilitan al colaborador recibir información de la empresa son los siguientes:

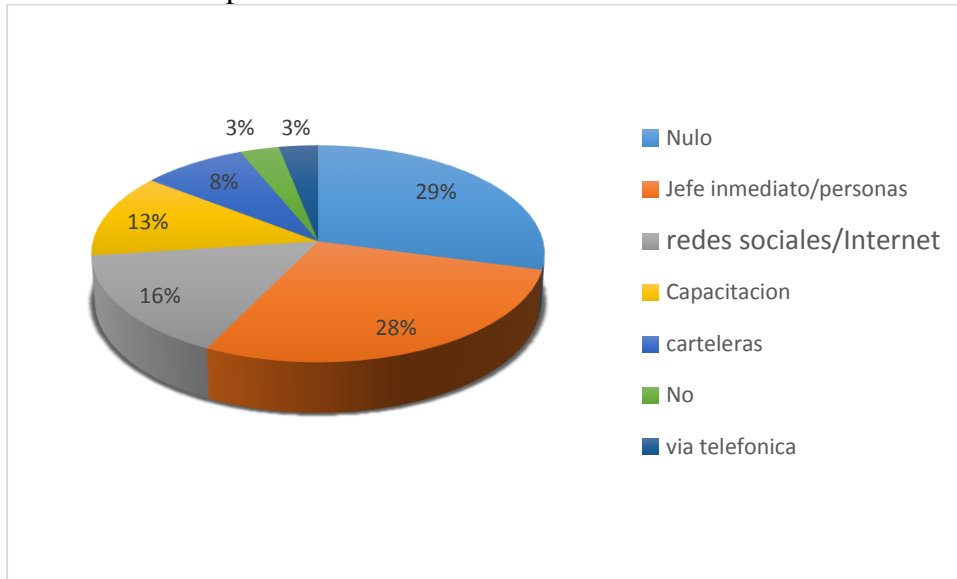
Gráfica 2, Medios que facilitan obtener información relacionada a la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Esto determina que los principales medios de comunicación que informan al personal son las hojas informativas en las paredes en su mayoría al igual que las capacitaciones de formación que reciben en sala. Pero mencionan también que se les facilitaría que la información se pudiera trasladar a través de redes sociales o bien mantener la linealidad en donde el jefe inmediato es el que le traslada la información.

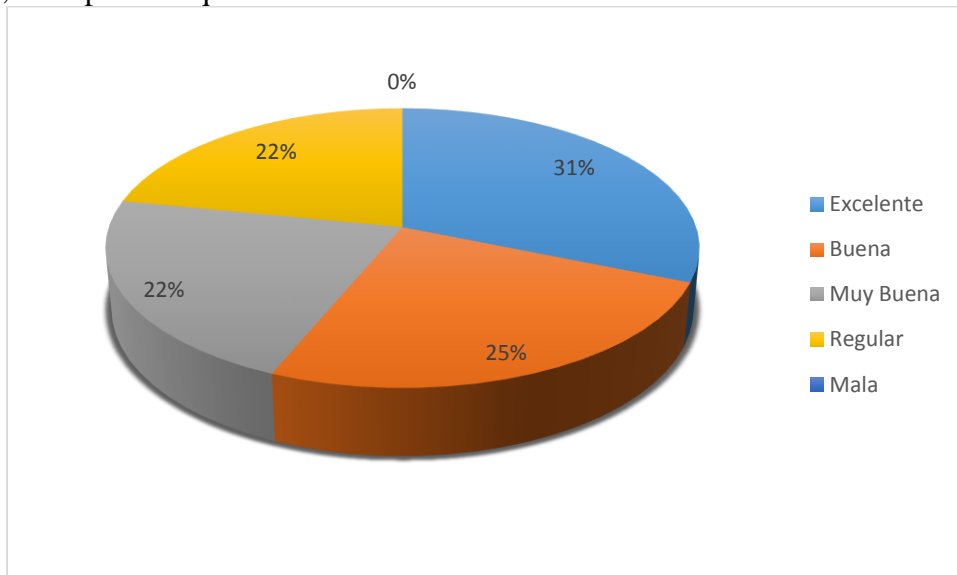
Gráfica 3 Medio adicional para recibir información



Fuente: Elaboración Propia

En contraste con el gráfico anterior, aun cuando mencionan los colaboradores de que la información les es trasladada de mejor manera por papeles en pared o por medio de su jefe inmediato, únicamente el 31% de la muestra indica que el tiempo en el que se le traslada la información es excelente y el 69% indica que se encuentra entre muy buena y regular.

Gráfica 4, Tiempo en el que se traslada la información



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.2 Comunicación Horizontal

Dentro de la empresa, la comunicación horizontal se lleva a cabo a través de correos electrónicos o llamadas directas entre gerentes de producción. En el caso del personal administrativo, se utiliza el *Messenger* empresarial, correo electrónico y llamada telefónica. Estos medios sirven para solicitar apoyo con solicitud de materiales, o de algún favor que necesitan sea realizado.

A nivel operativo, los medios de comunicación utilizados son la palabra inmediata, no utilizan *Whatsapp* de manera constante, pues en la mayoría de áreas, está restringido el uso del teléfono para personal operativo en horario de trabajo, únicamente en tiempos de descanso o comida.

A nivel horizontal la comunicación únicamente se delimita a transmitir o solicitar información relacionada a procesos a realizar dentro de la empresa, es decir solicitar apoyo para la realización del trabajo.

El departamento de Gestión humana, específicamente el área de desarrollo ha implementado recientemente un sistema de seguimiento a nuevos colaboradores o a colaboradores que han tenido crecimiento interno, esto a nivel administrativo-gerencial.

Durante la primera semana en el nuevo puesto, se le hace un *check list* de integración en donde se valida si tiene todas las herramientas para realizar el trabajo, si ya recibió el plan de entrenamiento a cumplir acorde a su puesto y si ya conoce o ha tenido recorrido dentro de la empresa.

Luego de quince días, donde ya debió cumplir con cursos en línea y cursos del puesto, se le realiza la evaluación de integración donde se valida la información obtenida en ese tiempo y se refuerza si no se tuviera. Dentro de la información se incluye cursos o procesos específicos del puesto, política general, valores, y dónde consultar los documentos controlados que maneja la empresa.

#### 4.1.3 ¿Comunicación circular?

Comunicación circular si existe, pero no de manera legítima. Podría decirse que se obtiene el feedback de los nuevos colaboradores, que luego de realizárseles el *check list* y evaluación de integración, se les evalúa su verificación de habilidades y competencias, con la cual se le da la orientación de cómo se está desarrollando en sus actividades, se le pregunta ¿cómo ha realizado y percibido el desarrollo de su inducción? Con el fin de mejorar los procesos.

Con este nuevo sistema, se ha logrado obtener una cierta cantidad de respuestas, sin embargo los colaboradores que han tenido un cambio en el puesto no son tan abiertos a opinar, limitan sus respuestas. Con lo cual no se obtiene información tan precisa sobre la cual trabajar.

Otro sistema, es la evaluación de mini clima que se realiza semanalmente a distintas áreas de la empresa, donde el personal evalúa a los jefes del área, y opinan sobre las acciones buenas y las que debería mejorar. Sin embargo, algunas áreas que han tenido ciertos roces o que se les conoce de situaciones complicadas con los jefes, se cohiben y al momento de calificar en el mini clima no dan la información verídica o completa, por miedo a que puedan tomar represalias.

Son muy pocas las áreas que retroalimentan sus inconformidades, o sus dudas sobre la empresa, más que se limitan a resolver sus dudas en cuanto a la producción.

Respecto a ambos modelos de comunicación, no se puede decir que uno es mejor que el otro, al contrario se complementan. Pues aunque la comunicación en su mayoría trata sobre información de procesos laborales, Existen otro medios que permiten conocer parte de la identidad de la empresa, en las capacitaciones por ejemplo, donde se transmite en cada una de ellas misión, visión y política general en cada presentación, incluso en los cursos en línea.

Y es en las capacitaciones cuando se habla sobre los procesos, que puede aprovecharse a cuestionar sobre ciertos puntos o preguntar su opinión sobre algunos aspectos de la empresa.

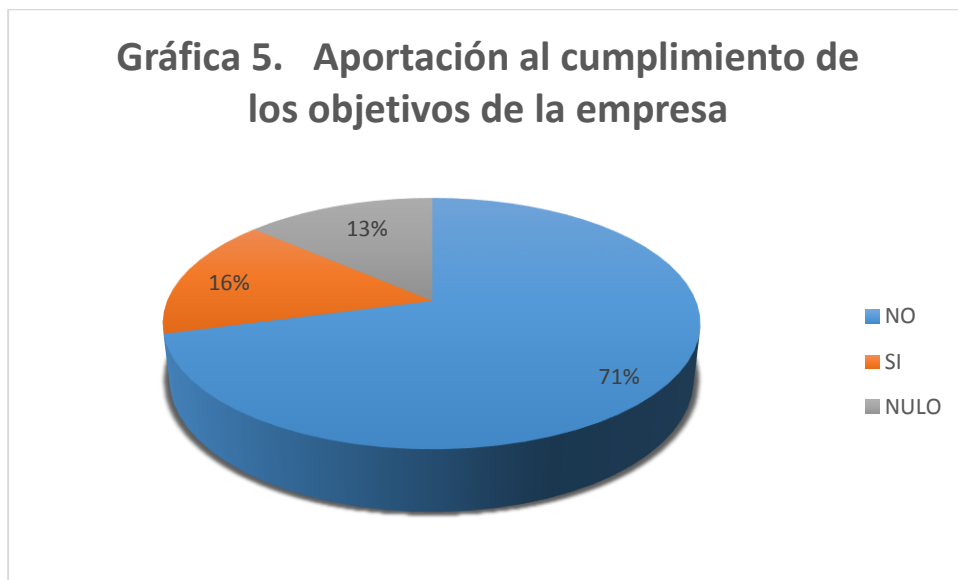
#### 4.1.4 Pertenencia a la empresa

En cuanto al sentimiento de pertenencia a la empresa, los colaboradores la perciben como seria, responsable y un buen lugar para trabajar.

Sin embargo al momento de consultar sobre su conocimiento de los valores, misión y visión de la empresa, mencionan en paráfrasis la misión y visión. Y en cuanto a los valores, únicamente mencionan los que consideran podrían ser.

Un ejemplo claro es el siguiente diagrama obtenido en la tabulación de las encuestas realizadas, en donde podemos denotar que los colaboradores no conocen cómo su trabajo aporta al cumplimiento de objetivos empresariales, los cuales son rentabilidad, nivel óptimo de ventas y logística.

Gráfica 5, Aportación al cumplimiento de los objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

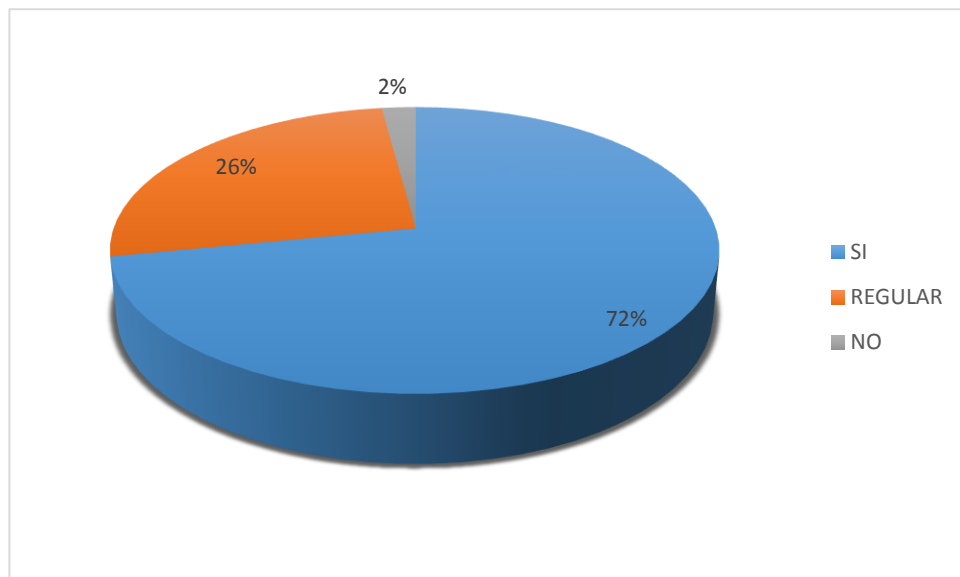
Otro ejemplo que se puede mencionar es que en cierta ocasión, en tiempos de certificación de ISO27mil, se impartieron charlas e inducción a todo el personal sobre seguridad de la información, de manera continua por un tiempo aproximado de 4 meses, en conjunto con activaciones y material visual colocado en plantas, cafetería y recepción. Y cuando se les hacían auditorías internas donde les consultaban la política de la empresa (información incluida en la inducción). A lo que los colaboradores respondían desconocer o que no se las habían enseñado.

Por lo que se deduce que es importante que los jefes inmediatos más que supervisar y trasladar información sobre la producción, puedan compartir con ellos información que es vital para la organización, como explicarles en qué aporta la realización de su trabajo en la empresa. Hacerlos sentir que su trabajo importa no solo por un número de producción sino también porque es parte importante del cumplimiento de una misión, alentaría al personal a involucrarse más en los asuntos de ILP.

El personal no se siente incómodo con la empresa, sin embargo no se ha trabajado en campañas comunicacionales específicas que duren el tiempo necesario o que recuerden todo el tiempo los fundamentos de la empresa, y que recalquen los valores de la empresa en las actividades que se realizan diariamente, o cómo su trabajo está enfocado a cumplir la misión y visión de la empresa.

Y eso se ve reflejado en la siguiente gráfica, que es contraproducente con la gráfica anterior, pues no se tiene mayor información sobre la cultura de la empresa, sin embargo la responsabilidad e información que reciben sobre el cumplimiento de su trabajo (producción) los hace sentir comprometidos con la empresa.

Gráfica 6, Información facilitada por la empresa logra identidad e integración con los objetivos

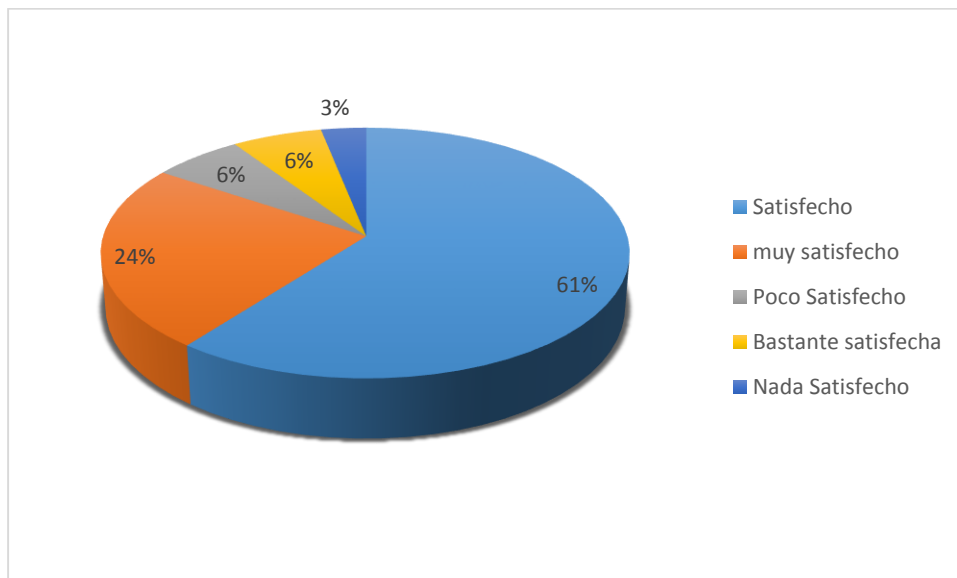


Fuente: Elaboración Propia

Otro punto que avala esta teoría es que al consultar con los colaboradores sobre cómo su trabajo aporta al cumplimiento de objetivos de la empresa, dieron respuestas como, “brindar un buen servicio”, “hacer las cosas correctamente”, “sino se produce no se trabaja” “hacer buena cantidad de producción” e incluso hubieron respuestas de que no sabían cómo aportaba su trabajo a los objetivos de la empresa, pero nadie menciona a cuál de los 3 objetivos empresariales aportaba directamente su trabajo.

Se puede decir que la población de ILP se encuentra comprometida con el trabajo que realiza, sobre los aspectos que debe de cumplir, cuanto deben de producir.

Gráfica 7, Grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

### Principales medios de comunicación en la empresa

- Perfil de *Facebook*

Cuenta con un perfil de *Facebook*, no fan page, donde se publica en su mayoría consejos ecológicos, frases motivacionales con fotografías de actividades de la empresa o premiaciones de colaboradores destacados, se comparten notas fúnebres de los colaboradores o sus familiares. Se comparte poca información de las páginas de los productos específicos de la empresa, y se publica únicamente sobre plazas disponibles en la ciudad capital, no así para



planta Escuintla. Entre sus seguidores se encuentran colaboradores y ex colaboradores de la empresa.

El perfil no hace énfasis en los valores de la empresa, en la misión, visión o política. Aunque publica fotografías de las actividades, estas deberían estar amarradas a esta información. En las últimas publicaciones se ha colocado el nuevo logotipo, el cual pertenece al departamento de sostenibilidad, sin embargo nunca se hizo una mención pública del mismo. Es decir las personas saben por “lo que se dice” del nuevo departamento que tendrá mucha injerencia en la empresa, pero no por información oficial.

A pesar de que se encuentra mucho personal de planta Escuintla como seguidor del perfil, este no es utilizado con frecuencia para la publicación de plazas nuevas o plazas internas. Estas son publicadas por medio de correo electrónico a ciertas áreas. En el caso de que pueda haber un movimiento interno, el departamento de reclutamiento y selección, da una serie de opciones evaluadas o que dan la imagen que pueden cumplir con el descriptor de puesto, y los gerentes de área deciden que opciones evaluar.

En el caso de las certificaciones obtenidas por la empresa, su publicación únicamente se hace por correo electrónico al cual solo tienen acceso personal administrativo y gerencial. Sin embargo no es compartido por otro canal donde tenga acceso el personal operativo. Y esta página podría ser el lugar ideal, pues mucho personal operativo en Escuintla sigue la página de la empresa.

- Carteleras

La empresa cuenta con una cartelera general y con carteleras dentro de las plantas de producción. Y aunque se les coloca la información sobre salud ocupacional, misión, visión, valores, política, alcance de indicadores y cumpleaños del mes, las carteleras no tienen el mantenimiento debido. Lo que ha provocado la poca vistosidad o visibilidad.

Incluso la cartelera general está en un punto poco estratégico y le fue removido el techo que le cubría, por lo cual la información que se le coloca se deteriora en cuestión de días. Se contempla como poco estratégico el lugar, pues cuando hay jornadas médicas o similares, se

colocan hojas o afiches con la información, en paredes cerca del QSA, cafetería, Área de marcaje y área de *lockers*.

Según la encuesta realizada a colaboradores el 23% de la muestra indica que este medio de comunicación es por el cual se informan de cuestiones relacionadas con la empresa, pero al comparar con el conocimiento de cómo aportan con su trabajo, desconocen los objetivos empresariales existe una incoherencia por lo que se concluye que las carteleras sirven para informar de actividades superfluas, o bien para información cambiante en cuanto la producción. Pero no para crear conciencia y pertenencia en los colaboradores.

- Circuito televisivo

Se cuenta con pantallas en el área de cafetería, Planta de cuidado personal y líquidos, y también en planta de empaques flexibles, sin embargo no tienen una programación específica, cada planta publica información que considera importante y en cafetería se limitan a los canales locales.

Este circuito puede ser aprovechado para transmitir información general de la empresa, y de los logros de los colaboradores, de cursos que se impartirán, resultados de clima organizacional y de lo que se está trabajando para mejorar los indicadores. Siempre respetando una programación. Sería de gran ayuda que en el área de recepción también hubiera una pantalla que compartiera información relevante, pues es un área que todo colaborador transita y se aboca para ciertos trámites.

- Circuito de Radio

Se posee en Cafetería y el Centro de Distribución. Ambas solo se utilizan para tener música ambiental. Aunque en su comienzo el Centro de distribución colocaba algunos jingles sobre la empresa, dejaron de hacerlo y se quedó únicamente como medio musical.

Este circuito de radio sería más efectivo en área de lockers y QSA. Que son áreas que tienen bastante circulación de personal operativo.

- Correo electrónico

Este abarca únicamente personal administrativo, sin embargo hay supervisores que utilizan una misma cuenta o cuenta genérica, lo que complica que las dos o tres personas que lo utilizan puedan ver toda la información que se les envía, pues si uno abre un correo no siempre lo marcan como no leído para que el otro pueda verlo.

A través de este medio se han publicado capsulas informativas, mensajes motivacionales y ecológicos, esquelas mortuorias, resoluciones de auditorías, listado de cumpleaños del mes, bazar de productos, días de vacaciones, entre otros.

- *Work place*

*Work place* es una plataforma parecida a *Facebook*, donde pueden ingresar por el momento un porcentaje del personal administrativo. La idea de esta plataforma es permitir que el personal pueda publicar actividades, promociones, datos sobre la empresa. Por ejemplo si en algún supermercado se encuentra alguna oferta especial de producto, poder notificarlo. O si se encuentra alguna anomalía con el mismo también reportarlo. Esto con el fin de que se conozca donde se puede adquirir, o donde se puede mejorar la presencia de marca.

- Plataforma Moodle

Esta es una plataforma de la cual se apoya la empresa para poder asignar cursos en línea a sus colaboradores, esto curso aplican para personal ejecutivo y tratan sobre procedimiento de producción o administrativos.

- Capacitaciones

El proceso de inducción del personal de nuevo ingreso dura un total de 3 días. En donde recibe información general de la empresa, salud ocupacional, seguridad de la información, y procesos productivos en planta.

Cabe recalcar que al comienzo de cada capacitación, se hace mención de los valores, política, misión y visión de la empresa, posiblemente esta sea la razón por la cual en la encuesta realizada el 28% de la muestra indica que este es el medio por el cual les es más fácil de recibir información sobre la empresa.

- Activaciones

Estas son realizadas por el departamento de mejora continua, quienes los realizan previo a presentar auditorías externas. Con el fin de que los colaboradores sepan generalidades de las mismas.

- Medios informales

Actualmente, se ha empezado a utilizar un medio de comunicación que no está estandarizado y es el uso de papeletas u hojas informativas pegadas en distintas paredes de la planta de producción, lo cual genera un poco de desorden visual. Sin embargo en la encuesta realizada este es el medio que tuvo mayor elección por los colaboradores en la encuesta realizada, donde el 32% de la muestra indica que es el medio que más les facilita la información

#### 4.1.5 Comunicación en Crisis

Según lo planteado por Vallejo, una crisis es “el cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y equilibrio natural de una organización, institución o empresa” (Vallejo 2001) La crisis puede llegar en cualquier momento y puede afectar desde cualquier área de la empresa y si no se sabe manejar o responder a ella, puede dañar significativamente la imagen de la empresa y causar grandes pérdidas económicas.

Existen crisis a las que se puede ser más propenso, y otras que son inesperadas. Sobre la matriz de riesgos que maneje la empresa es necesario que se trabajen planes de acción, de acuerdo a determinadas situaciones. Sin embargo, las situaciones inesperadas, aunque no se tenga un plan concreto, debe trabajarse estratégicamente y con rapidez para evitar que el barco se hunda

Saló dice que “ofrecer una respuesta rápida y previamente planificada contribuye a proyectar una imagen de responsabilidad y de organización eficaz” (Saló, 2008, Pág. 23).

Industria La Popular tiene un plan estratégico en cuanto a Crisis de calidad, trabaja para mantenerse en el estándar de calidad requerido por ISO9001, y así satisfacer la necesidades de y expectativas de los clientes y evitar riesgos.

Actualmente no poseen un manual de manejo de crisis, el nuevo departamento de sostenibilidad se encuentra trabajando en ello. En situaciones en caso de crisis trabajan con base a solución de problemas.

Según relato del Gerente regional de gestión humana y sostenibilidad, hace años atrás, aproximadamente en el año 2006, hubo una explosión en el área de calderas, lo cual causó miedo en los colaboradores de la empresa. La manera en cómo trataron el caso, fue informando a los colaboradores que por temas de mantenimiento se explotó el techo de la parte superior de la caldera donde se condensa el vapor, ya que cedieron los tornillos. Esto para que tuvieran conocimiento de que no era el bunker lo que había causado la explosión, lo que sería catastrófico.

La forma de cómo lo comunicaron fue a través de la reunión con el personal de calderas, brigadistas y personal administrativo, dirigida por el gerente Regional de Gestión humana y sostenibilidad en conjunto con la ingeniera de manufactura que se encontraba en funciones en ese momento. Generalmente cuando se da un estado de crisis quienes comunican a los colaboradores son ellos dos.

En cuanto a comunicarlo gerencia, se hizo a través de un informe junto a los hallazgos de la investigación. La realización del manual de comunicación es importante, pues si notamos en este último ejemplo, se comunica sólo a ciertas personas, que en cierta manera son las que tienen mayor relación, pero no esclarecen la situación al resto de colaboradores y plantas, que también se enteran de lo sucedido y se mantienen con el temor, asumiendo muchas veces lo peor.

Todo lo anteriormente expuesto es información que se ha recolectado a través de la observación en la empresa, sin embargo a continuación se presentan los datos que sustentan esta información; los cuales fueron obtenidos a través de la muestra poblacional encuestada.

## 4.2 Análisis de la comunicación Externa

### 4.2.1 Aspectos generales

La construcción de la imagen corporativa, consiste en trabajar sobre puntos importantes como la relación con los públicos, empresas incluso colaboradores, lo cual será de vital importancia en el manejo de la comunicación externa de la empresa.

Tal como lo menciona Castro

El desarrollo de la actividad de la comunicación corporativa debe procurar la construcción de una buena imagen con relación a aquellas personas, grupos sociales, instituciones... (Públicos en la terminología clásica de las relaciones públicas) que sean importantes para nuestra empresa, sus líderes, sus productos o sus servicios. (Castro, 2007, pág. 27)

Ciertamente es importante el manejo de marca de la empresa, publicidad y *marketing*. Pero también es menester tomar en cuenta que el manejo de la imagen dentro de la empresa ayudará a que el colaborador se sienta en congruencia con su entorno lo que permitirá reflejar una imagen positiva de la empresa sin necesidad de la palabra hablada.

### 4.2.2 Mapa de Públicos

#### Usuarios

Los usuarios de Industria la Popular, son Amas de casa que son las que se encargan de ingresar, dentro de su presupuesto mensual, el gasto de productos de limpieza para el hogar y la familia, y empresas que necesitan contemplar la higiene de sus organizaciones a través de productos de limpieza industrial. Esto hablando de la línea de cuidado del hogar- En cuanto a productos de belleza, está enfocado a mujeres de distintas edades que trabajan y puede sostener por sí mismas estos gastos en el cuidado personal.

#### Instituciones

Algunas de las instituciones con las cuales se relaciona industria La Popular son empresas de elaboración de productos de limpieza, las cuales compran el ácido sulfúrico en ILP, Otras empresas con las que se relaciona ILP son empresas que proveen servicios generales de mantenimiento y construcción; dentro de esas empresas se encuentra TACISA, SSO,

Comercializadora Industrial Cabrera, EMJO y APP CONECTION. Las cuales se relacionan siempre o muy a menudo con la empresa, ya que la empresa se encuentra en una etapa de cambios y crecimiento, por lo cual requiere de sus servicios siempre.

- Helados Sarita, requiere servicios de industria La Popular, en la elaboración de empaques flexibles para sus productos.
- *Walmart*, quien es dueña de la marca SULI maquila sus productos de limpieza con Industria La Popular, productos como Cloro, Detergente en polvo y jabón de barra y tarro para lavar trastes.

#### 4.2.3 Análisis de la identidad corporativa

##### Signos

- Los signos cromáticos, son poco utilizados en la empresa, por ejemplo el único lugar en donde se utilizan los mismos colores es en el logotipo de la empresa, sin embargo no se utilizan colores institucionales las oficinas administrativas y planta de producción.

En cuanto a uniformes, utilizan camisas/ playeras con el logotipo de la empresa, y a pesar de que existe un documento controlado sobre la utilización de las playeras y camisas por cada departamento, la falta de existencia de las mismas en bodega ha hecho que gran cantidad de colaboradores utilicen cualquier playera que tengan disponible con el logotipo de la empresa, no respetando el color asignado para su departamento.

Otra manera en cómo se manejan estos signos es en la designación de áreas, por la implementación de las 5 S's, donde delimita espacio para paso peatonal, espacios para producto terminado, áreas de peligro y también la definición de tuberías eléctricas, de vapor, agua potable y de desechos.

- Los signos icónicos únicamente son utilizados para delimitar usos y restricciones dentro de la empresa, como uso del equipo de protección personal o las áreas delimitadas para el tránsito de personas y áreas de peligro.

## Funciones

- Función reguladora, esta se ve reflejada por ejemplo en las capacitaciones de seguridad industrial que se imparten en la empresa para personal contratista, ya que se busca minimizar los riesgos de accidentes y fatalidades ocasionados por una acción insegura.
- Además también se utiliza para la adaptación de la cultura de la empresa, según las certificaciones que se vayan adquiriendo.
- Función orientadora, esta función puede observarse en la comunicación dirigida al personal contratista en cuanto a la realización de órdenes de trabajo, lo permitido y lo no permitido dentro de la empresa a través de las capacitaciones de seguridad industrial, y esto se ve reflejado en la encuesta realizada al personal contratista, donde la mayor cantidad de encuestados indican que recibieron información que fue compartida por personal de la empresa, y la principal forma en que le comparten esta información es a través de las capacitaciones que se les imparten.
- Función Afectiva, este tipo de función se empezó a utilizar para hacer conciencia a los colaboradores, que todos somos parte de la nueva auditoría ISO27mil. Haciendo o integrando a todo el personal para comunicarles su papel de responsabilidad de la información dentro de la empresa.
- Función Informadora, esta se encuentra presente al trasladar la información general de la empresa al personal que se acaba de unir a la familia “popular” o bien cuando se trasladan los cambios en las políticas de la empresa a todo el personal.
- Académica, esta se ve reflejada en la inducción del nuevo colaborador a su puesto de trabajo, haciendo de su conocimiento las sus responsabilidades y obligaciones. Aplica también en la enseñanza de cómo realizar la operación de ciertas máquinas o como se llevan a cabo determinados procesos.



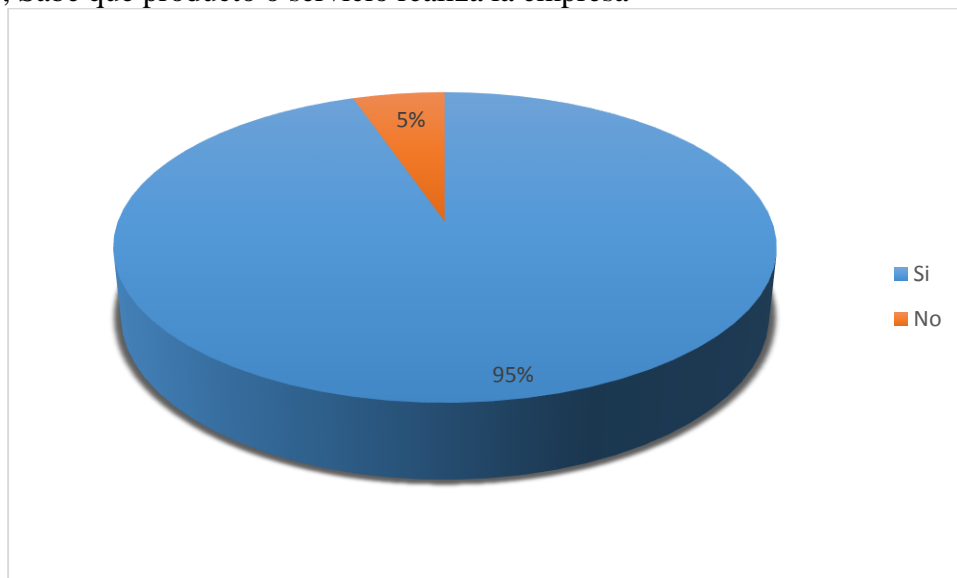
#### 4.2.4 Análisis de la imagen corporativa

##### Elementos:

En cuanto a la cultura corporativa, el público externo encuestado indica que la empresa se refleja como responsable, innovadora que tiene buen servicio al cliente, y cierto porcentaje indica que es una empresa responsable con el medio ambiente. Adicional se hizo un sondeo con personas que llegaban a aplicar a alguna plaza dentro de la empresa, las cuales indicaron que tenían conocimiento de que la empresa realizaba productos de limpieza, y en la mayoría de casos no sabían que algunos productos que utilizan actualmente se realizan dentro de la empresa.

Personal contratista encuestado mencionó que sabía qué tipo de productos realizaban en la empresa, sin embargo mencionaron no conocer todos los productos.

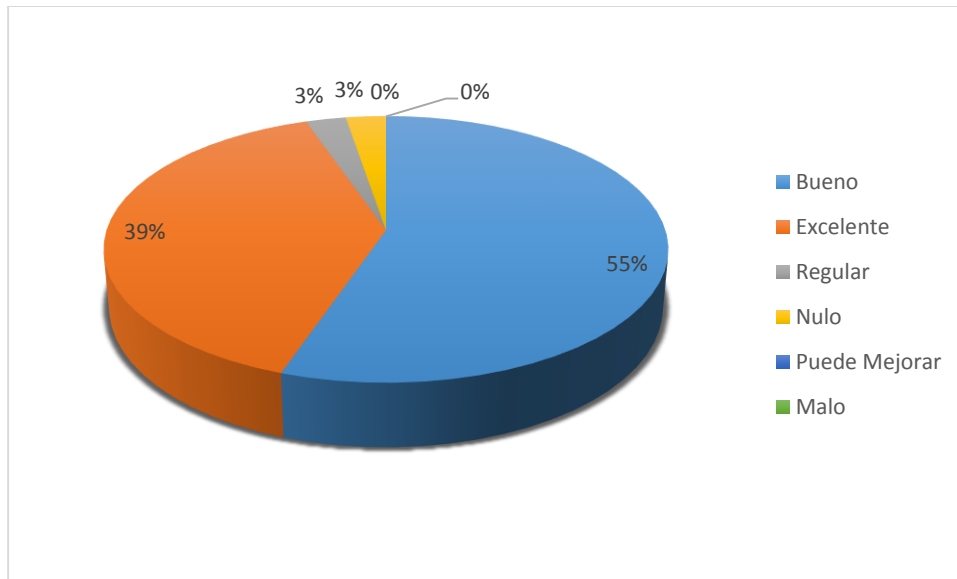
Gráfica 8, Sabe qué producto o servicio realiza la empresa



Fuente: Elaboración Propia

La comunicación corporativa fue calificada en su mayor porcentaje como buena, lo que es indicio que hay oportunidad de mejoras en este aspecto. Tomando en cuenta que el sondeo fue realizado a personal contratista que presta servicios a la empresa

Gráfica 9, Evaluación de la comunicación interna de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Otro aspecto interesante es que las personas que viven cerca de La Popular, no la conozcan con ese nombre sino como “La Kong”, haciendo alusión a los fundadores de la misma.

Se puede concluir que no se realiza un manejo de marca de Industria La Popular como tal, Según lo relatado por el Gerente Regional de Gestión humana y sostenibilidad, no se realiza por cuestiones estratégicas, pues el público tiene el concepto de que algunos de los productos de la empresa no son guatemaltecos sino son extranjeros, por ejemplo DK12 que es un jabón mexicano y que la marca Swift es americana, lo que le da “cierto plus”. Es por eso que la publicidad y marketing se realiza individualmente sobre cada línea de producto como tal y no como “la empresa madre”.

#### 4.2.5 Comunicación en Crisis

En cuanto al manejo de Crisis, los únicos casos dentro de la planta de producción son accidentes ocasionados durante la elaboración de algún trabajo por el personal contratista que no tuvo las precauciones necesarias. Este tipo de situaciones es manejado por el equipo de Seguridad industrial y área de clínica médica quienes hacen la investigación del accidente y dan seguimiento al estado de salud y en según la gravedad de la situación reportan al departamento jurídico.

Dentro de las capacitaciones de seguridad industrial se le informa al personal externo, los pasos que deben seguir ante una emergencia y a quien pueden acudir.

Ahora bien, sobre cuestiones de calidad de productos adquiridos por empresas o personas individuales se comunican a través del número de servicio al cliente, y el departamento de mejora continua es quien da seguimiento a este tipo de reclamos y sugerencias.

Sin embargo en cuanto a crisis internacionales, no se tiene un manual de manejo de crisis, este se encuentra en proceso de creación y por el momento ha existido una situación de crisis a nivel internacional, pero esta ha sido manejada por una empresa de comunicación especializada en el tema, la cual fue contratada para solventar los problemas comunicacionales en esa situación.

Tabla 1. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>1. Búsqueda de la mejora continua</p> <p>2. rápida adaptación a los cambios, lo que permitiría que se puedan establecer o mejorar los canales de comunicación existentes.</p> <p>3. Debido a los cambios generados por el nuevo departamento de sostenibilidad, se pretende elaborar un manual de marca, que permita a la empresa establecer su imagen como una empresa más seria y ecológicamente amigable, y que esto ayude al posicionamiento de la marca ILP.</p> <p>4. las encuestas realizadas al personal interno a nivel operativo indican que el medio de comunicación por el cual les es más fácil recibir información es a través de carteleras y hojas de información pegadas en la pared, por lo que pueden aprovecharse esos medios de manera más eficiente.</p> <p>5. La empresa tiene respuesta rápida ante situaciones de crisis.</p> <p>6. Tiene un sistema de capacitación robusto</p> <p>7. Tiene misión, visión, políticas y objetivos bien establecidos.</p>	<p>1. la búsqueda de distintas acreditaciones busca la innovación y/o adaptación de los medios existentes para informar a todo el personal en la empresa, tanto operativa como administrativa.</p> <p>2. Reestructuración del departamento de sostenibilidad contempla a futuro un departamento de comunicación.</p> <p>3. La búsqueda de nuevos medios de comunicación o la mejora de los medios existentes, para trasladar información de la empresa al personal interno y externo a la empresa.</p> <p>4. Existe la posibilidad de la apertura de un departamento que canalice la comunicación de la empresa, la cual ayudara a informar y apoyar al sistema de capacitación, para el traslado de información necesaria e importante tanto a público interno como externo.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1. Se conoce muy poco a nivel externo sobre Industria La Popular debido a que no se hace publicidad sobre la marca ILP en sí, sino al contrario se tiene un jefe de marca por cada división de producto (Cuidado del hogar, cuidado personal, productos de belleza), los cuales realizan la publicidad y marketing necesario para el conocimiento del producto individual, pero no se menciona directamente como un producto que pertenezca a ILP.</p> <p>2. No se cuenta con un manual de Manejo de Crisis y tampoco un Manual de marca o identidad corporativa.</p> <p>3. No existe otro medio de información para el personal contratista sobre las normas y políticas de la empresa más que el proceso de capacitación.</p> <p>4. Alta rotación de personal en algunas plantas de producción</p> <p>5. Aun no están habilitadas las plazas y el presupuesto para el departamento de comunicación</p> <p>6. el % de personal que labora en ILP, no cuenta con un equipo de computo, pues sus plazas son operativas, por lo que no reciben la información que se comparte a través de este medio</p> <p>7. no se tiene información externa que hable de ILP como una buena opción para laborar, al contrario en Guatemala Industria La Popular es poco conocida.</p>	<p>1. El no tener un manual de crisis puede tener una repercusión en cuanto al manejo de situaciones delicadas pues no hay un protocolo que seguir. El no manejar adecuadamente una crisis puede causar daños económicos a la empresa.</p> <p>2. El no informar adecuadamente al personal externo sobre las normas y políticas internas al personal externo que ingresa a planta de producción puede resultar en accidentes o fatalidades.</p>

Tabla 2, Análisis y pronóstico de la situación FODA

Fortalezas Y Oportunidades	Fortalezas y Amenazas
<p>La búsqueda constante de mejora, permite que la empresa se adapte y solvete las necesidades que se presenten. Y se busquen nuevas formas de comunicar a todo el personal.</p> <p>Se tiene el indicio que más adelante se pueda crear un departamento de comunicación en la empresa, que será gestionado por el departamento de sostenibilidad. esto ayudaría a la creación de procedimientos del manejo de la información, y centralizaría la información interna de la empresa, teniendo un estándar de presentación más profesional.</p> <p>Actualmente el sector que tiene más dificultad para recibir información de la empresa es el nivel operativo, que se informa a través del boca a boca y por medio de carteleras, y medio impreso colocado en paredes. Lo que es bueno pues se puede mejorar estos medios que están siendo efectivos para un mejor aprovechamiento de los mismos.</p> <p>El sistema de capacitación robusto que posee la empresa es fundamental para el traslado de información a los colaboradores, por lo que puede aprovecharse para transmitir y fortalecer a los colaboradores dentro de la cultura de la empresa</p>	<p>Las amenazas de comunicación son manejables, sin embargo sino se trabaja en tiempo puede que alguna situación de crisis pueda dañar la imagen de la empresa y repercutir en gastos económicos. La ventaja se encuentra en que en ILP se está considerando la creación del departamento de comunicación que se encargara este tipo de situaciones.</p> <p>Actualmente es obligatorio para el personal contratista recibir información de seguridad de la empresa a través de las capacitaciones que reciben, sin embargo es necesario que se encuentren en contacto con información de seguridad de la empresa para la ejecución de ciertos trabajos.</p>
Debilidades y Oportunidades	Debilidades y Amenazas
<p>A pesar de que no existe un manejo de imagen de marca de la empresa como tal de forma externa, puede trabajarse de manera interna no solo para hacer conciencia de certificaciones que se pueden obtener, sino para alimentar la cultura de la empresa.</p> <p>La rotación de personal es un punto crítico, pues puede no haber un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, sin embargo puede trabajarse y trasladarse información de la empresa a los empleados de forma mas cercana, sino también hacer campaña de concientización de los daños que ocasiona la alta tasa de rotación.</p> <p>Hay poco conocimiento de la empresa de manera externa, y es porque no se trabaja la marca ILP como tal, por cuestiones estratégicas de venta, sin embargo puede empezar a trabajarse la imagen de ILP como una buena opción para laborar</p>	<p>El punto más importante acá, es que sí es necesario un departamento que se encargue completamente sobre el tema de comunicación de la empresa, que tenga una estrecha conexión con el departamento de capacitación, pues este es el único departamento que apoya con la concientización y seguimiento a la información de la empresa. Y aunque por el momento se trabaje de manera individualizada la información, en determinado momento será necesario un departamento que gestione la comunicación.</p>

## Factores influyentes directos e indirectos

### Directos

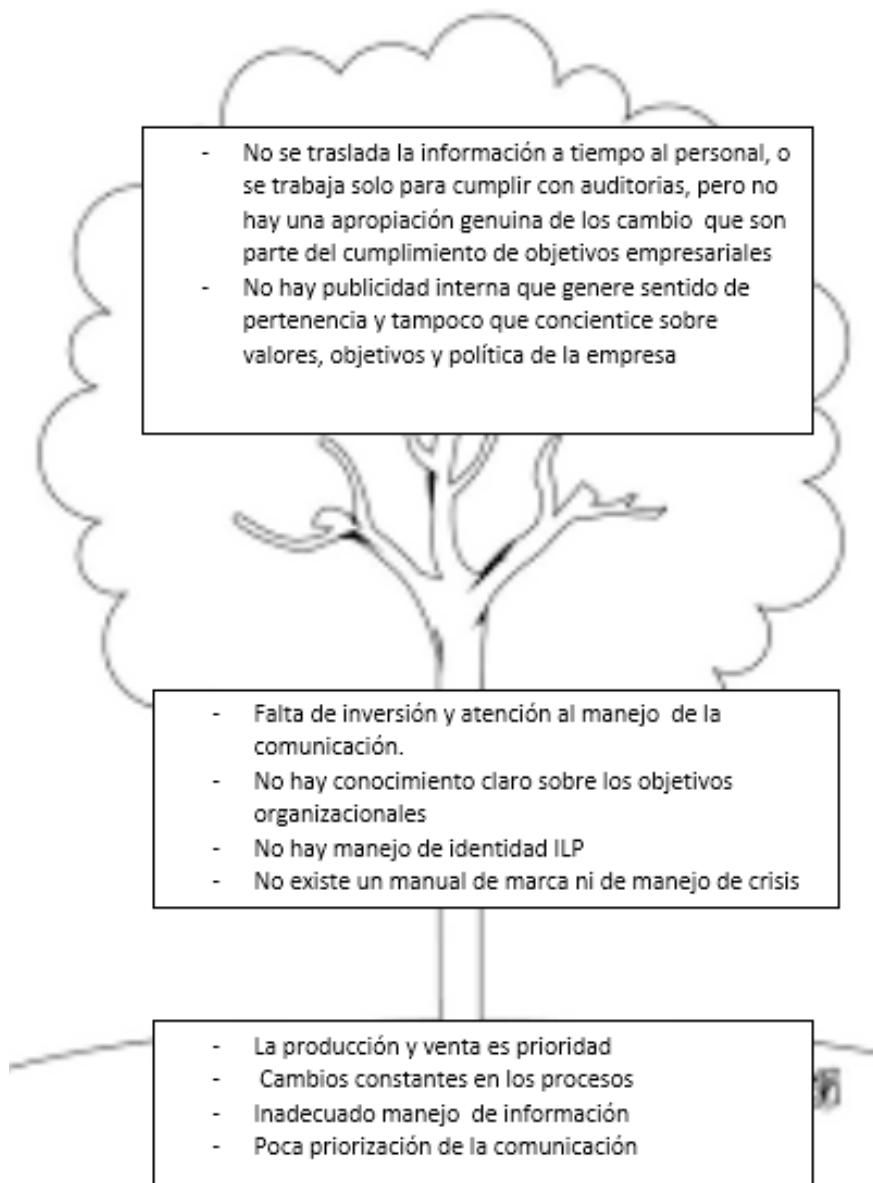
- Paros en aduana por reestructuración de documentación de exportación
- No tener a disposición otros medios por los cuales dar a conocer las políticas y normas de la empresa, tanto de calidad como seguridad industrial, para personal contratista.
- Liberación de materia prima
- Que el personal externo que brinda servicios a la empresa no conozca la política de responsabilidad ambiental de la empresa, provocando un problema legal por mal manejo de desechos.

- No dar órdenes o ejecutarlas a tiempo, en cuanto a la elaboración del producto.
- No trasladar información a tiempo.
- Comunicación trabajada de manera descentralizada

### Indirectos

- Problemas en el transporte del producto por empresa contratada
- Costo de importación de materias primas
- Factores climáticos y ambientales
- Huelgas o marchas pacifistas

Figura 2. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 5

### Estrategia de comunicación Organizacional

#### 5.1 Objetivos

##### General

Elaborar un plan de comunicación para Industria La Popular, que permita mejorar el traslado y posicionamiento de la información general de la empresa en los colaboradores. Así como el fortalecimiento de la imagen externa de la empresa.

##### Específicos

- Establecer las características para creación manual de marca de la empresa, el cual determinará los lineamientos generales sobre la imagen y comunicación visual de la empresa.
- Mejorar los medios de comunicación por medio de los cuales se transmite información actualmente al personal operativo.
- Concientizar sobre valores, principios y metas de la empresa, tanto para personal operativo como administrativo.

#### 5.2 Públicos

##### Interno

Personal operativo: generalmente reciben información directa de su jefe inmediato, por medio de carteleras en planta y a través de comunicación en hojas pegadas en las paredes o puertas. Por lo que hay que eficientar los medios de comunicación para que los datos e información específica de la empresa lleguen a ellos de manera constante para que pueda posicionarse en su mente.

Personal administrativo: reciben información de la empresa por medio de correo electrónico, rendición de cuentas, *Whatsapp*, pero por la premura del día a día, no sabe cuáles son específicamente los objetivos a los que aporta, sabe escasamente los valores, misión, visión y política de la empresa.



A ambos públicos puede abarcárseles con una campaña donde en donde cada mes abarque un valor distinto sobre los que se fundamenta la empresa, y se den insignias a las personas que se destaquen en el mes por practicarlo.

### Externo

El público al que se tomará en cuenta en esta estrategia es al personal contratistas, mensajeros y personas que llegan a la empresa por una oportunidad de empleo. Ya que ciertamente tienen una idea positiva de la empresa, pero es necesario afianzar este concepto en ellos a través de la percepción. A través de los signos cromáticos que identifican a la empresa.

Estos signos cromáticos permiten distinguir a la empresa dentro del mercado y según el uso o fin que se desee alcanzar, serán el juego de formas, texturas y colores que se utilicen.

### Mensaje

Las opciones de mensajes que se plantean para lograr los objetivos en los distintos públicos internos son los siguientes

- Vivamos el valor popular
- Haz popular el valor que hay en ti
- ¿y si nos hacemos Popular?
- Agentes del valor popular

En el caso del público externo no se tiene la necesidad de plantear un mensaje pues, más que el perceptible por los signos cromáticos de la empresa.

### 5.3 Propuesta

La estrategia de comunicación planteada para industria La Popular ha sido elaborada con base al diagnóstico generado según los datos recolectados. Tomándose en cuenta las principales necesidades comunicacionales, y planteando las soluciones tanto para público interno como para el externo.

Figura 3, Flujo grama de implementación



Fuente: Elaboración Propia

### Tácticas

Para el público interno las tácticas de comunicación serán las siguientes:



Para público externo las tácticas de comunicación serán las siguientes:





## 5.4 Evaluación de la estrategia de comunicación

Se realizarán tres tipos de evaluación según la estrategia:

- Evaluación de la eficacia de la remasterización de cartelera informativa corporativa en las siete plantas de producción de la empresa y la implementación de una nueva en el área de cafetería. Antes de la renovación/implementación de las carteleras se hará un diagnóstico de la receptividad de la misma, el cual será el punto de partida para las posteriores evaluaciones de efectividad, las cuales se realizarán en las primeras semanas del mes de enero y julio de 2020
- La campaña de comunicación de valores de la empresa será evaluada al culminar. Los resultados serán confrontado posteriormente con los datos obtenidos en la encuesta realizada previamente para determinar la eficacia.
- Basado en los resultados de la encuesta realizada a personal contratista que labora para Industria La Popular, se decidió que es necesaria la elaboración de un manual de marca, el cual será realizado para su posterior aplicación. Por lo cual también se hará un sondeo con personal contratista sobre su percepción de la empresa con los cambios realizados.

## 5.5 Análisis del entorno

Esta estrategia tiene como alcance al personal que se encuentra en Planta Escuintla, donde actualmente se cuenta con 1200 colaboradores aproximadamente. Para la implementación de este, es importante resaltar que la planta se encuentra en un proceso de remodelación y crecimiento, lo cual se llevará por fases y puede aprovecharse a implementar los puntos planteados en el manual de marca, que ayudarán al posicionamiento de la marca tanto para cliente interno como externo.

También es importante mencionar que esta estrategia de comunicación debe ser asignada a un departamento en específico como Capacitación o sostenibilidad para que haya una trazabilidad y seguimiento en el desarrollo de la misma.

Además de la dependencia económica para llevar a cabo los aportes, es necesaria la implementación de un sistema de sanción efectivo, que regule el uso estandarizado de uniforme y cumplimiento de normativas que se encuentren estipuladas dentro del manual de marca.

Otro aspecto imprescindible, es el compromiso de la empresa, en este caso los departamentos involucrados, a mantener un stock de uniformes, equipo de protección personal, identificaciones y documentos estipulados para poder proporcionar a los colaboradores lo requerido en el manual y también para el cumplimiento de los puntos presentados en esta estrategia.

Retomando el tema de capacitación; es indispensable que el sistema de premiación de los agentes de valor, sea acompañada de un programa de capacitación de liderazgo y también de actividades de integración proporcionados por la empresa, para que se logre en enlace adecuado de los colaboradores de la empresa.

En cuanto al manual de marca, es necesaria la contratación de un ente externo para la diagramación y elaboración del mismo. Lo cual permitirá que este tenga una mejor presentación y profesionalismo, para poder influenciar a los gerentes de la empresa sobre el nivel de seriedad que requerirá lo implementado en este documento

## 5.6 Estrategia

### Canales y medios a utilizar

Dentro de los canales y medios a utilizar se encuentra la cartelera propiamente dicha, *banners*, afiches, pantalla para reproducción de material audiovisual, esto hablando del personal interno.

En cuanto al personal externo los la percepción de los cambios establecidos en el manual de marca, serán reafirmados en cuanto a la imagen de la empresa.

Tabla 3, Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
Precio cartelera e instalación	8	13,996.80
Banners	10	900.00
Afiches	84	3,360.00
Material audiovisual para campaña	7	28,000.00
Pines de solapa	500	10,000.00
Actividad de premiación	7	1,400.00
Portagafetes	200	4,000.00
Cotizacion y elaboración del manual	1	15,000.00
Elaboración de gafetes	1200	9,000.00
Televisión (Recepción)	1	3,700.00
Identificación de vehículos	3	9,000.00
<b>Total</b>		<b>98,356.80</b>

Problema No. 1	No hay conocimiento claro sobre los objetivos organizacionales
Objetivo de comunicación	Mejorar los medios de comunicación por medio de los cuales se transmite información actualmente al personal operativo
Producto No. 1	Dinamización de carteleras
Tipo de Mensaje	informativo/formativo
Actividades, contenido, diseños finales, plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Rediseño de cartelera para hacerla más dinámica y amigable con los colaboradores.</li> <li style="padding-left: 20px;">*Cotización de Carteleras</li> <li>*Presentación de nuevo diseño de cartelera</li> <li>*Presentación de reubicación de carteleras</li> <li style="padding-left: 20px;">*Cambios y ajustes.</li> <li>*Compra e instalación de carteleras</li> <li>*Actualización de información en carteleras.</li> <li style="padding-left: 20px;">*Evaluación de Resultados</li> </ul>
Público Objetivo	Colaboradores ILP Escuintla
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informar a los colaboradores de manera oportuna y pertinente</li> <li>*Posicionamiento de marca ILP a través de la constante exposición de misión, visión, valores e información sobre cómo los colaboradores han aportado al cumplimiento de objetivos de la empresa.</li> </ul>
Medio de difusión	Impreso
Frecuencia	Publicaciones Semanales
Presupuesto	Q13,996.80



Problema No. 2	No hay conocimiento claro sobre los objetivos organizacionales
Objetivo de comunicación	Concientizar sobre valores, principios y metas de la empresa, tanto para personal operativo como administrativo.
Producto No. 2	Campaña de concientización de valores de la empresa
Tipo de Mensaje	Informativo/ formativo
Actividades, contenido, diseños finales, plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluación de conocimiento de los colaboradores sobre los valores de la empresa.</li> <li>*Cotización de costos de campaña</li> <li>*Reunión de presentación de campaña <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cambios y ajustes</li> </ul> </li> <li>*Elaboración de Material Impreso <ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseño de Banners</li> <li>*Impresión de material</li> </ul> </li> <li>*Desarrollo de campaña</li> <li>*Evaluación de resultados</li> </ul>
Público Objetivo	Colaboradores ILP Escuintla
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informar a los colaboradores de manera oportuna y pertinente</li> <li>*Posicionamiento de marca ILP a través de la constante exposición de misión, visión, valores e información sobre cómo los colaboradores han aportado al cumplimiento de objetivos de la empresa.</li> </ul>
Medio de difusión	BTL, medios impresos y Banners
Frecuencia	Exposición de valor cada mes
Presupuesto	Q32,260.00

<b>Problema No. 3</b>	No hay conocimiento claro sobre los objetivos organizacionales
Objetivo de comunicación	Concientizar sobre valores, principios y metas de la empresa, tanto para personal operativo como administrativo.
Producto No. 3	Premiación de colaboradores “agentes de valor”
Tipo de Mensaje	Informativo/ formativo
Actividades, contenido, diseños finales, plan de acción	<p>*Cotización de pines de solapa</p> <p>*elaboración de video para personal ganador.</p> <p>*Ejecución de la premiación</p> <p>*Evaluación de impacto de la premiación</p>
Público Objetivo	Colaboradores ILP Escuintla
Resultados esperados	<p>*Informar a los colaboradores de manera oportuna y pertinente</p> <p>*Posicionamiento de marca ILP a través de la constante exposición de misión, visión, valores e información sobre cómo los colaboradores han aportado al cumplimiento de objetivos de la empresa.</p>
Medio de difusión	Premiación
Frecuencia	Premiación trimestral
Presupuesto	Q15,400.00

Problema No. 4	No hay manejo de la identidad ILP, no existe un manual de marca por parte de la empresa.
Objetivo de comunicación	Establecer las características para creación manual de marca de la empresa, los cuales determinarán los lineamientos generales sobre la imagen y comunicación visual de la empresa.
Producto	Creación, cotización y dinamización del Manual de Marca
Tipo de Mensaje	Informativo/ formativo
Actividades, contenido, diseños finales, plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Elaboración y diseño del manual de marca.</li> <li>*Reunión de presentación del manual.</li> <li>*Cambios y ajustes.</li> <li>*Publicación del documento.</li> <li>*Presentación oficial con gerentes y jefes.</li> <li>*Dinamización/Aplicación del manual de marca</li> </ul>
Público Objetivo	Contratistas, Mensajeros, Proveedores, visitas y personal de nuevo ingreso
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Posicionamiento de la Marca ILP en el público externo.</li> <li>*Mejorar la proyección de identidad de la empresa.</li> </ul>
Medio de difusión	Intranet
Frecuencia	1 vez
Presupuesto	36,700.00

## **Conclusiones**

Aunque en Industria La Popular hay procesos de mejora y áreas que den seguimiento al crecimiento de la empresa, es necesaria la implementación del departamento de comunicación que sería el ente centralizador de la información que debe ser transmitida a todo el personal, tanto administrativo como operativo a través de los medios pertinentes para que esta pueda ser efectiva.

Los principales problemas de comunicación encontrados en ILP, a nivel interno son que el personal operativo recibe información, pero únicamente de funcionalidad, no información de cómo aporta a la empresa o cual es la misión, la visión y los objetivos a alcanzar. Y esta situación es delicada pues el no integrársele adecuadamente al colaborador a la empresa, es uno de los principales puntos de alta rotación del personal.

La comunicación externa de la empresa es compleja, pues maneja de manera individualizada la publicidad de cada marca. No obstante, es necesario recalcar que la Marca “Industria La Popular “ no es tan promovida, y por lo tanto un paso importante es trabajar la imagen de marca dentro de la empresa, para que personal externo, incluyendo a los aspirantes a empleo puedan percibir a la empresa, desde el comienzo, como profesional y responsable.

## **Recomendaciones**

La comunicación organizacional debe ser realizada de manera estratégica e incluida como una parte fundamental dentro del desarrollo de actividades de la empresa dándole la importancia y seriedad debida. Esto con el fin de poder mejorar cada uno de los procesos de la empresa y evitar vulnerabilidades.

Luego del trabajo del manual de marca, se hace necesario un manual de respuesta ante situaciones de crisis, ya que la empresa por el auge de crecimiento que está consiguiendo, es necesario que puedan tener un plan de acción en cuanto a cualquier situación inesperada. Esto para mantener la calma y resguardada la imagen de la empresa.

En conjunto a la campaña de valores y la premiación de agentes de valor, se hace necesario que estas estén acompañadas de capacitaciones que puedan ayudar a la fluidez de la comunicación entre jefes y subordinados. Además de actividades de integración de los colaboradores a la empresa.

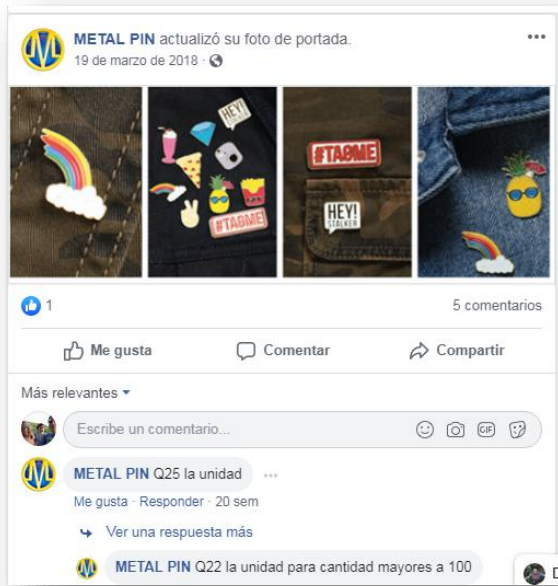
## Referencias bibliográficas

- Almeda, M. . (17 de 10 de 2017). Diagnostico y estrategia de comunicacion organizacional para Almacenaje y Manejo de materiales Electricos, S.A. (AMESA). Guatemala, Guatemala.
- Arras, A. (2010). *Comunicacion Organizacional* (3ra edicion ed.). Chihuahua, Mexico: Direccion de extension y difusion cultural, Textos Universitarios.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicacion corporativa*. Sevilla, España: Creative commons.
- Franklin, E., & Krieguer, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson.
- Gonzalez, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral*. (U. d. Palermo, Ed.) Recuperado el 03 de 30 de 2019, de [related:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf) generacion y y trabajos pdf
- Gordoa, V. (2007). *El poder de la imagen publica*. Mexico: Gráficas Monte Albán, S.A. de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administracion, una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGrawHil.
- Real Academia Española. (24 de 08 de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=percepci%C3%B3n>
- Saló, N. (2008). la comunicacion de crisis en la sociedad del conocimiento: el papel del portavoz. *Revista de comunicación*, 23.
- Saussure, F. (1945). *Curso de Linguistica General*. Buenos Aires: Losada.
- Vallejo, C. (3 de 12 de 2001). *Gestion de la comunicacion de crisis*. Obtenido de RRPPnet portal de relaciones publicas: <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>

## Anexos

## Cotización de precios

- Pines



- Gafetes

cliente VIP + datos)  
18%  
www.techsolutions.com

mountain & sea

**GAFETE DE PVC IMPRESO FULL COLOR TIRO Y RETIRO**

1000 unidades =	Q.04.50 c/u
0500 unidades =	Q.05.00 c/u
0100 unidades =	Q.07.00 c/u
0050 unidades =	Q.08.50 c/u
0025 unidades =	Q.09.50 c/u
0015 unidades =	Q.10.00 c/u
0010 unidades =	Q.12.00 c/u
0005 unidades =	Q.15.00 c/u

- Televisor

**SONY**



Televisor LED Sony de 40" Smart Full HD KDL40W655D

Escriba su comentario

Q3,699.00

 **AÑADIR** 



## Encuesta Interna



El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos que serán de vital importancia para aportar mejoras a la empresa, y serán tratados con CONFIDENCIALIDAD Y DISCRECIÓN. En virtud de lo anterior, se agradece su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
  - Menos de 2 años
  - De 2 a 5 años
  - De 6 a 10 años
  - De 11 a 20 años
  
2. ¿Por cuál de los actuales medios que se utilizan, le es más fácil enterarse de esta información?
  - Carteleras
  - mantas vinílicas/ banners
  - pantallas
  - capacitaciones
  - hojas de información pegadas en las paredes
  - alguien me dijo
  
3. ¿Existe algún medio adicional por el cual se le facilita recibir información de esta índole?  
\_\_\_\_\_
  
4. ¿Cómo califica el tiempo en el que se le traslada la información relevante de la empresa?
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Mala
  
5. ¿Sabe usted como su trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa? si su respuesta es sí indique como aporta
  - Sí
  - No
  - Nulo

Si su respuesta es sí indique como aporta: \_\_\_\_\_
  
6. ¿La información que le facilita actualmente la empresa logra hacerle sentir miembro de la misma, y que se sienta comprometido con los objetivos de esta?

SI	REGULAR	NO
----	---------	----
  
7. En general ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa?
  - Nada satisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho

## Encuesta Externa



La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos que ayuden a mejorar los procesos de comunicación de la empresa. En virtud de lo anterior, se le agradece su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de relacionarse con INDUSTRA LA POPULAR?

---

---

---

2. ¿Qué tipo de relación o servicio tiene en común?

---

---

---

3. ¿Se relacionan con mucha frecuencia?

- Siempre
- A menudo
- Pocas veces

4. Cuando inició relaciones con ILP, ¿Sabía qué tipo de producto o servicio realizaba la empresa? Si su respuesta es NO, especifique que percepción tenía:

- Si
- No

---

---

5. ¿Cómo se enteró las normas y políticas internas e Información Importante de la empresa? (normas de ingreso, política de confidencialidad, normas de seguridad, días de capacitación a contratistas, ETC)

- Trifoliar
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Me la compartió el personal de la empresa
- No las conozco
- Otro: \_\_\_\_\_

6. La claridad de la Información recibida fue

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- NA

7. ¿Habitualmente, porque medio comunicación recibe información de ILP? ¿Cumple el objetivo? Si NO, que otro medio de comunicación le facilita recibir este tipo de información.

---

---

---

8. ¿Qué otra información considera importante que se les transmita para cumplir con los requerimientos de la empresa?

---

---

---

9. ¿Según su experiencia, Como evalúa la comunicación Interna de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Puede mejorar
- Malo

10. ¿Según su experiencia, Como evalúa la comunicación externa de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Puede mejorar
- Malo

11. ¿Si le presentara la oportunidad de recomendar la empresa, como sería su recomendación? Puede marcar una o varias opciones.

- Que es Responsable
- Que es Innovadora
- Que es Intgra
- Que tiene Buen servicio al cliente
- Responsable con el ambiente
- Otro: \_\_\_\_\_



# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 26 de enero de 2019  
Of. Postgrado. 39-2019

*Licenciado, Armando Baeza*  
*Gerente Regional de Gestión Humana y Cultura de Mejora Continua*  
*Industria La Popular*  
*Escuintla, Escuintla*  
*Presente*

Estimado Licenciado Baeza:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada *Michelle Gabriela Aguilar Solares*, registro académico No.200916444, quién 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. Michelle Aguilar, solicita realizar su Trabajo de graduación de la Maestría, de enero a septiembre del año en curso, en el Departamento de Gestión Humana de Industria La Popular, el cual consiste en la elaboración de un diagnóstico comunicacional y propuesta(s) de comunicación organizacional interna y externa, con el fin de subsanar los problemas encontrados en el diagnóstico.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviarnos la carta que avala la aceptación para que la Licda. Aguilar, desarrolle su trabajo de graduación en dicho Departamento, así como su Visto Bueno al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados durante el desarrollo del mismo.

Cordialmente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Depto. Estudios de Postgrado

c.c. archivo



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

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



Guatemala 28 de septiembre de 2019

Maestro  
Gustavo Adolfo Morán Castillo, Director  
Departamento de estudios de post grado- Escuela de Ciencia de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente,

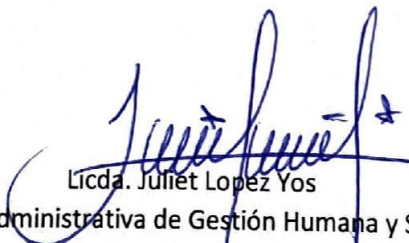
Estimado Maestro Moran, le saludo deseando éxitos en sus actividades diarias.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que he recibido de la Licenciada Michelle Gabriela Aguilar Solares el **"Diagnóstico y propuestas de comunicación organizacional interna y externa para Industria La Popular"**, trabajo que incluye las siguientes propuestas:

- Cotización y propuesta de elaboración de manual de marca,
- Dinamización de Carteleras, como medio de comunicación para personal operativo en planta de producción.
- Campañas de concientización de valores
- Premiación de colaboradores "agentes de valor"

Derivado de lo anterior y teniendo en cuenta la importancia de este trabajo para Industria La Popular en su desarrollo organizacional, informo que recibo satisfactoriamente las propuestas anteriormente planteadas, procediendo a evaluar la implementación de las mismas.

Sin otro particular,



Licda. Juliet Lopez Yos  
Coordinadora Administrativa de Gestión Humana y Sostenibilidad  
Industria La Popular  
PBX: 7820 1111- Ext. 1126  
jalopez@ilpsa.com

