



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



**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE
PRODUCCIÓN LA PERLA, R. L.**

Yolanda Leticia Castañeda Mejía
Carné 9620562

Guatemala, octubre de 2019

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE
PRODUCCIÓN LA PERLA, R. L.**

Trabajo presentado por

Licda. Yolanda Leticia Castañeda Mejía

Previo a optar al título de

Maestra en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2019

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector **Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos**
Secretario General **Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Dr. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu
Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez
Representantes estudiantiles

M.A. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

Dra. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Dr. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Terna Examinadora

Dr. Carlos Humberto Interiano

M.A. Yecenia Ambilia Enríquez Donis

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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



Guatemala, 16 de octubre de 2019
Orden de impresión
MCO No. 02-2019 GAMP/Machq

Estudiante
YOLANDA LETICI A CASTAÑEDA MEJÍA
Registro Académico No. 9620562

Estimada Estudiante Castañeda:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE PRODUCCIÓN LA PERLA, R.L”**, 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

c.c. Archivo

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



“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

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

Índice

Resumen.....	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
Ubicación geográfica	1
Naturaleza de la empresa o de la organización.....	2
Principales actividades	2
Actores internos y externos.....	2
Organigrama	4
Perfil de los trabajadores	4
Fundamentos epistemológicos.....	6
Cooperativismo.....	6
El cooperativismo en Guatemala	7
Fundamentos legales del cooperativismo en Guatemala	8
Estructura de la Cooperativa Integral de Producción La Perla, R. L.....	10
Entidades rectoras del cooperativismo guatemalteco.....	11
Comunicación	11
Proceso comunicativo	12
Cultura organizacional.....	16
Cultura corporativa	18
Capítulo 3	21
Metodología aplicada	21
Título	21
Propuesta para implementar comunicación organizacional en la Cooperativa Integral de Producción La Perla, R. L.....	21
Planteamiento del Problema.....	21
Justificación	21
Objetivos	22
a) General.....	22
Metodología	22

Recursos	23
Capítulo 4	24
Diagnóstico de la comunicación	24
Comunicación interna	24
Comunicación horizontal.....	24
Comunicación vertical	27
Comunicación descendiente.....	29
Comunicación ascendente.....	29
Comunicación circular	29
Medios.....	30
Comunicación de Crisis.....	31
4.2. Comunicación externa.....	32
Públicos.....	33
Instituciones.....	36
Identidad corporativa.....	37
Imagen corporativa	39
Comunicación en crisis	39
Capítulo 5	41
Estrategia de comunicación	41
Objetivos	41
General:	41
Específicos:	41
Comunicación interna	41
Comunicación interna hacia los asociados.....	42
Reuniones periódicas.	42
Piezas informativas.	42
Plan de participación activa.....	42
Comunicación electrónica constante.....	43
Visitas de campo.	43
Comunicación interna hacia los colaboradores.....	43
Reuniones de directivos.	44
Reuniones informativas.....	44

Reuniones de trabajo.....	45
Reuniones individuales.....	45
Implementación de carteleras.....	45
Capacitaciones.....	46
Manual de procedimientos.....	46
Evaluación interna.....	47
Comunicación externa.....	47
Imagen organizacional.....	48
Logotipo.....	48
Paleta de colores: con base a la actualización del logotipo se determinará la paleta de colores a utilizar en todas las proyecciones visuales, así como los lineamientos de la misma.....	49
Plantillas.....	49
Direccional físico.....	49
Direccional digital.....	49
Identificador de planta.....	49
Identificador de instalaciones.....	49
Uniformes.....	50
Gafetes.....	50
Sitio web.....	50
Redes sociales.....	52
Feria local.....	53
Estrategia para comunicación de crisis.....	53
Cronograma de actividades.....	54
Presupuesto de estrategia.....	56
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Referencias bibliográficas.....	59
Anexos.....	61
Anexos.....	61
Carta de solicitud para elaboración de trabajo de graduación.....	61
Carta de aceptación de la organización.....	62

Carta de validación.....63

Resumen

El estudio y propuesta de comunicación organizacional realizado a la Cooperativa Integral de Producción La Perla, R. L. Se enfocó en realizar un diagnóstico de la comunicación interna y externa que permitió determinar las acciones ya implementadas y las necesidades que tenía, con el objetivo potencializar el desarrollo de la organización y fundamentar la línea comunicacional en el momento que inicia la producción y su proyección hacia los distintos públicos.

La estrategia de comunicación se ha enfocado en mejorar la interrelación de las personas en los diferentes niveles jerárquicos y organizacionales para implementar un mejor flujo de la información y por ende de la productividad. Por otro lado, la comunicación externa apunta hacia los clientes actuales y potenciales, tanto nacionales como internacionales; propiciando de esta manera el crecimiento comercial y una identidad corporativa robusta.

Introducción

El trabajo de graduación de la Maestría de Comunicación Organizacional, se convirtió en un proyecto y un reto para aplicar los conocimientos adquiridos durante el estudio de la especialidad.

El primer paso fue elegir una organización. Esta tendría que permitir el acceso a su estructura, información y forma de interactuar, que tuviera la necesidad de dar el siguiente paso en tema de comunicación y además de tener potencial de implementar alguna estrategia comunicacional.

Con el acercamiento a algunos de los asociados de Cooperativa integral de producción La Perla, R. L., se encontró a la organización ideal: con un año de haberse fundado, en proceso de establecer la organización, personeros dispuestos a implementar nuevas formas de comunicar, con mucho que decir y sin implementar una estrategia.

Determinar que la investigación se enfocaría en establecer un proceso continuo de comunicación transversal que integre lo interno y lo externo en Cooperativa La Perla, R. L. se hizo tan relevante al ahondar en el funcionamiento, estructura y forma de comunicarse en las diversas instancias. Generalmente, todos nos comunicamos y consideramos que es efectiva la manera en que se realiza, sin embargo, para una organización se requiere que sea una acción planificada y con un objetivo claro.

Para la cooperativa, que se encuentra iniciando actividades de organización, producción y comercialización se torna muy importante establecer los lineamientos de comunicación entre los asociados y colaboradores en sus diferentes roles, para mejorar la relación entre sus miembros, el flujo de la información que en un corto y mediano plazo pueden mejorar los procesos y a largo plazo la producción en general. Mejorando esta última se pueden obtener mayores ganancias para los asociados.

Cuando todos los integrantes de un equipo tienen las metas y objetivos completamente claros, saben cómo lograrlos y las acciones son coherentes en esa línea porque han sido comunicados adecuadamente, el trabajo se realiza de forma coordinada, se obtienen resultados exitosos y las condiciones de la cooperativa podrían mejorar sustancialmente.

Se propuso como objetivo principal establecer un proceso continuo de comunicación transversal que integre lo interno y lo externo en Cooperativa La Perla, R. L., de esta manera, los esfuerzos se unifican y la proyección de la entidad es una sola, en lugar de fraccionarse y trabajar por separado.

En cuanto a los objetivos específicos, permitieron avanzar paulatinamente en el proceso investigativo y se definieron en identificar el estado de comunicación interna y externa y establecer una propuesta o estrategia.

Para lograr estos objetivos inicialmente se llevó a cabo una investigación bibliográfica, en donde se identificó la escasez de abordaje de estudios de la comunicación en cooperativas; luego se realizaron entrevistas a distintos asociados de diferentes estratos y ocupaciones, se hizo observación de campo tanto en el área administrativa como de producción, se analizaron los distintos componentes de la identidad organizacional y se estudió la interacción con personas ajenas a la cooperativa.

Posteriormente se realizó el análisis de todos los elementos que se conjugan de la teoría como prácticos para determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para esta organización.

Por medio de los resultados, se pretende aportar primordialmente a la comunicación interna y externa de la cooperativa, mejorar las relaciones y los procesos y finalmente a establecer los lineamientos que contribuyan a una mejor productividad y beneficio de sus asociados.

Capítulo 1

Marco Contextual

Este capítulo permite tener un panorama general de la Cooperativa integral de producción La Perla, R. L., de cuál es la situación de la organización. Se muestra de forma universal la estructura organizacional de la cooperativa y el ámbito de su competencia, para así comprender la manera en que se maneja y posteriormente cómo se comunica. Se incluye la ubicación geográfica de donde están la oficina y la planta de producción, la naturaleza de la organización, la actividad a la que se dedica y cómo la llevan a cabo, quiénes intervienen en sus procesos, el organigrama y el perfil de los trabajadores que allí laboran.

Es una vista de los principales aspectos que permiten tener una linealidad del diagnóstico a profundidad de la comunicación que se realizará.

Ubicación geográfica

Las oficinas administrativas de la cooperativa se encuentran en la zona 8 de Mixco, departamento de Guatemala.

La planta de producción está ubicada en el municipio de Sipacate, en el departamento de Escuintla, en la República de Guatemala.



Fuente: <http://es.surf-forecast.com>

Naturaleza de la empresa o de la organización

Es una cooperativa de producción e integral. Es una empresa bajo el régimen de cooperativismo, que reúne a los asociados para obtener un beneficio común. El giro de actividad es la de producción y es integral porque puede realizar dos o más actividades simultáneamente, ya sean complementarias o no.

Principales actividades

Se dedica a la producción de camarón. Se alquila un terrero en el municipio de Sipacate, en donde se instalaron las piscinas. Hay un proceso de siembra, en donde se depositan los huevecillos o larvas de camarón dentro de los estanques, luego se alimentan de determinada manera, bajo un proceso técnico, y luego al llegar a un específico tamaño y peso, se cosechan.

Al final se comercializa el camarón al por mayor y por menor, tanto a empresas o personas individuales, ya sea para re-venderlo o para consumo. El cliente llega al lugar y allí mismo se cancela.

Actores internos y externos

Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. se conforma por 25 asociados quienes constituyen la Asamblea. Dentro de estos asociados están incluidos los socios fundadores quienes dictan las directrices generales.

La Junta Directiva de Cooperativa integral de producción la Perla está conformada por cinco miembros, presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y vocal (Douglas Celada, entrevista personal, 14 de marzo de 2019).

Bajo su responsabilidad está la dirección de la cooperativa y también la delega a los distintos entes administrativos para su ejecución. Los directivos son elegidos por la asamblea y los períodos se establecen acorde a los estatutos.

La directiva de vigilancia también es electa por la asamblea y los estatutos determinan de cuántos miembros se deben conformar. Su función es la de fiscalizar y tener control de las actividades de la cooperativa.

En la estructura de Cooperativa la Perla, la Directiva de Vigilancia está conformada por un presidente, secretaria y vocal, quienes supervisan tanto las actividades que realiza la Junta Directiva, como la cooperativa en general.

En este caso específico de la cooperativa sujeta del estudio, no cuenta con un equipo administrativo como tal, por lo que el presidente de Junta Directiva, también es el representante legal y gerente de la organización.

La secretaria de la junta directiva funge como ente administrativo en cuanto a recursos humanos y enlace con los miembros. Tiene a su cargo algunos procesos con el personal operativo (Ruth Monzón, entrevista personal, 14 de abril de 2019).

En la planta de producción un socio hace las funciones de gerente de operaciones, dicta y supervisa las acciones de producción en sus diferentes etapas.

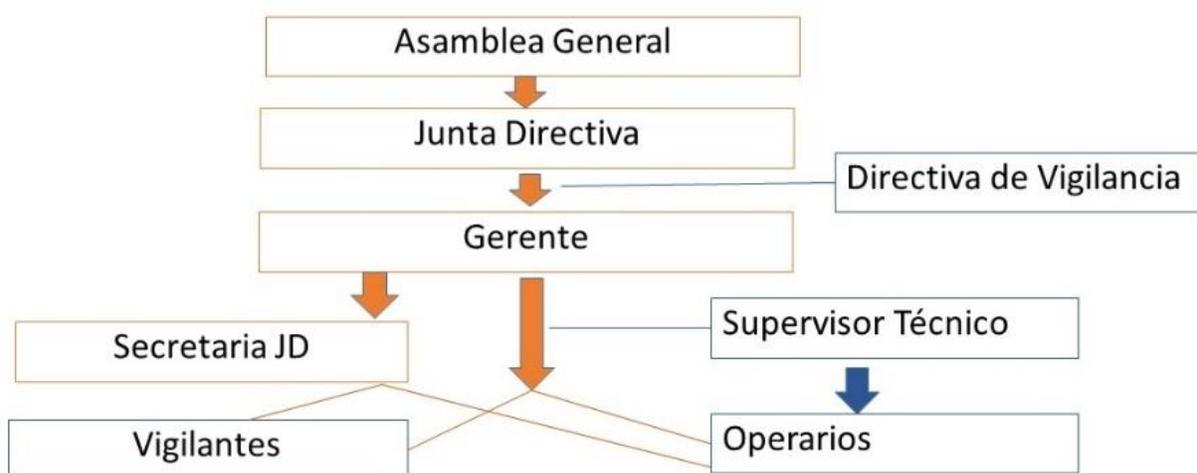
Operativamente hay seis trabajadores, de los cuales cuatro se dedican al cuidado, limpieza y mantenimiento de las piscinas que contienen los camarones, por lo tanto, también del cuidado y alimentación de éstos últimos. Dos de los trabajadores se dedican a la vigilancia y seguridad, realizando sus actividades por turnos.

Por otro lado, se encuentran los proveedores de productos y servicios. Al momento de la investigación, los había de alimentos y de larva de forma permanente. También existen de productos y servicios complementarios en los ámbitos técnicos, administrativos y de desarrollo. En cuanto a clientes internacionales aún no se ha concretado negociación alguna, sin embargo, se ha tenido acercamiento con algunas empresas de México, Estados Unidos y Taiwan. De esta gestión se ha encargado la junta directiva.

En la comunidad del municipio se ha tenido contacto con algunos miembros de la Municipalidad, más no se ha realizado acercamiento alguno con habitantes del mismo, a excepción de los asociados originarios del lugar.

Organigrama

Organigrama Cooperativa integral de producción La Perla, R. L.



Fuente: elaboración propia

Perfil de los trabajadores

El gerente es un profesional de la administración. Forma parte de la junta directiva. Se ha hecho cargo de los diversos procesos de iniciación, legalización y funcionamiento de la cooperativa.

La secretaria ha fungido en el ámbito laboral con esta función, por lo que cuenta con experiencia. Es miembro de la junta directiva. Funge sin devengar remuneración alguna. Se hace cargo de administrar el recurso humano, de generar contacto con los socios y realizar diversas tareas de oficina.

Los operarios no tienen estudios especializados en el área. Se encargan de limpiar y dar mantenimiento a las piscinas, así como de alimentar a los camarones en proceso de crecimiento. Los vigilantes no cuentan con especialización en el campo. Trabajan en turnos de 24 horas y se encargan de vigilar el lugar.

En general, la situación actual de la cooperativa se encuentra en los procesos iniciales de la producción, en donde surgen necesidades específicas de organización y dirección. La comunicación, aunque considerada relevante, no se ha estructurado.

Capítulo 2

Fundamentos epistemológicos

Cooperativismo

El cooperativismo es una forma de organización de las personas, que permite satisfacer las necesidades del conjunto en lugar de realizarlo de manera individual. Dentro de esta manera organizacional se promulgan valores como la igualdad, justicia, ayuda mutua, la responsabilidad y otros similares, con el objetivo de trabajar conjuntamente y obtener resultados de esa misma manera.

El sistema de cooperativismo, el que fundamenta a las cooperativas, se deriva de la función de cooperar, es decir de trabajar conjuntamente de forma colaborativa entre sí; de acuerdo a Dueñas, (2017, p. 1), quien indica que es “un modelo antiguo de empresa social, cuyo objetivo es el beneficio común y solidario de los asociados”. Por lo tanto, el beneficio es del colectivo y no de los individuos como tales.

El cooperativismo no se trata de alguna novedad o una forma de asociación reciente, al contrario, es una manera de trabajo comunitaria que surge paralela a la conformación a la sociedad, es decir a la congregación de personas cuyas aportaciones benefician a la colectividad.

Para comprender la situación actual, es necesario hacer una revisión del desarrollo del sistema de cooperativas a través de la historia, tanto global, como en Guatemala, de cómo se han establecido, su surgimiento y crecimiento dentro de nuestra sociedad.

Documentalmente se encuentra información acerca de Justos Pioneros de Rochdale, que es fundada en Inglaterra como resultado de los inicios de la industrialización de los procesos textiles, ya que sus integrantes fueron tejedores que quedaron desempleados y establecieron la primera organización cooperativista en 1844.

Los países en vías de desarrollo, poco a poco fueron adoptando el método de producción y organización que ya había sido implementada formalmente en el viejo continente.

El cooperativismo en Guatemala

Para la economía de Guatemala funcionó el sistema gremial, en donde los artesanos y productores de un mismo oficio se agrupaban y obtenían beneficios en conjunto.

Existen datos puntuales que muestran la formación, legalización y documentación de las cooperativas como estructuras de sociedad dentro del marco guatemalteco, en donde se reconoce el sistema, se establecen leyes, se fomenta a nivel gubernamental, se brinda apoyo financiero y técnico y todo ello dentro del marco legal de la república.

La forma de asociación fue utilizada por mucho tiempo de manera espontánea, sin embargo, fue durante el gobierno del presidente Manuel Estrada Cabrera que se establece la Ley de Sociedades Cooperativas con el decreto No. 630, en el año de 1903. Con este precepto se pretendía fomentar el ahorro (Dueñas Juárez, 2017).

A partir del gobierno del Dr. Juan José Arévalo Bermejo, se establece en la Constitución Política de la República, que el Estado está obligado a fomentar y ayudar a las cooperativas. También crea un Departamento de Fomento Cooperativo. De esta manera el cooperativismo obtiene un carácter de formalidad y estructura dentro de las actividades del país (Seisa, R. L., 2019).

Posteriormente se hace énfasis en que las cooperativas son sociedades de personas y no precisamente de capitales, por medio de la Ley general de cooperativas con el decreto 643 emitido en el año 1949.

Para 1978 se modifica por medio del Decreto legislativo 82-78 y se crea el Instituto Nacional de Cooperativas como entidad de apoyo, este decreto sigue vigente.

Con la Constitución Política de la República emitida en 1985, se otorga a las cooperativas la exención de impuestos como una ayuda financiera y se instituye ayuda técnica por medio de INGECOOP y el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).

La más reciente modificación se realizó, para generar la posibilidad que haya más de una federación y confederación de cooperativas, ya que con antelación la ley solamente permitía que hubiera una, limitando este tipo de asociaciones.

Fundamentos legales del cooperativismo en Guatemala

Como toda organización, las cooperativas rigen sus actividades de acuerdo al ámbito en que se establecen, determinando sus propios estatutos y funciones, no obstante, según la Ley General de Cooperativas existen principios que se deben cumplir, entre los cuales se transcribe el inciso a), del artículo 4: “Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común” (Guatemala, 1979).

También, esta ley indica que no debe perseguir fines de lucro, que se debe conformar por capital variable y que las aportaciones son nominativas y transferibles entre los miembros. Los excedentes y las pérdidas se distribuyen proporcionalmente a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa. (Acuerdo Gubernativo No. ME7-79).

Según la ley, sus miembros se asocian de manera voluntaria y el retiro también lo debe ser; la política y la religión deben ser neutras y todos los miembros gozan de iguales derechos y obligaciones. De esta manera se norma y establece la igualdad y libertad para el funcionamiento de las cooperativas, así como la asignación de un voto por cada asociado indistintamente de sus aportaciones.

Para comprender el quehacer de las cooperativas, se debe establecer que las hay especializadas e integrales. Las primeras se especializan en una sola actividad de la economía como el ahorro y crédito, de vivienda, educativa, agrícola o cualquier otro giro que se establezca en exclusividad (Ingecop, 2015).

Las integrales se ocupan de dos o más actividades que, por lo general, se complementan y resuelven distintas necesidades de los asociados. Una combinación podría ser de producción y de ahorro-crédito, asociando a los productores y apoyándoles con una resolución financiera.

Entre las actividades a las que se dedican las cooperativas en el ámbito nacional, se destacan por la cantidad de asociados inscritos que poseen y por el número de cooperativas existentes. Las cooperativas alcanzan a un total de 1 millón 500 mil personas, con 2,300 instituciones; según el boletín del Ministerio de Economía del 28 de febrero de 2018 (Ministerio de Economía, 2018).

Otra forma de observar las cooperativas, puede ser desde la perspectiva de la integración de las sociedades. Inicia por la cooperativa como tal, pasando por federaciones y culminando con las confederaciones.

Las de primer grado, las cooperativas propiamente dichas, se integran con personas naturales, es decir individuos que se asocian y tienen objetivos comunes, ya sean de producir, comercializar, ahorrar o cualquier otra actividad que se determine. Se requiere de cuando menos 20 asociados.

Las federaciones agrupan a dos o más cooperativas con actividades similares y se denominan de segundo grado.

Las confederaciones, denominadas de tercer grado, son cooperativas que está integrada por dos o más federaciones cuya actividad económica sea la misma. Éstas son representativas de los sectores de los que pertenecen los afiliados.

Cada uno de los grados integra de manera distinta a los asociados y le confiere distintas formas de interacción. Las cooperativas se rigen a las federaciones y esas dos a las confederaciones.

En cuanto a las cooperativas, por ser asociaciones de afiliación voluntaria, cuentan con su propia estructura, según el artículo 12 de la Ley general de cooperativas.

Como primera instancia está la Asamblea general de asociados. Constituye la máxima autoridad de la cooperativa. Está conformada por los asociados reunidos en Asamblea General, las decisiones y los acuerdos que se tomen rigen a la totalidad de los miembros. Debe estar fundamentada con la ley vigente y a los propios estatutos.

Estructura de la Cooperativa Integral de Producción La Perla, R. L.

En el caso de Cooperativa integral de producción La Perla se conforma por 25 asociados, quienes se agruparon posteriormente a la iniciativa de algunos integrantes de unificar esfuerzos para la producción de camarón en el municipio de Sipacate. La integración de todos los miembros fue forjándose por convocatoria a participar en el proyecto.

La junta directiva, está integrado por el presidente, vicepresidente, secretario y vocales. Bajo su responsabilidad está la dirección de la cooperativa y también la delega a los distintos entes administrativos para su ejecución. Los directivos son elegidos por la asamblea y los períodos se establecen acorde a los estatutos.

La Junta Directiva de Cooperativa integral de producción la Perla está conformada por cinco miembros, presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y vocal. La directiva de vigilancia también es electa por la asamblea y los estatutos determinan de cuántos miembros se debe conformar. Su función es la de fiscalizar y tener control de las actividades de la cooperativa.

En la estructura de Cooperativa La Perla, la Directiva de Vigilancia está conformada por un presidente, secretaria y vocal, quienes supervisan tanto las actividades que realiza la Junta Directiva, como la cooperativa en general.

En este caso específico de la cooperativa sujeta del estudio, el presidente de Junta Directiva, también es el representante legal y gerente de la organización.

Entidades rectoras del cooperativismo guatemalteco

En cuanto al INACOP, está constituida como una entidad estatal descentralizada y autónoma, posee personalidad jurídica y patrimonio propio. Para cumplir con los objetivos para los cuales fue creada, supone la divulgación de los principios y técnicas cooperativas; así como proporcionar orientación y asistencia técnica y administrativa a los grupos con el propósito de organizarse en cooperativa.

Por su parte el INGECOP, Inspección General de Cooperativas, fiscaliza a todas las cooperativas ya que administran los recursos de los asociados. Entre sus funciones están las de fiscalización, supervisión, vigilancia y asesoría (Ingecop, 2015).

Fiscaliza tanto cooperativas, federaciones, confederaciones y toda entidad creada bajo la Ley General de Cooperativas. Busca el cumplimiento de la ley, los reglamentos y las disposiciones que inciden en este tipo de asociaciones. Entre sus actividades se encuentran realizar revisiones, asesorías, auditorías e inspecciones.

También vigila la actividad económica y financiera de las cooperativas, hacer recomendaciones de acuerdo a las observaciones realizadas y darle seguimiento a las mismas.

Comunicación

Luego de abordar los temas relacionados a las cooperativas, su estructura y funcionamiento, tanto en general, como de algunos aspectos estructurales de la Cooperativa La Perla; el enfoque se dirige al tema comunicacional, abordando la comunicación tal cual y su aplicación en las organizaciones.

Para abordar la comunicación, es necesario iniciar por lo obvio y es que está presente en todos y cada uno de los actos que se realizan, se ha identificado que es un elemento indispensable tanto para las acciones de las personas como de las organizaciones.

Un individuo regularmente se comunica con todas las personas en su entorno, con familia, con la pareja, con las personas que laboran en el mismo lugar, con desconocidos en la calle, con personas

que se relacionan al tema laboral o de estudios, en el vecindario y cualquier ámbito en que se desarrollen sus actividades. Con quién se comunica, determina si la linealidad es horizontal o vertical. La primera se lleva a cabo entre iguales, hermanos, compañeros de trabajo y de estudio, amigos, colegas; mientras que la segunda cuando hay diferencias jerárquicas o de respeto, en caso de jefes-subalternos, tíos-sobrinos, profesores-alumnos, experto-aprendiz o adulto-joven. A quien emite o inicia la comunicación se le conoce como emisor y quien la recibe como receptor.

La comunicación se lleva a cabo de manera intencional cuando el objetivo es dar a conocer una información o bien de forma involuntaria cuando se reacciona sin intención alguna. El hecho es que siempre se dice algo. Se estructuran todos los datos de manera ordenada para una conferencia o una reunión, ya sea de trabajo o de estudios; se prepara una charla completa para tratar algún tema relevante con la pareja, con el jefe, con los hijos; se redactan notas y correos; se envían fotografías e imágenes animadas; se saluda con un buenos días, con una sonrisa y hasta con un ademán; se puede decir que se está enfadado verbalmente, frunciendo el entrecejo, con la mirada y hasta dejando de responder una llamada telefónica; también se puede transmitir con la indiferencia y el ignorar los hechos y a las personas. Todo esto que se dice, se transmite o se silencia, constituye el mensaje.

Para las organizaciones se pueden encontrar componentes o destinatarios acorde a la actividad que se realizan y pueden ser dirigidos a clientes, empleados, accionistas, proveedores, la competencia de la categoría y a la comunidad misma (Argenti, Howell, & Beck, 2005).

Proceso comunicativo

A diario se difunden mensajes, que son tan diversos como las actividades de las personas y de las organizaciones.

En las organizaciones la comunicación se convierte en un elemento que apoya a la estrategia del negocio y de la actividad que realiza. Comprende elementos que se determinan en los mercados, acorde a los productos o servicios y se basan en resultados de la investigación o desarrollo de las

innovaciones, de las operaciones que se realizan, al comportamiento de las finanzas y en general al tipo de organización con la que se dirige y gestiona.

Para hacer llegar un mensaje es requerido un medio, es decir por qué vía se difunde, el canal que se utiliza para que llegue a su destino. Los medios de comunicación, no son exclusivamente la prensa, la radio o la televisión; aunque son denominados así por la función de difundir mensajes masivos.

En la antigüedad se utilizó desde las señales de humo y los tambores, pasando por diversos métodos y evoluciones, hasta llegar a los medios electrónicos que se conocen hoy día.

Existen los medios tradicionales como la prensa escrita, las radiodifusoras y los canales de televisión; y cada uno cuenta ya con su versión electrónica y las redes sociales que vinculan. Conforme los avances tecnológicos, se han desarrollado diversos medios de información y difusión, tales como, los correos electrónicos, los mensajes de texto, de voz y hasta video-llamadas. Se utilizan computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes conectados por la internet.

Para algunas empresas sigue siendo funcional utilizar las cartas y memorandos escritos, que permiten dejar constancia de lo informado y de quienes han recibido dicha información; también utilizan las reuniones, las actas y los listados de aseguramiento. Las que aprovechan la tecnología, utilizan los correos electrónicos, los mensajes electrónicos, el uso de aplicaciones, de teléfonos inteligentes, videoconferencias que les permiten acercar a los personeros que se encuentran a distancia y programas sistematizados que integran diversos procedimientos y áreas de trabajo; haciendo los procesos más ágiles y menos engorrosos (Arizcuren, Cabezas, Cañeque, & Casado, 2006).

Por supuesto que los sentidos del ser humano siguen siendo los medios por excelencia, ya que permiten la comunicación de los sonidos, las imágenes, las palabras y demás formas utilizadas. Es el ser humano y sus conocimientos, su experiencia y su sentir, que estructura de determinada manera el mensaje, facilitando que sea comprendido por el receptor.

Esto implica que, por ejemplo, una persona de habla española, que vive en un determinado departamento de Guatemala, con un rango de edad específico y nivel de escolaridad; puede emitir un mensaje dentro de un código determinado. Dentro del mismo supuesto, si la persona que recibe el mensaje es de habla Quekchí, aunque resida en el mismo lugar y pertenezca al mismo rango de edad y de escolaridad; no lo comprenderá y el mensaje no cumplirá el cometido. El código que se utiliza es totalmente relevante para que la comunicación se lleve a cabo.

El código no es exclusivamente estipulado por el idioma, ya que dentro de éste pueden existir regionalismos y modismos. Un mismo término puede tener diferentes significados para las distintas regiones de un continente, de un país o de una ciudad. Otro aspecto lo constituyen los tecnicismos profesionales que nombran de determinada forma pero que no son de conocimiento general. Por lo general, el código lo determina los antecedentes de la persona o del grupo, según sea el caso, incidiendo el género, la edad, niveles socio-económicos y otros datos demográficos, psicográficos y sociales.

El objetivo de la comunicación es transmitir un mensaje, es decir que la información que genera el emisor, por medio del canal y el código correcto, llegue al receptor. Sin embargo, no siempre es factible lograrlo. Existen factores que interfieren y estos se denominan ruidos o barreras de la comunicación.

Las barreras incluyen los ruidos físicos que impiden escuchar, un objeto que dificulta la visión, la falta de energía eléctrica para conectar un aparato o la falta de señal telefónica para recibir una llamada. Los fisiológicos incluyen la deficiencia de audición, visión o cualquier otra parte del cuerpo humano que no permita una buena emisión o recepción del mensaje. Las alteraciones emocionales y psicológicas también inciden para que las personas se concentren y presten atención a los mensajes, por lo que no los entienden ni comprenden (Marín Dueñas, 2015).

Con antelación, se estudiaba la comunicación como un proceso de una sola vía, pero de esa manera solamente se transmite la información. Para que se complete, se requiere que haya una

retroalimentación por parte del receptor. Esto representa un indicativo que el mensaje inicial sí cumplió su cometido y el destinatario está reaccionando a él. La interacción comunicacional es dinámica y continua, constantemente el transmisor se convierte en emisor y a la inversa, en donde fluye la información y se intercambian ideas, pensamientos y sentimientos.

El dinamismo ocurre entre las comunicaciones de persona a persona, de persona a grupo, de grupo a grupo o bien de organizaciones a persona, de organizaciones a grupos, de organizaciones a organizaciones, de organizaciones a sociedades y en la vía inversa. Toda reacción comunica algo, puede ser positivo o negativo, pero es una retroalimentación al mensaje original. A esta interacción ha contribuido enormemente la tecnología, que permite a cualquier persona avalar, refutar, ampliar y comentar la información que se da a conocer, o simplemente utilizar una imagen animada como una reacción, y que existen de cualquier emoción.

Comunicación organizacional

En la actualidad, las personas, los medios informativos, las empresas o cualquier organización que utiliza una plataforma digital, desde un medio de comunicación estructurado como tal, hasta cualquier forma de las redes sociales, abren las probabilidades de quedar expuestos a la opinión pública y a la crítica de la sociedad.

Cada vez se reconoce de mejor manera el rol de la comunicación en las organizaciones, ya que ejerce incidentemente en la optimización de las operaciones y de los recursos con que se cuenta. Es un proceso que se integra a las actividades no solo informativas, sino que también para agilizar e integrar las acciones entre los miembros de un equipo de trabajo (Arizcuren, Cabezas, Cañeque, & Casado, 2006).

La comunicación organizacional incide directamente en la transmisión y generación de conocimientos, facilita los procedimientos y aporta las herramientas en las gestiones que se realizan en cada una de las actividades. Al realizar de manera eficiente el proceso de la comunicación se obtienen mejores resultados en la productividad.

Dentro de las funciones de la comunicación en las empresas y entidades está la de contribuir a las buenas relaciones interpersonales, mantener abierto el diálogo, obtener aportes por parte del recurso humano y mejorar el clima laboral (Begoña, 2011).

Otro atributo es el de generar buenas relaciones públicas con su entorno. Mantener abierto el diálogo con la comunidad en la que se desarrolla, mantener relaciones de cordialidad y una buena percepción del público en general, se logra por medio de una comunicación eficiente.

En estudios relacionados al papel de la comunicación organizacional, se ha mostrado que las empresas con mejor relación con el ambiente son aquellas donde sus directores comprenden cómo la comunicación influye en el negocio y la aplican como parte de sus estrategias de negocio. Para el efecto Michael Dell, presidente de Dell indica que “una parte fundamental de la estrategia es comunicarla. La comunicación es clave para las operaciones y la ejecución, y es una parte integral del proceso” (Argenti, Howell, & Beck, 2005).

Un mensaje bien estructurado y dirigido a los componentes o destinatarios correctos a través de los medios ideales, contribuyen al negocio o actividad, afianza la construcción de la marca, le da estructura a la dirección y a la estrategia y proyecta para obtener el apoyo de las personas.

Conforme cada organización crece o se modifica, requiere de una comunicación estructurada, cuyo mensaje alcance a los diversos públicos de manera coherente y permita dar a conocer la esencia de la misma, realizando clara y puntualmente la estrategia establecida.

Cultura organizacional

Toda empresa o entidad se estructura de una manera determinada. Esta estructura puede responder a acciones planificadas y seguir procedimientos específicos o simplemente ajustarse a las actividades que se presentan diariamente y hacer de forma espontánea las labores que surgen. Al estudio de este tipo de situaciones se dedica la administración, que dicta los procesos y formas de organizar las entidades.

Otra forma de observar el funcionamiento de las organizaciones, es desde la perspectiva de la cultura organizacional. En relación a la cultura organizacional, involucra todos los aspectos de una organización, es decir los procesos, cómo los realiza, cómo se ha fundamentado históricamente, el comportamiento y dinámica de sus miembros, como se sienten y proyectan los colaboradores, de los directores y del colectivo en general. Esta cultura revela las creencias y valores de la entidad (Barone, 2009).

John Maxwell en el almuerzo que ofreció en la ciudad de Guatemala en junio de 2018, se refirió a la cultura corporativa como el corazón de la organización, ya que es la esencia de lo que hace y cómo se hace, muchas empresas pueden tener la misma actividad comercial, pero la cultura de cada cual impregna el sello de lo que es en esencia (Maxwell, 2018)

Existen elementos que conforman o proyectan la identidad de cada corporación, organización o institución, que le hacen única y determinan cuál es lo característico. Entre estos elementos se encuentran la identidad, las prácticas administrativas, el recurso humano

Las buenas prácticas administrativas generan valor a las organizaciones. Estas son estándares que han surgido de la experiencia a lo largo de los años en el proceso de administración. Incide el conocimiento adecuado a la realidad individual y podrían incluirse la elaboración de planes estratégicos, un plan anual para definir los objetivos del negocio, realizar evaluaciones y análisis que converjan a realizar mejoras, establecer los riesgos y determinar un plan de contingencia, realizar actividades de investigación y desarrollo que permita llevar a cabo innovaciones y crecimiento de la entidad, entre otras (Cruz, 2002).

Un elemento de mucha relevancia dentro de la cultura corporativa es el recurso humano. Se enfoca bajo la perspectiva de los valores, fundamentándose desde los principios de las personas y que incide en la funcionalidad de las organizaciones. Son las personas quienes se desempeñan y les dan funcionalidad a las empresas, son los responsables de la dirección, son los ejecutores de los planes y operativamente quienes producen y hacen funcionar las industrias, el comercio y cualquier actividad lucrativa o no.

Las personas que laboran en las organizaciones han sido el motor que las mueven. Mucho se ha propuesto que el recurso humano es el patrimonio más valioso con que se cuenta.

En la cultura corporativa toman relevancia, ya que las personas no son únicamente los empleados operativos, sino también, incluye a los directivos. Es decir, quienes toman las decisiones y quienes las llevan a cabo dentro de la empresa. Por otro lado, están los individuos a quienes se les brinda el producto o servicio: los clientes o usuarios. Estos últimos son los que generan los ingresos y que permiten el balance en los resultados financieros.

Los directivos y gerentes tienen como objetivo principal el hacer del negocio uno rentable. No obstante, se requiere tener presente otros aspectos tales como los valores, el recurso humano, las buenas prácticas, los antecedentes, la visión y la estrategia a seguir; con el fin de tener una organización integral y relevante para el mercado y la sociedad (Cruz, 2002).

Bajo la línea de mando se encuentran los colaboradores. Son quienes realizan las operaciones diarias y por ende se convierten en los responsables de la ejecución de las directrices dictadas. A lo largo de la historia ha habido distintas corrientes en relación a cómo se debe administrar el recurso: la disciplina de Taylor, el afecto de Mayo, los procesos de Weber, los sistemas de Kalts y muchos otros. Sin embargo, cada situación es distinta y se requiere adecuar. Ese aspecto es el que suma a la cultura corporativa.

Cultura corporativa

Para establecer la situación actual y establecer una estrategia adecuada se requiere conocer de los antecedentes. Observar la historia de una organización es dar un vistazo en retrospectiva en relación a sus orígenes, a su actuar en el transcurso de los años y a su interrelación con los hechos que le han acompañado en el tiempo de vida (www.gestiopolis.com, 2019).

La inquietud de una familia para desarrollar un negocio, una necesidad personal o una oportunidad que se presenta, son factores que determinan el tipo de empresa que se ha forjado, los valores de sus fundadores y la visión que les ha impulsado.

Otro componente que forma parte de la cultura de las organizaciones y la que usualmente es considerada como el elemento que identifica a las corporaciones es la identidad, ya que está compuesta por todos los elementos visuales que permiten reconocer a una organización. Cuando se ve alguno de estos identificadores, se asocia inmediatamente con un nombre, con una reputación y los servicios y productos que ofrecen.

Incluye desde los colores que normalmente están representados en el logotipo, papel membretado, papelería en general, los locales comerciales, uniformes y productos promocionales. Para la determinación de éste se busca lo que psicológicamente representa con lo que la empresa desea proyectar y su esencia, el rubro de mercado en que se encuentra y el tipo de producto que se maneja.

El logotipo es un ícono compuesto por infografía, colores, nombres o letras que le proporcionan identidad a las organizaciones. Es la forma gráfica de identificar y relacionarse con los colaboradores, los clientes actuales, los clientes potenciales, socios, proveedores y con la comunidad con la que se interactúa.

Los ambientes físicos también forman parte de la identidad ya que transmiten mensajes de cómo es la organización. Algunos establecimientos se ven vanguardistas, otros tradicionales; los hay abandonados y otros lujosos. Cada cual se manifiesta de acuerdo al estado de la compañía y al tipo de clientes que atiende.

La identidad está conformada por todos los elementos que se muestran y que se proyectan. Se incluye la forma de actuar, cómo se percibe y cómo se muestra en su comunicación, en su publicidad o en su alejamiento con los medios o promociones. Es un reflejo de la cultura corporativa (Currás Pérez, 2010).

La cultura corporativa es de total relevancia para la organización. Se considera el alma de las empresas porque es lo que se hace y cómo se lleva a cabo.

Todos los elementos hacen sumados unos a otros, la cultura de la corporación. Se pueden abordar de forma independiente, pero se encuentran interrelacionados entre sí. Se complementan. Cada uno se puede abordar de forma independiente como la visión, los recursos humanos o la identidad, pero todos obedecen a un mismo objetivo.

En general los colaboradores y directores se identifican con la organización en la que laboran y a la que pertenecen cuando las cualidades y valores coinciden con los propios. Al contrario, cuando las acciones de las entidades no son identificadoras, generan rechazo, hacen que los trabajadores actúen en contra de su propia esencia y que se sientan ajenos a esas disposiciones (Jones, 2008).

De igual manera el público en general, los proveedores y los clientes se sienten atraídos por una cultura que sea similar o coherente con sus creencias y valores. Buscan organizaciones con las que se sientan seguras y cuyas acciones lo demuestren, que tenga confiabilidad, que le entregue productos y servicios de buena calidad, que sea consistente su slogan con su actuar tanto en los negocios como en la sociedad.

Es por ello que la cultura corporativa es mucho más que la imagen que se pretende proyectar, es una forma de funcionar, es una cohesión de la realidad con lo que se dice ser.

Capítulo 3

Metodología aplicada

Título

Propuesta para implementar comunicación organizacional en la Cooperativa Integral de Producción La Perla, R. L.

Planteamiento del Problema

Cooperativa La Perla, R. L. es una entidad constituida para agrupar a inversionistas relacionados con la producción de camarón. Las piscinas donde se cultivan se encuentran ubicadas en Sipacate, Escuintla. Se han organizado las distintas personas para conformar una asociación. Aunque ya se iniciaron las gestiones legales y registro de la misma, aún se están planteando los principios de funcionalidad de la misma. No cuentan con una forma estructurada de comunicación interna y externa y carece de un proceso continuo de comunicación.

¿Cómo se puede establecer un proceso continuo de comunicación transversal que integre lo interno y lo externo en Cooperativa La Perla, R. L.?

Justificación

La Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. surge como una necesidad de un grupo de personas por aunar esfuerzos en la producción camaróneros del municipio de Sipacate, departamento de Escuintla; quienes han resuelto organizarse como cooperativa para invertir y constituir esta forma de asociación

Ya cuentan con las gestiones legales de inscripción y registro, la implementación de la planta productora ya se llevó a cabo y el proceso de producción ya se activó y ya se cosechó camarón de diferentes proporciones.

La comunicación entre ellos ha sido de forma espontánea y no estructurada, como personas afines, y ahora miembros de la cooperativa.

Las teorías de la administración se han centrado en la disposición de las personas a relacionarse y comunicarse entre sí, para generar mayor armonía en el ámbito de trabajo, hacer más productivas las actividades de los colaboradores y por ende generar mayores ganancias.

Las gestiones hacia las autoridades, clientes potenciales y la comunidad circundante se ha realizado por medio de los miembros de la directiva de forma oficial y por algunos de sus miembros de manera informal. Estas comunicaciones e interrelaciones externas han sido poco estructuradas como organización y sin un procedimiento estipulado.

Derivado de lo relevante de contar con un proceso continuo de comunicación organizacional, de establecer una imagen corporativa que sea coherente con la actividad de producción, la integridad de sus miembros y el formalismo de la entidad, era necesario realizar un diagnóstico y propuesta de investigación que pudiera establecer un proceso continuo de comunicación transversal que integre lo interno y lo externo en Cooperativa La Perla, R. L.

Objetivos

- a) General: Establecer un proceso continuo de comunicación transversal que integre lo interno y lo externo en Cooperativa La Perla, R. L.
- b) Específicos:
 - Identificar el estado actual de la comunicación interna de Cooperativa La Perla, R. L.
 - Diagnosticar la comunicación externa de Cooperativa La Perla, R. L.
 - Establecer una propuesta de comunicación transversal.

Metodología

Se realizó una investigación descriptiva ya que se pretendía especificar las propiedades de la comunicación interna y externa de la cooperativa. Se llevó a cabo un estudio diagnóstico para establecer la situación actual de la organización en el ámbito comunicacional.

Para determinar las distintas situaciones de la cooperativa, se realizaron diversas fases: investigación documental de la comunicación organizacional y de los elementos que intervienen como el sistema de cooperativismo y la historia y trayectoria de la misma. Se llevaron a cabo observaciones de campo en las instalaciones administrativas y en las distintas sedes en el municipio de Sipacate. Se hicieron entrevistas a los directivos, personal administrativo y algunos miembros del área operativa. Se abordaron a algunas personas de la comunidad para indagar acerca del conocimiento que se tenía de la cooperativa. También se pasaron encuestas a algunos proveedores y miembros de la cooperativa, sin embargo, no se obtuvo respuesta alguna debido a que no se le permitió a la investigadora tener contacto directo con estas personas.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a la recopilación de los datos, al análisis de la información y finalmente al planteamiento diagnóstico.

El inicio del proyecto de investigación dio inicio simultáneamente con el del semestre, 12 de enero de 2019 y concluyó el 21 de septiembre del mismo año, previo al cierre del último semestre de la maestría de Comunicación Organizacional de la ECC, de la USAC.

Las observaciones, entrevistas y encuestas se llevaron a cabo en las oficinas ubicadas en zona 8 de Mixco del departamento de Guatemala y en el municipio de Sipacate, departamento de Escuintla.

Recursos

Los recursos que se requirieron fueron humanos, materiales, físicos y financieros. Los humanos estuvieron comprendidos por los directivos, personal administrativo, miembros de la cooperativa, miembros de la comunidad del municipio mencionado, maestra del curso e investigadora.

Entre los materiales se necesitó de computadora, impresora, papel, unidad de almacenaje, cuadernos y útiles de oficina, vehículo, combustible y alimentos para la investigadora. En cuanto a los físicos se utilizaron las oficinas e instalaciones de la cooperativa, ubicaciones de los cooperativistas y los miembros de la comunidad, instalaciones de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de USAC y la casa de habitación de la investigadora.

Capítulo 4

Diagnóstico de la comunicación

Comunicación interna

La comunicación interna de la Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. se lleva a cabo desde distintas perspectivas y diferentes necesidades de transmitir mensajes. Existe la comunicación horizontal entre miembros del mismo rango y también la vertical entre los distintos niveles jerárquicos.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se realiza entre asociados, entre miembros de la junta directiva, entre miembros de la directiva de vigilancia, entre personal administrativo y entre miembros del personal operativo.

Los asociados conforman la asamblea general y en seguimiento a la ley vigente se debe celebrar por lo menos una vez al año, durante los primeros tres meses del año; por lo que se reúnen para tratar temas relacionados a finanzas, funcionamiento, procesos, avances y dificultades que suceden en la cooperativa. Fuera de esa reunión anual, los asociados no se relacionan entre sí.

Durante la asamblea en pleno, la comunicación se realiza de manera formal, siguiendo lineamientos como la lectura de acta y tratar los puntos agendados. El moderador presenta los temas y se discuten en conjunto, posteriormente se aprueban o refutan. Las discusiones o trato de los temas se hacen de manera cordial y respetuosa, incluso cuando existen discrepancias en las opiniones. Durante la reunión se encuentra la presencia de un personero de Inacop.

Al finalizar la asamblea, algunos miembros se retiran de inmediato y otros permanecen en el sitio socializando de manera más informal que el trato durante la asamblea.

Fuera de las reuniones, los asociados fundadores se mantienen en contacto por temas de la cooperativa y de los aportes técnicos e intelectuales que realizan acorde a sus conocimientos,

experiencia e interés. Quienes trabajan y se involucran en las actividades de producción, de gestiones y otros tipos sostienen una comunicación abierta y constante, que usualmente es vía telefónica.

La información respecto a la comunicación entre los asociados como miembros de la asamblea es referido por entrevistados, ya que se solicitó al presidente y a la secretaria de la junta directiva se permitiera la presencia de la investigadora como observadora, sin embargo, fue obviado el requerimiento connotando poca apertura y reserva de compartir información.

En cuanto a la junta directiva realiza una reunión mensual. En ocasiones y cuando la situación lo amerita se llevan a cabo más reuniones. Éstas son para dar seguimiento a los procesos, plantear situaciones fuera de lo programado, evaluar un escenario y tomar decisiones. La pauta del trato la ha marcado el presidente al tutear a todos los miembros, quienes han respondido a esa forma de familiaridad, generando confianza y un trato igualitario.

Durante la actividad diaria los miembros de la junta directiva se comunican telefónicamente para dar seguimiento a los proyectos y asuntos por resolver.

Dos de los miembros de la junta directiva, tienen funciones administrativas. El presidente es el representante legal y gerente de la cooperativa. La secretaria de la directiva hace las veces secretariales en cuanto a papelería, documentación y algunos procesos del recurso humano. Se cuenta con una secretaria para llevar a cabo las actividades propias de la función secretarial. Adicionalmente comparten espacio físico por actividades ajenas a la cooperativa, por lo que la comunicación entre ellos es fluida, constante y afable. Se guarda el respeto mutuo como individuos y con las diferencias jerárquicas en el ámbito de la administración.

Los cuatro asociados que dieron inicio al proyecto se mantienen en constante contacto para darle seguimiento a los procesos de producción y venta de los camarones. Cada uno aporta desde su ámbito de experiencia y conocimiento, por lo que, de acuerdo al tema que se trata puede predominar la opinión de alguno de ellos con aportaciones técnicas.

En determinadas circunstancias, por la predominación de un tema técnico es una persona quien toma la decisión de cómo proceder y la comunica a los demás, sin embargo, ha habido oportunidades en las que se procede sin que se comunique al resto. Es una situación poco usual pero que genera incomodidad a quien no es notificado.

Uno de estos asociados es quien funge como gerente de operaciones y permanece en el lugar, haciéndose cargo del proceso de siembra, alimentación, limpieza, mantenimiento de nutrientes y minerales del agua, cosecha y cuidado de los camarones. Quien ha asumido la dirección de la cooperativa se involucra constantemente y por temporadas permanece en el lugar para resolver temas de infraestructura, implementación de medidas de seguridad y apoyo a los temas de producción. Un socio más realiza visitas eventuales y suple la cobertura de algunas necesidades a requerimiento y como aporte personal.

Los colaboradores que se desempeñan en el área de producción, se comunican de forma verbal entre ellos para coordinar las tareas por realizar, así como, en interacciones personales. Utilizan un lenguaje coloquial y con acento propio de la costa sur guatemalteca.

Son hombres cuyo lenguaje corporal denota compromiso con el trabajo y faenas exhaustivas y acaloradas. Hay dos colaboradores que trabajan durante once días corridos y descansan cuatro, uno trabaja 22 días y descansa ocho, dos hacen turnos de 24 horas y el coordinador y encargado de producción ha acoplado su jornada de trabajo a las necesidades, incluso trabajando más de un mes de corrido. Todos permanecen y duermen el recinto durante los días de trabajo.

Comparten durante las comidas y en especial durante la noche, en donde se tienen conversaciones acerca de la jornada de trabajo, de situaciones locales, bromas y trivialidades para entretenerse. En algunos momentos surgen diferencias o inconformidades entre ellos y se generan roces que se solventan aclarando el tema. Es un grupo pequeño de cuatro colaboradores quienes permanecen en una jornada, que hace afable el trato cotidiano tanto laboral como de convivencia.

Con base a las observaciones y las entrevistas, se puede establecer que la forma horizontal de comunicarse es muy natural entre los miembros de los distintos segmentos en los que se puede dividir la organización de la cooperativa. Es una forma muy efectiva de transmitir tanto mensajes laborales como personales.

Este tipo de comunicación es muy cómodo porque se genera entre las personas del mismo estatus jerárquico y no se limita por la presencia de autoridad cuando se lleva a cabo. Los participantes se involucran y tienen apertura conforme su experiencia y opinión propia.

En la cooperativa es una forma de comunicación que cumple la función de llevar de una persona a otra, del mismo rango, una información o mensaje determinado.

Comunicación vertical

Al referirse a la comunicación vertical, se aplica tanto de altos mandos hacia los subalternos y a la inversa.

En primera instancia la Asamblea se comunica con la junta directiva, durante la reunión que se celebra anualmente indicándole las decisiones que han tomado, se hace de manera verbal y se deja registro en un acta.

Las instrucciones las gira el gerente. A nivel administrativo se dirige a la secretaria para darle instrucciones de gestiones, compras y procesos; quien a su vez le indica la resolución de los mismos o la etapa en que se encuentran.

En el ámbito operativo sobresale el liderazgo del gerente. Se enfoca con el encargado de producción, que es el asociado con experiencia en el campo de la producción camaronesa, en llevar a cabo los procesos de alimentación, limpieza y mantenimiento de las condiciones para la nutrición y sobrevivencia de los camarones. La comunicación entre ellos es fluida, respetuosa y en un tono de camaradería.

Por su parte el acceso del encargado de producción con el gerente es muy cómodo, ya que se comunica de forma abierta y al alcance de una llamada telefónica cuando no se encuentra en el lugar. Cuando está presente, basta con dirigirse a él y conversar sobre cualquier situación que se quiera comunicar.

El encargado de producción lleva registros de la cantidad de alimento que se proporciona por piscina, del tiempo de oxigenación que se implementa, de los minerales y neutralizantes que se utilizan y de todos los procesos, como control de productividad y registro propio; sin embargo, no envía informe alguno, ya que los demás asociados desconocen del tema.

El gerente también supervisa las actividades que realizan los colaboradores a nivel operativo. Se dirige a ellos para reiterar las instrucciones y que se cumpla con las atribuciones que cada uno tiene asignadas. Al dirigirse a ellos, se denota la jerarquía predominante, sin ser grosero y guardando el respeto que cada uno se merece. Las correcciones las hace con un tono gracioso y de forma humorística, a lo que responden los operarios realizando lo indicado.

El encargado de producción a su vez, supervisa diariamente cada uno de los procesos. Cada uno de los colaboradores ya conoce sus atribuciones y los realiza sin necesidad de recibir instrucciones en cada procedimiento. La comunicación en este rango es afable, el encargado sabe escuchar a las personas y se interesa por la calidad humana. Orienta su trato para confirmar que las tareas se lleven a cabo y si en algún momento no se han realizado en conformidad, les llama la atención para solucionarlo y que la producción esté en óptimas condiciones.

El personal operativo, en su mayoría, tiene experiencia en el ámbito de producción y/o comercialización de camarón, por lo que han aportado soluciones y ayudas desde su perspectiva. Tienen jornadas de trabajo con mucha actividad física, bajo el sol, introduciéndose a las piscinas de agua salada y recorriendo a lo largo y ancho todo el espacio. Reciben las instrucciones con respeto y las ejecutan. En caso de duda, se abocan de forma inmediata al encargado de producción y resuelven en conjunto.

Las compras de insumos se realizan desde las oficinas administrativas a requerimiento del encargado de producción, quien estima las cantidades y la fecha en que se utilizarán. Realiza la solicitud y asume que en la indicación de días recibirá el producto, sin embargo, la secretaria que tiene múltiples funciones, en algunas ocasiones pasa por alto realizar la compra indicada.

La comunicación vertical en general se observa en las líneas descendientes y ascendentes de manera verbal presencial y por la vía telefónica o por medio de mensajes por whatsapp.

Comunicación descendiente

Descendientes desde la jerarquía, siguiendo la línea establecida: la asamblea, la junta directiva, el gerente, la secretaria, el encargado de producción y el personal operativo; ésta se lleva a cabo para el cumplimiento de las atribuciones, generar mejoras o modificaciones y el aseguramiento de una producción eficiente.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente sigue la línea inversa y por lo general es utilizada como forma de resolución de situaciones no planificadas o emergentes. Aquí se incluyen tanto temas laborales como permisos personales y de salud.

Comunicación circular

Este tipo de comunicación se lleva a cabo en todos los estratos. Involucra los procesos horizontales y los verticales y es muy fluida dentro la cooperativa. Por ser una organización pequeña, en donde diariamente se involucran entre seis a ocho personas, esta es la forma de comunicarse que es más eficiente.

Lo casual y orgánico de las conversaciones hace que la información circule en ambos sentidos, el emisor se convierte en receptor y a la inversa. El emisor puede ser el gerente o cualquiera de los operarios.

Como las comunicaciones son verbales en un 95% de las veces, la retroalimentación es inmediata. Las conversaciones concluyen cuando se llega a un acuerdo o cuando uno de los interlocutores queda como responsable de la solución de una determinada situación.

Medios

Los medios que se utilizan para comunicarse son el teléfono, WhatsApp y las conversaciones personales. La ventaja de utilizar este tipo de medio es que permite que el proceso se realice de forma inmediata. La desventaja es que no hay respaldo alguno, no hay registros por escrito, autorizaciones y seguimientos; los seres humanos pueden tener fallas de memoria, olvidar tareas, etc. Los ruidos de comunicación pueden afectar la comprensión y muchas otras barreras pueden interferir.

Los procedimientos se llevan a cabo de manera informal y casual, aún no hay estructuras formales que guíen los procesos ya que la producción se implementó hace seis meses. No existen instrumentos ni formas que indiquen los procedimientos tanto administrativos como de producción, así como controles para verificar el cumplimiento de actividades operativas.

A nivel administrativo se sugiere implementar un manual organizacional para establecer las bases del funcionamiento y que, al ampliarse la producción y venta de producto, se pueda seguir el lineamiento trazado. Se sugiere incluir los procesos, líneas de mando y reportería, así como vías de comunicación.

En las instalaciones de producción, al momento de la visita y entrevistas, no se contaba todavía con acceso a internet y aunque el encargado posee una computadora portátil, no se lleva a cabo la comunicación de forma escrita ni electrónica por correo. En la medida de las posibilidades de la cooperativa les corresponderá implementar esta forma de comunicación e intercambio de información.

A futuro y conforme las actividades de la cooperativa crezcan, será necesario llevar registro de actividades operativas, para control de calidad, realizar proyecciones y mejoras, entre otros

beneficios. También se hará necesario realizar reportes de todos los ámbitos de actividades para que los directivos o asociados fundadores tengan un mejor conocimiento de cada una de las situaciones y con esa información se puedan tomar decisiones más asertivas.

Actualmente se toman decisiones de manera informal y con datos verbales de quien domina cierta categoría de actividades, se espera que viertan opiniones y se instruya con una base técnica de la cual conozcan más ampliamente todos los involucrados, por lo que se requiere se comunique y traslade ese conocimiento específico, permitiendo que exista una mejor comprensión y decisiones consensuadas.

Comunicación de Crisis

La comunicación de crisis es una forma de interactuar cuando surgen situaciones que no se han planificado y que influyen en la efectividad de la organización, de los productos o servicios que ofrece y de la percepción que los distintos públicos pueden tener. Se convierte en una herramienta muy valiosa y clave para la comunicación organizacional.

La cooperativa no cuenta con una estrategia de comunicación en general y tampoco específica en caso de crisis. Hasta el momento se han dado situaciones de crisis a nivel de producción en donde se afecta la vida de los camarones, con las implicaciones de pérdidas económicas y de desgaste laboral por parte de los colaboradores y los asociados involucrados.

Cuando han surgido situaciones fuera de lo ordinario y que inciden de forma notable la producción, se sigue el lineamiento de comunicación verbal y telefónica y se resuelve acorde a los criterios de quienes participan en este proceso específico.

Es importante contar con un manual de comunicación de crisis, ante todo porque permite reaccionar de la mejor manera ante cualquier situación que no ha sido prevista en la cooperativa. En cualquier ámbito pueden surgir imprevistos, es decir que no se han considerado dentro de las actividades y procesos.

Dentro de un plan de comunicación de crisis, se puede prever o reducir los factores de riesgo y minimizar la incertidumbre de lo que sucederá. También a través de esta planificación se puede capacitar a la organización para reaccionar de manera ágil y eficaz, y asumir las operaciones de comunicación que propicien la reducción o eliminación de los efectos negativos que se generan.

Los riesgos que se generan durante una crisis incluyen afectar la producción o las funciones de una entidad, intensificar y sobredimensionar la situación, afectar e incidir negativamente ante los clientes, provocar negatividad en los colaboradores, generar reacciones adversas del público en general modificando la imagen y reputación y hasta puede destruir una marca que ha sido construida por años (Enrique Jiménez, 2007).

Aunque nunca se llegue a generar una crisis, los beneficios de hacer un plan permiten estar preparados y minimizar las probabilidades de que sucedan. Sí, porque al planificar permite evaluar los riesgos de crisis potenciales, imaginar todos los escenarios posibles y toda probabilidad, aunque sea mínima y anticiparse para evitar que realmente suceda, reducir a nula cualquier posibilidad de que suceda y tomar las acciones necesarias para evitar que ocurra. Esta evaluación incluye el impacto en la organización y en los públicos a los que se dirige.

Generar un plan de comunicación involucra a los directores en el proceso de plasmar con palabras y ya no solo con ideas lo que es la organización, lo que pretende y lo que desea alcanzar, cómo llevarlo a cabo y cómo se va a informar.

La comunicación plasma la cultura de una entidad en un lenguaje que se traduce en imagen e identidad.

4.2. Comunicación externa

La comunicación externa, como su nombre lo indica, es la que se dirige hacia el público externo de las organizaciones y se encuentra dividido entre los diferentes segmentos con los que se relaciona.

Públicos

En el caso de Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. se han identificado cinco públicos: proveedores, clientes actuales, clientes potenciales, comunidad cercana y público en general.

Con los proveedores, se sostiene una relación comercial constante. Fueron contactos iniciales del jefe de producción quien conocía de los productos o servicios. Las gestiones de compra, mayormente las realiza la secretaria que se encuentra en oficinas y les contacta por la vía telefónica, se intercambian correos, se reciben facturas y se emite el pago correspondiente.

Por lo general se adquiere larva, concentrado para camarones, cal, magnesio, azúcar y otros insumos para la producción. A nivel administrativo se requieren productos para oficina, por lo que se relacionan con proveedores exclusivos en cuanto a producción y algunos elegidos de manera conveniente para la cooperativa.

Las conversaciones telefónicas son afables, incluyen un corto saludo y luego se realiza el requerimiento de los productos a adquirir. Las compras se realizan de contado.

Algunas compras se llevan a cabo en las instalaciones de los proveedores, para la cual contribuyen algunos asociados dirigiéndose al lugar y realizándola. Es una transacción ordinaria en donde llega un cliente, como cualquier otro, y lo atiende un dependiente que esté disponible. En este caso no existe una relación proveedor-cliente que genere un vínculo o una interrelación más que la cotidiana.

Al momento de realizar la investigación no existe alguna estructura o lineamiento de comunicación hacia los distintos proveedores.

Los clientes actuales han establecido relación comercial por referencia de los colaboradores de la cooperativa. Éstos les han informado a las personas que comercializan y distribuyen el camarón en los distintos mercados, es decir que la mayoría de ellos son compradores mayoristas y a su vez

tienen clientes al menudeo en mercados como la terminal de la ciudad de Guatemala y otras instancias.

Algunos compran una vez a la semana y otros no tienen una periodicidad definida. La transacción se realiza de forma casual y sin seguir un procedimiento específico. Los compradores llegan al lugar, se saludan con los colaboradores de la cooperativa, indican la cantidad de camarón que comprarán al jefe de producción, éste gira las instrucciones para que los recojan de las piscinas, se realiza la recolección, se pesa, se entrega, se cancela en efectivo y se retira del lugar. Para la siguiente transacción se repiten las mismas acciones.

Durante el intervalo de las compras no se realiza acción alguna por parte de la cooperativa hacia los clientes.

Existen también clientes minoristas, que adquieren desde una libra hasta diez en promedio y que la utilizan para consumo personal. Estos usuarios incluyen a los mismos colaboradores, visitantes, proveedores y asociados.

Los clientes potenciales recién han sido abordados a nivel corporativo de hoteles y restaurantes. Cuando una persona compra por primera vez, lo hace por referencia de alguna persona que ya ha comprado o que tiene conocimiento de la camaronera.

En algunas oportunidades los compradores dudan de la calidad del producto, por lo que se realiza una recolección de muestra y se prepara y cocina en el lugar. De esta manera se demuestra y corrobora frente al cliente las cualidades del camarón. Algunos indicadores de la calidad de los crustáceos se evidencian a través de la cabeza y la cola, ya que existe en el mercado algunos que al cocinarse la cabeza se torna negra y eso denota contaminación, así como una coloración en tonos verdes en la cola significa exposición a alguna bacteria, hongo o virus.

El jefe de producción, refiere que un cliente había dejado de comprar porque le ofrecieron producto un quetzal más barato (Q 1.00) pero regresó a La Perla porque la calidad del producto no era la

misma y por ser revendedor, casi pierde a sus propios clientes. Fue el cliente quien se retiró y posteriormente reanudó las compras con la organización. Se celebra como un logro cualitativo del producto, lo que es una gran ventaja competitiva, sin embargo, no es un tema que se proyecte o comunique (Hebert Baches, entrevista personal, 22 de mayo de 2019).

A mayo de 2019 no se tiene un plan o estrategia de comunicación hacia los clientes actuales y potenciales.

En cuanto a los asociados, se reúnen por ley una vez al año en la asamblea general, para lo cual se convoca por medio de una invitación física que se lleva de manera personal a cada uno, de ello se encargan miembros de la junta directiva. Durante esa reunión se dan a conocer los avances, estados financieros y los planes que se han generado de forma verbal, a lo cual se responde de la misma manera. Al final queda en acta lo resuelto.

Durante el tiempo en que no hay reuniones, los asociados fundadores son quienes se comunican vía telefónica con los otros miembros para brindarles información o requerir algo específico de ellos.

En la comunidad cercana a las instalaciones de producción ubicadas en Sipacate, Escuintla, se realizó un sondeo con diez personas ubicadas en la cabecera municipal para determinar el conocimiento de la cooperativa. Como resultado de las personas elegidas aleatoriamente y como muestra de oportunidad por encontrarse en la calle más concurrida de la localidad, se establece que desconocen de la existencia de la cooperativa.

A una distancia de menos de un kilómetro de la ubicación del área de producción, se cuestionaba a los habitantes por las indicaciones para llegar y las cuatro personas interrogadas no supieron informar de su ubicación o existencia.

Instituciones

Inacop es la entidad que rige a las cooperativas y bajo su tutela se encuentra la legislación pertinente y la supervisión para que la misma se cumpla. Adicionalmente, la institución acompañó los procesos de formación y organización, proporcionando la asesoría técnica para instituirse como Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. y la puesta en marcha con todos los requerimientos legales.

Durante la asamblea se encuentra la presencia de un personero de Inacop para darle seguimiento a los procesos y velar que se cumpla con lo requerido por la ley.

El Instituto no solamente funge como ente de vigilancia, sino que, guía a los asociados para realizar paso a paso cada uno de los requisitos y procesos para instituirse como cooperativa. Cuenta con personal técnico para asesorar a las personas a asociarse, seguir la reglamentación, realizar la documentación del caso, establecer los estatutos y en general, realizar todos los procesos para su institución.

La relación con Inacop inicialmente fue establecida por los asociados fundadores para conocer el procedimiento para establecerse, se realizó de manera personal, luego se realizaron algunas gestiones por escrito y finalmente se mantuvo contacto por la vía telefónica con los personeros que le han dado seguimiento a la estructuración.

Se mantiene una comunicación formal con la institución y sus personeros. Los requerimientos y trámites siempre se realizan por escrito para generar constancia de los mismos y posteriormente dar seguimiento.

Durante diversas reuniones y la asamblea, los colaboradores de la institución mantienen un trato afable hacia los miembros de la cooperativa.

Identidad corporativa

La Cooperativa integral de producción La Perla, R. L., a través de sus asociados fundadores tiene claro el objetivo o misión de sus actividades, que es la de producir camarones de calidad, por medio de procesos cualitativos que beneficien alimentariamente a la población y que a través de esta actividad se pueda mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Esperan o tienen como visión ser una camaronera reconocida a nivel nacional que les permita incursionar en los mercados internacionales, ampliar la producción y por ende beneficiar a más personas con la generación de empleos (Daniel Estrada, entrevista personal, 22 de mayo de 2019).

Aunque trabajan arduamente para alcanzar sus metas, aún no se encuentran plasmadas con palabras exactas y por escrito. Será necesario redactar de manera adecuada la misión y visión de la cooperativa.

Visualmente la cooperativa cuenta con un logotipo compuesto en la parte izquierda con dos pinos, representativos del cooperativismo, acompañado de un dibujo de camarón.

Los pinos son verdes y están enmarcados dentro de un círculo, relleno en color amarillo y cuyo contorno es del mismo tono de verde.

El camarón es un diseño realizado dentro de la estructura de un isotipo, es decir, que cuenta con una porción gráfica. Es de color anaranjado, muy similar al de los camarones cocinados.

Al centro tiene una línea conductora, del mismo color del camarón, entre los pinos y el camarón y debajo de ella la leyenda Cooperativa Integral “La Perla” (con el encomillado) en color negro y en impresión gruesa.



Cooperativa Integral "La Perla"



Este formato es utilizado en papel membretado y en un banner que se encuentra en las oficinas administrativas. No hay aplicaciones para el logotipo y se carece de un manual de identidad visual corporativa, por lo la tipografía utilizada es identificada como Colibrí y que los ordenadores utilizan como primera opción de escritura.

Las oficinas al ser compartidas con otras organizaciones, no cuentan con identificadores específicos de la cooperativa, a excepción del banner que se encuentra en la sala de reuniones.

En el área de producción, ubicado en el municipio de Sipacate, departamento de Escuintla de la república de Guatemala, falta la identificación visual de la cooperativa. El acceso está a 200 metros aproximadamente de la carretera asfaltada y se circula por un camino de tierra con un solo carril. Para poder llegar al lugar se requirieron de señas como; la tienda, hay un restaurante, a la par de un poste hay un camino. Dentro de las instalaciones se aprecian las piscinas, una casa de block, una construcción en donde se ubican las plantas de energía eléctrica y los insumos para alimentación, mantenimiento y limpieza, un furgón vacío y los colaboradores que se desplazan por el lugar, pero no hay elemento alguno que identifique qué organización es.

Los colaboradores visten pantalón de lona y playeras de algodón, propiedad de cada individuo, para soportar la temperatura de la costa del pacífico. Al momento de ingresar a las piscinas substituyen el pantalón por una pantaloneta. Todos portan gorras para protegerse del sol. Está pendiente de implementar el uso de equipo de protección personal, que se realizará al establecer la normativa de calidad, inocuidad y seguridad.

Imagen corporativa

Siendo la imagen corporativa la forma en que la organización desea proyectarse como tal, se hace necesario establecer que Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. es una entidad joven y que se está estableciendo.

Documentalmente y desde que se iniciaron las gestiones, tiene dos años y seis meses. Se estableció en octubre de 2016. Desde entonces y a la fecha, los asociados fundadores iniciaron las gestiones y se puso en marcha el proyecto de convertirse en una camaronera rentable.

Es hasta febrero de 2019 que se inició la siembra de camarón que consiste en colocar la larva en las piscinas y hasta en mayo se empezó a cosechar. La producción ya permite realizar amortizaciones al fideicomiso, pero requiere de buscar el punto de equilibrio financiero (Daniel Estrada, entrevista personal, 22 de mayo de 2019).

La cultura y la historia recién se empiezan a labrar. Se asientan con las intenciones y esfuerzo de los asociados por lo que existe una gran oportunidad de formar los cimientos de la estructura de crecimiento potencial que tiene.

La imagen de la cooperativa es muy escasa o casi nula. No se ha trabajado en ella, ya que los esfuerzos se han enfocado en el ámbito de la producción.

La comunicación que hay, ha sido orgánica y natural, acorde a la actividad y a las necesidades que surgen en la cotidianidad y el avance de la producción. No existe una forma estructurada de comunicarse, se implementa de manera empírica y resolutiva.

Comunicación en crisis

La cooperativa aún no cuenta con un plan de comunicación en caso que surja una crisis, no se han planteado los posibles escenarios que pueden afectarle y de qué manera lo pueden hacer.

Dentro de su estructura se deberá incluir un asociado o personal que funja como comunicador o vocero para trasladar la información a los públicos de interés.

Capítulo 5

Estrategia de comunicación

Objetivos

General:

Generar una comunicación fluida y estructurada en Cooperativa integral de producción La Perla, R. L. en los ámbitos interno y externo.

Específicos:

- Establecer los lineamientos de comunicación interna hacia los asociados y colaboradores de la organización que propicien la pertenencia hacia la cooperativa.
- Proyectar una imagen externa con enfoque comercial hacia los clientes potenciales.

Comunicación interna

La comunicación es el proceso que vincula a las personas, tanto para interrelacionarse entre sí como para trasladar información que fluye en torno a las labores que se realizan dentro de una entidad. Por medio de las buenas relaciones que se generan del diario convivir dentro del ámbito laboral, se propician los vínculos, que a su vez se convierten en elementos favorecedores del clima laboral y por lo tanto de la colaboración mutua entre los miembros de un equipo de trabajo.

Son los miembros de una organización quienes transmiten la imagen y sus valores hacia la comunidad, a los clientes actuales y potenciales; se convierten en los portavoces y la proyección misma de la entidad. Por lo que es de suma relevancia que le conozcan a profundidad, que se identifiquen con sus bondades y beneficios, que se empoderen de la productividad y de la proyección social que representan.

La comunicación interna tiene dos segmentos definidos dentro de la entidad, uno son los asociados y dos los colaboradores.

Comunicación interna hacia los asociados

La comunicación enfocada hacia los asociados se dirige tanto a la Asamblea constituida como tal, es decir, todos los miembros con la capacidad de tomar decisiones: los socios fundadores, como grupo élite; a cada uno de los miembros incorporados al sistema de cooperativismo, como personas individuales.

Hacia el público de asociados la estrategia estará enfocada en generar integración entre los miembros y sentido de pertenencia.

Los mensajes serán: “mi participación en el sistema de cooperativismo”.

Para lograr esta integración se planificarán reuniones periódicas, piezas informativas, un plan de interacción activa, comunicación electrónica constante y visitas de campo.

Reuniones periódicas.

La Asamblea general tiene mandato por ley para reunirse una vez al año, sin embargo, se propone llevarlo a cabo de forma trimestral para informar de los avances, planes y noticias relevantes por parte de la directiva y socios fundadores. Se reforzará información relativa a cooperativismo como la organización, participación, derechos y responsabilidades.

Piezas informativas.

Se diseñarán artes de alto contenido visual, explicando el sistema de cooperativismo y la participación activa de los asociados, las actividades a nivel de producción que se realizan y los avances en tema de proyectos. Se llevarán a cabo con una periodicidad quincenal. El envío se realizará por medio de sistema de mensajes electrónicos (WhatsApp)

Plan de participación activa.

Durante las reuniones y acorde a las necesidades de crecimiento de la cooperativa, se podrán identificar capacidades de los distintos miembros para generar involucramiento en los diferentes

procesos. El administrador o gerente propicia asignaciones técnicas o intelectuales en los distintos ámbitos administrativos, productivos y comerciales.

Comunicación electrónica constante.

Se realizarán envíos quincenales de boletines informativos actualizando la información relativa a avances de producción, comercialización, administración y proyectos; estos incluirán una breve descripción y fotografías. Se enviarán por correo electrónico a cada uno de los 25 asociados. Se alternarán con los artes diseñados.

Visitas de campo.

Se conformarán grupos de personas para visitar y conocer el área de producción, los procesos y los miembros del personal que laboran en esas instancias. Se programará una visita mensual. Serán viajes de un solo día y se podrán trasladar en vehículos personales. Personal administrativo coordinará los grupos de cuatro o cinco personas, el día, hora y lugar de reunión. El asociado encargado de producción estará a cargo de enseñar el lugar y explicar los procesos. Se prevé que cada asociado visite cuando menos dos veces al año.

Comunicación interna hacia los colaboradores

Al implementar una adecuada comunicación interna hacia los colaboradores permite mejorar muchos de los ámbitos internos de las organizaciones, sin embargo, una de las mayores ventajas es mejorar la productividad y como consecuencia obtener una mayor rentabilidad.

La productividad mejora como consecuencia de la identificación que se obtiene de cada colaborador hacia la organización, hacia el equipo y hacia cada uno de sus compañeros; propiciando una colaboración mutua y armoniosa en los procesos y labores de cada individuo en cada una de las áreas de trabajo.

La comunicación dirigida a los colaboradores se enfocará tanto a los miembros del área de producción como de administración y comercialización.

Los objetivos de la cooperativa están enfocados en mantener y mejorar los procesos productivos con los más altos estándares de calidad, para ofrecer productos con propiedades de seguridad y cualitativos; por lo que es necesario que la comunicación interna sea estructurada y robusta.

La estrategia se enfoca en generar las herramientas para un proceso comunicacional eficiente entre los colaboradores.

A nivel táctico se estipulan las siguientes acciones:

Reuniones de directivos.

Los socios fundadores establecerán los lineamientos que rigen a la cooperativa de forma general. Para temas trascendentes y/o relevantes, las decisiones se tomarán en conjunto y en consenso entre sus miembros, sin menoscabo de persona alguna, a través de una reunión que se convocará cuando menos, con dos días de antelación. Para realizar revisiones de proceso y avance de proyectos, se programará una reunión mensual. Por cada situación a decidir se consensuará. El especialista en el tema o situación, presentará las alternativas, los factores a favor y los en contra, brindará su sugerencia y los directivos en conjunto tomarán la decisión final. Para decisiones de seguimiento o rutina se podrá realizar llamadas telefónicas para obtener la opinión de los otros miembros.

Reuniones informativas.

Se reunirá mensualmente a los colaboradores para informar acerca de los objetivos, planes, proyectos y avances de la cooperativa como entidad. Será dirigida o coordinada por la máxima autoridad, gerente o socio fundador, quien preparará la agenda con antelación en concordancia de los personeros a cargo de las diferentes áreas. Las primeras reuniones partirán de los temas más generales y se comunicará paulatinamente de los distintos proyectos y sus avances. Se dará a conocer información de los roles y expectativas del equipo de trabajo. Inicialmente las reuniones informativas tendrán ese exclusivo objetivo, posteriormente se podrá combinar con las reuniones de trabajo. Se buscará el horario en que no interfiera con el cuidado de la producción y en el que se pueda degustar de cuando menos un refrigerio.

Reuniones de trabajo.

Quincenalmente se realizará una revisión de los procedimientos llevados a cabo en cada uno de los ámbitos de trabajo: producción, administración y comercialización. Se asignarán tareas y responsabilidades para plazos determinados, acorde a las necesidades del momento y de la complejidad de las mismas. Se revisarán los contratiempos y dificultades suscitadas en el período. Se propondrán soluciones viables a las problemáticas planteadas y se establecerán los mecanismos para evitarlos a futuro. Se utilizará el momento para extender felicitaciones al equipo por alcanzar metas y la obtención de logros. Se llevará un registro de los acuerdos.

Reuniones individuales.

Las llevará a cabo el coordinador de cada área con los miembros de su equipo. Se revisarán los procesos individuales, cumplimiento de producción y de responsabilidades administrativas. En este espacio se realizarán las llamadas de atención, correcciones individuales y sanciones, si se diera el caso. Será un espacio para requerir permisos, conocer situaciones personales de cada colaborador y tener un trato individualizado.

Implementación de carteleras.

Se colocarán en lugares visibles y accesibles (entrada al recinto, cafetería).

Se dividirá en secciones: social, metas o producción, cambios organizacionales.

En la primera se divulgarán cumpleaños, bodas, nacimiento de hijos y otros; permitiendo que los eventos y logros personales se hagan partícipes de todos generando una fortaleza grupal y sentido de pertenencia al equipo y a la organización (Arizcuren, Cabezas, Cañeque, & Casado, 2006).

En la sección de metas o producción se darán a conocer los logros por área o como entidad, con esta práctica se puede potencializar los valores comunes, generando compromiso por el trabajo individual y del aporte que representa en el trabajo de equipo, así como, la integración y participación de todos los miembros.

En la última se trasladará los cambios o mejoras que se implementan a nivel general en la cooperativa a efecto que la socialización de estas acciones, incidan en la generación de una cultura

compartida, en donde los valores y principios organizativos se convierten en creencias de sus miembros. De esta manera se obtiene un mayor compromiso personal y de trabajo.

Se actualizará la información cuando menos una vez al mes.

Capacitaciones.

Por cada nuevo procedimiento se realizará una capacitación teórico-práctica al personal involucrado, asegurándose la comprensión de cada uno de los miembros del equipo. Para las capacitaciones técnicas se podrá buscar apoyo de los proveedores de los equipos o materias a implementar. Durante este espacio se abre la posibilidad de realizar charlas motivacionales, de cambios de conducta o generación de hábitos. La capacitación deberá ser un proceso constante en todos los ámbitos. Se alternarán los espacios físicos y capacitadores para convertirlas en un factor ameno y motivante.

Manual de procedimientos.

La relevancia de elaborar los manuales de procedimientos radica en establecer cuáles son las labores que cada uno de los puestos debe llevar a cabo, cuáles son las responsabilidades que cada uno de los miembros debe cumplir, cómo se interrelacionan los miembros y los equipos.

Un buen manual de procedimientos mejora la productividad, brindando los lineamientos cuantitativos y cualitativos de la producción, las buenas prácticas y por ende de la rentabilidad de la entidad.

Para el colaborador se proporcionan las tareas que debe realizar, cómo llevarlas a cabo y se determina cómo será evaluado de acuerdo a las metas organizacionales, de equipo e individuales. Es así como cada miembro de la organización se compromete a realizar sus labores con las normas y objetivos en los ámbitos de la calidad y cantidad.

En cada una de las áreas se solicitará elaborar el manual de procedimientos para establecer los lineamientos que en cada ámbito se deberán seguir. El responsable de cada manual será el coordinador del sector, quien recabará la información a través de la observación, datos de los

colaboradores y supervisores. En el mismo se especificará cada uno de los pasos que incluye el proceso, los criterios sobre los cuales se tomarán decisiones, las alternativas de acciones y las líneas de mando a seguir. Se incluirán métodos de evaluación, modificación y cumplimiento.

Evaluación interna

Al inicio de cada reunión se realizará un recordatorio de lo tratado en la anterior. En el momento de cerrar la reunión se realizará una retroalimentación por parte de los asistentes para corroborar la comprensión y posteriormente se anotará una síntesis.

Comunicación externa

Es la forma a través de la cual las empresas tienen de llegar a sus clientes y darles a conocer los mensajes, productos o servicios que han desarrollado para su consumo.

Únicamente por medio del proceso comunicativo se puede dar a conocer los beneficios y ventajas competitivas que le caracterizan.

Las grandes corporaciones cuentan con estructuras formales para generar, gestionar y fortalecer la comunicación, sin embargo, en muchas ocasiones para las pequeñas y medianas empresas es necesario establecer la relevancia de esta acción y de contar con, cuando menos, una persona responsable de llevarlo a cabo; tal y como lo indica Gómez (2011) “el desconocimiento de las posibilidades que ofrece la comunicación para llegar a los públicos” limitan en muchas ocasiones.

La comunicación externa de la cooperativa se dividirá en dos grandes enfoques, uno dirigido a la comunidad de Sipacate, Escuintla, en donde están ubicadas sus instalaciones y la otra hacia los clientes, incluyendo los actuales como los potenciales.

El objetivo de la comunicación externa de la comunidad es el de proyectar una imagen amigable con sus habitantes, con el entorno y de beneficio para el área.

Hacia los clientes potenciales se pretende dar a conocer los productos que se desarrollan, producen y comercializan, así como la calidad y potencialidad de la marca.

Para los clientes actuales se reforzará la confianza con que cuenta y que trabaja en una mejora continua.

Imagen organizacional

Como estrategia se definirá la personalidad de la marca y la proyección cualitativa y cuantitativa en los mercados nacionales e internacionales.

Tácticas a implementar:

Logotipo: se realizará una revisión del logotipo actual y se realizará una actualización acorde a la proyección a realizar.

Propuesta de actualización:



Criterios considerados: El elemento que resalta es el camarón, mismo que está en posición de izquierda a derecha connotando movimiento y avance. No se descartó la palabra “Cooperativa” ya

que es su fundamento legal, sin embargo, está en un color más suave que el resto de elementos. Se conserva el ícono del cooperativismo de una forma más dinámica, dos pinos, pero con mayor profundidad. El nombre La Perla en color negro para que se distinga de la composición, mucho mayor que la palabra Cooperativa. Se agregan las palabras SHRIMP – QUALITY – CAMARON, que facilita la comprensión de la actividad y giro de negocio, tanto en idioma inglés como en español. El color predominante es el naranja que identifica al crustáceo en el momento en que ya está cocinado, así mismo, este color influye en las personas de forma amigable, confiable y alegre, usualmente llama a la acción y se asocia con el deseo de comer, por lo que es utilizado en productos alimenticios. Finalmente, todos los elementos están englobados por un óvalo sin cerrar, dando la sensación de integración, en color gris que no solamente combina con los otros elementos, sino que, proporciona una denotación de seriedad y honorabilidad.

Paleta de colores: con base a la actualización del logotipo se determinará la paleta de colores a utilizar en todas las proyecciones visuales, así como los lineamientos de la misma.

Plantillas: se definirá las formas, estructuras y modalidades de posible uso para las comunicaciones visuales en rótulos, señalética, presentaciones, impresiones y otras formas gráficas que se implementen a fin de establecerlo como plantilla para aplicaciones futuras.

Direccional físico: se colocará un letrero en el camino principal que dirige a la planta de producción e instalaciones, que indique el camino a seguir para llegar a la misma.

Direccional digital: se puntará de forma digital la ubicación de la planta a efecto que por medio de diversas aplicaciones se pueda localizar el acceso.

Identificador de planta: en la entrada de la planta se colocará el logotipo de forma visible de manera que cualquier persona que la visite la pueda identificar fehacientemente.

Identificador de instalaciones: cada una de las áreas físicas se identificar con la aplicación de alguna de las plantillas y el nombre físico del espacio que ocupa, como por ejemplo bodega, oficina, piscina No. 1, etc.

Uniformes: el personal portará prendas de vestir de forma uniforme entre ellos, que les identifique como miembros de la organización; estos serán acorde a las actividades que cada cual realizan. Los colaboradores de campo podrán portar playeras de algodón de manga larga, utilizando la paleta de colores y el logotipo. Se podrá combinar con gorras protectoras u otros de utilidad.

Gafetes: todos los miembros de la cooperativa serán identificados con el nombre y área a la cual pertenecen con el objetivo de brindar una mejor imagen y facilitar el trato con los visitantes y otros miembros del equipo.

Sitio web

Como parte de los objetivos de la cooperativa de alcanzar diversos clientes potenciales, tanto nacionales como extranjeros, se plantea como estrategia la utilización de medios que permitan alcanzar en cualquier punto a las empresas o personas interesadas en la compra de camarón.

La vía ideal es por medio de internet, ya que tras pasa las fronteras y alcanza cualquier ubicación geográfica que cuente con el servicio.

La tecnología permite alcanzar, según datos de la *International Telecommunications Union*, la penetración global del internet sobrepasa el 56%, es decir que más de 4.300 millones de habitantes son usuarios de la red, de los 7.700 millones de personas que habitan el planeta. En regiones como Norteamérica y Europa casi alcanzan el 90%, que para el mercado meta internacional se considera prioritariamente. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO) en su sitio web (2019), los principales importadores de camarón son Estados Unidos y la Unión Europea. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (2014), solo en el año 2014 los europeos importaron más de 175 mil toneladas de camarón.

La creación de un sitio web permitirá potencialmente alcanzar a mercados europeos, norteamericanos, latinoamericanos y a todo el mundo que requiere o guste del consumo de los crustáceos.

Por otra parte, la evaluación de resultados es totalmente medible en cuando a visitas, inversión, tiempo de estadía, espacios más vistos y cualquier cantidad de datos por medio de herramientas en línea. Según lo indica Marín en el artículo titulado La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa (Marín Dueñas, 2015) es posible obtener un retorno del consumidor y la rectificación de las medidas tomadas al respecto.

Como parte de las tácticas, la recomendación para la creación del sitio es que incluya información acerca del proceso de producción, los controles de calidad, certificaciones con las que se cuentan, calidad del producto, características puntuales del mismo, registros sanitarios y demás datos relevantes. A su vez imágenes del producto crudo, vivo recién cultivado, listo para la preparación, así como de platillos gourmet servidos con camarón.

Esta forma de comunicación debe ser alimentada o actualizada constantemente, para que así se genere tráfico o visitas al sitio. Esto se obtiene con la publicación de las mejoras en los procesos, implementaciones, noticias del mercado, nuevos clientes, testimonios, fotografías y en general con contenido de interés.

La relevancia de generar tráfico al sitio web incide en la cantidad de personas o empresas que conocerán el producto, sus beneficios y la forma de adquisición. Inicialmente y de acuerdo al comportamiento del sitio se puede comprar palabras claves o *add-words*, estas hacen que el sitio aparezca como primeras opciones de despliegue en las búsquedas en servidores, de acuerdo a las palabras que se eligen y a los criterios demográficos que se estipulen; se cancela el valor de *clicks* o enlaces que se generan a partir de esta modalidad.

Es indispensable que incluya un llamado a la acción para contactar a la cooperativa, con las opciones de *link* o enlace para generar llamadas telefónicas, enviar correo electrónico o iniciar una conversación o *chat* en línea. Para atender a los clientes potenciales se deberá asignar a una persona que mantenga abierta las distintas vías de comunicación o que cuando menos las revise constantemente y así brindar respuestas en la brevedad posible.

Para la elaboración del sitio es factible contratar a un profesional en sitios *web* o *webmaster*, una empresa con ese giro de actividades o un diseñador *web*; quien velará que cuente con los elementos tanto de diseño, lenguaje de marcado de hipertexto, protocolos de internet, configuración y programación web. También capacitará a la persona que alimentará o modificará los contenidos con el objetivo que se pueda realizar con la mayor frecuencia y con la agilidad posible.

Redes sociales

Con el crecimiento de la tecnología y por ende la implementación de aplicaciones digitales, sumado de la proliferación del uso de teléfonos inteligentes; se ha incrementado notablemente el uso de redes sociales. Entre las más utilizadas se encuentran *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* e *Instagram*. Cada una tiene funciones diferentes y alcanza diversos públicos que se caracterizan por algunos rangos de edad, actividades e intereses.

En Guatemala, *StatCounter* estima que para octubre de 2018 existían 7.9 millones de usuarios de *Facebook*.

La estrategia en redes sociales es la de generar una vía que permita la comunicación a nivel nacional, principalmente, con clientes individuales y corporativos para dar a conocer los productos y promocionarlos.

Para lograrlo se proponen las siguientes tácticas:

Creación de *fanpage* con los lineamientos de imagen organizacional que se establezcan.

Establecer los segmentos por áreas geográficas, rangos de edad, género e intereses.

Promoción de la página de *Facebook* con clientes potenciales, la cual consiste en comprar publicidad para incrementar el número de seguidores, dar a conocer una publicación específica sobre una promoción o producto o generar ligues a la página.

Determinación de los lineamientos de trato y comunicación: tono y argumentación.

Definir la calendarización de publicaciones y materiales a utilizar.

Utilizar fotografías de camarones vivos, pelados y en platillos gourmet que inviten a los comensales a degustarlos.

Requerir los servicios de un *community manager* para la creación y planificación, bajo la coordinación del experto en comunicación e imagen.

Se presentará a los socios fundadores quienes en conjunto aprobarán.

Evaluación periódica de los segmentos, enfoques, periodicidad, horarios y otros factores incidentes en respuestas.

Se atenderá con inmediatez los comentarios y requerimientos de los seguidores.

Feria local

Dentro de la localidad de Sipacate, durante la feria patronal se participará en las actividades que se organicen y se realizará patrocinio en donde se tenga derecho a exposición de la marca en el recinto, mención oral por parte de los organizadores en los diversos programas, presencia del logotipo en divulgaciones por escrito o digitales del evento. Se podrá hacer por medio de canje de producto o por medio de un aporte económico.

Estrategia para comunicación de crisis

Se establecerán los riesgos más comunes en ámbito de producción.

Se determinarán las acciones poco comunes que ponen en riesgo a los colaboradores.

Se proyectarán las condiciones extremas en las que los productos o sus procesos pueden dañar a las personas en su integridad, como proveedores, colaboradores, clientes y miembros de la comunidad.

Para cada una de las posibles variables, se determinará una forma de resolución, los procesos a seguir y las vías de comunicación que se conectarán.

Se mantendrá actualizado el listado de las personas actoras en la reacción de las variables de crisis. Se establecerá a un vocero para dar a conocer al público la situación que generó la crisis, la reacción que se propulsó y las posibles soluciones.

Serán los asociados fundadores en conjunto con los jefes de cada área quienes establecerán las posibles situaciones y las alternativas de resolución.

Cronograma de actividades

Se propone realizar las actividades de forma progresiva con el objetivo de abarcar paulatinamente cada una de las tácticas. Cuando se haya completado satisfactoriamente una fase, se pasará a la siguiente, de esa manera no se tendrán múltiples implementaciones de forma simultánea, evitando la sobrecarga de información, procesamiento de los cambios y proporcionando espacios de adaptación. Así mismo, la inversión monetaria no será un solo desembolso.

A continuación, el detalle a través de una gráfica:

Actividad / Fecha	mes A				mes B				mes C				mes D				mes E				mes F				mes G			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Presentación estrategia	■																											
Evaluación y aprobación	■	■																										
Comunicación con asociados																												
Reuniones periódicas con asociados				■											■													■
Elaboración de piezas informativas para asociados			■							■					■													■
Envío de piezas informativas			■		■			■		■			■		■			■			■			■			■	
Correos electrónicos				■				■				■			■			■			■			■			■	
Visitas de campo					■				■				■															
Comunicación colaboradores																												
Reunión directivos		■				■				■					■						■						■	
Reunión con colaboradores		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
Reuniones de trabajo		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
Reuniones individuales				■				■				■			■			■			■			■			■	
Adquisición e instalación de cartelera informativa				■																								
Actualización cartelera				■						■					■					■			■				■	
Capacitaciones			■		■			■				■			■			■			■			■			■	
Manual procedimientos				■	■	■																						
Imagen																												
Logotipo, colores, plantillas				■	■																							
Cotización direccionales						■	■																					
Instalación direccionales físicas										■	■																	
Contratación direccional digital										■	■																	
Cotización identificadores						■	■																					
Instalación identificadores													■	■														
Cotización uniformes y gafetes																												
Entrega gafetes y uniformes																	■	■										
Comunicación externa																												
Elaboración sitio web						■	■	■																				
Actualización sitio web												■					■					■				■		
Creación fanpage								■																				
Actualización fanpage																												
Feria local																												

Presupuesto de estrategia

En cuanto a los recursos financieros se estiman los siguientes gastos de inversión general:

Pagos únicos

Cafetera para reuniones	Q	350.00
Tazas	Q	250.00
Cucharitas	Q	125.00
Oasis para planta	Q	130.00
Cartelera informativa	Q	300.00
Diseño de imagen	Q	3,000.00
Direccionales físicas	Q	800.00
Direccional digital	Q	400.00
Identificador de planta	Q	1,600.00
Identificador de instalaciones	Q	2,100.00
Playeras para colaboradores de planta	Q	2,400.00
Gorras protectoras	Q	400.00
Gafetes	Q	500.00
Creación sitio web	Q	4,500.00
Generación de fan page	Q	2,500.00
Participación Feria	Q	1,000.00
Add-words	Q	700.00
Inversión		Q 21,055.00

Valores mensuales

Café para reuniones	Q	100.00
Azúcar	Q	15.00
Plan celular corporativo	Q	300.00
Agua pura	Q	150.00
Desayuno para reuniones de trabajo	Q	180.00
Refacciones para capacitaciones	Q	160.00
Manejo de redes	Q	900.00
Actualización sitio web	Q	700.00
Total mensual		Q 2,505.00

Conclusiones

Posterior a realizar la investigación bibliográfica, las observaciones a los procesos de comunicación de la Cooperativa, las entrevistas a asociados y colaboradores y realizar los análisis pertinentes, se concluye que el proceso continuo de comunicación transversal se puede obtener a través de una planificación y ejecución dirigida por los socios fundadores y con la asesoría de un profesional de la comunicación.

Se estableció que la comunicación interna de la cooperativa carece de estructura y que tanto la comunicación vertical, horizontal y circular se ha utilizado de manera empírica; debido a la dinámica de actividades que realiza y a la etapa de desarrollo organizacional en que se encuentra.

Se diagnosticó que la comunicación externa es muy escasa y la formalización del proceso no se ha establecido; ya que prácticamente esta se ha sostenido únicamente con los proveedores de productos para la producción de camarón y los acercamientos comerciales hacia los clientes institucionales recién están dando inicio.

Se estableció una estrategia de comunicación transversal que integra las acciones internas como externas que permitirán generar una imagen corporativa que represente la cultura organizacional de la cooperativa, desde sus fundamentos y así proyectar una mejor percepción de ella en diversos ámbitos que incidirán en los socios fundadores, asociados, colaboradores, clientes potenciales y actuales, tanto nacionales como internacionales.

Recomendaciones

Analizar los componentes de la comunicación transversal para lograr integrar lo interno con lo externo como parte de un solo proceso. De esa manera la imagen y cultura organizacional será unificada y presentará la esencia cimentada por los fundadores en la concepción, desarrollo y proyección de la cooperativa como entidad en el corto y mediano plazo.

Evaluar la estructura de la comunicación interna por medio de reuniones informativas, de trabajo, de seguimiento, envíos electrónicos y otros; para mejorar la relación entre las personas, establecer vínculos, trasladar información de manera asertiva y mejorar los procesos. De esta manera se puede generar equipos de trabajo fortalecidos y el sentido de pertenencia en todos los ámbitos, desde los fundadores hasta los colaboradores.

Establecer un proceso de comunicación externa en donde se abran las vías hacia los clientes potenciales, proveedores y público en general; dando a conocer los productos, la calidad de sus procesos a través de los medios electrónicos y tecnológicos que se encuentran a disposición y con los cuales se puede alcanzar públicos dentro y fuera de las fronteras nacionales.

Implementar la estrategia de comunicación transversal para generar una identidad corporativa y sentido de identidad con los asociados y colaboradores, así como una proyección empresarial que dé como resultado la penetración en nuevos mercados nacionales y extranjeros. Por medio de la generación de la línea gráfica y su aplicación en todas las formas de comunicación cotidianas a nivel interno, en formatos permanentes dentro de las instalaciones y en los sitios tecnológicos que se utilicen para difundirse comercialmente.

Referencias bibliográficas

- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (15 de abril de 2005). El papel de la comunicación estratégica. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. U. S. A.: MIT Sloan management review.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., & Casado, M. (2006). *Guía de las buenas prácticas de comunicación interna*. Barcelona: Feaps.
- Baches, H. (22 de mayo de 2019). Encargado de operaciones. (Y. Castañeda, Entrevistador)
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelas para la innovación*. Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Corripio.
- Begoña, G. N. (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. *Correspondencias & Análisis*, .
- Brito, I. (19 de febrero de 2019). Asociada. (Y. Castañeda, Entrevistador)
- Celada, D. (14 de marzo de 2019). Cooperativa La Perla. (Y. Castañeda, Entrevistador)
- Cruz, T. (2002). La dirección por valores, hacia una cultura de integración y compromiso. *Gerencia*.
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Dialnet*, 9-34.
- Dandman, P. M. (2004). Comunicación de crisis: naintroducción muy rápida. *The Synergist*, 26 - 28.
- Dueñas Juárez, M. C. (mayo de 2017). Análisis e Interpretación de estados financiero de una cooperativa de ahorro y crédito, basado en indicadores perlas. Guatemala, Guatemala: USAC.
- Enrique Jiménez, A. M. (septiembre de 2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Estrada, D. (22 de mayo de 2019). Socio-gerente. (Y. Castañeda, Entrevistador)
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R., & puello Payares, J. G. (Diciembre de 2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continúa en los sistemas de gestión. *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continúa en los sistemas de gestión*. Cartagena, Colombia: Encuentros ISSN.
- Ind, N. (1990). *La Imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Ingecop. (11 de septiembre de 2015). *www.ingecop.gob.gt*. Obtenido de <https://ingecop.gob.gt/wp-content/uploads/2018/01/Memoria2014.pdf>

- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio de las Organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Marín Dueñas, P. P. (2015). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Percepción, Conocimiento y Actitud. *Mediterránea de Comunicación*, 19.
- Ministerio de Agricultura, G. y. (2014). *Perfil comercial camarón*. Guatemala: Dirección de Planeamiento.
- Ministerio de Economía. (28 de febrero de 2018). *www.mineco.gob.gt*. Obtenido de www.mineco.gob.gt
- Monzón, R. (4 de abril de 2019). Secretaria. (Y. Castañeda, Entrevistador)
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. (13 de septiembre de 2019). *fao.org*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura
- Seisa, R. L. (18 de abril de 2019). *www.gruposeisa.com*. Obtenido de <http://gruposeisa.com/historiao/>
- www.genbeta.com*. (21 de agosto de 2019). Obtenido de <https://www.genbeta.com/a-fondo/esto-internet-2019-4-000-millones-usuarios-paginas-cuatro-veces-pesadas-que-hace-10-anos>
- www.gestiopolis.com*. (18 de marzo de 2019). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm>

Anexos



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



Guatemala 5 de febrero de 2019
Of. Postgrado, 67-2019

Licenciado, Douglas Celada
Gerente, Cooperativa "La Perla, R.L."
Presente

Estimado Lic. Celada:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada *Yolanda Leticia Castañeda Mejía*, registro académico No. 9620562, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Yolanda Castañeda, solicita realizar su Trabajo de graduación de la Maestría de enero a septiembre del año en curso, en la Cooperativa "La Perla, R.L.", el cual consiste en la elaboración de un diagnóstico comunicacional y propuesta(s) de comunicación organizacional interna y externa.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviarnos la carta que avala la aceptación para que la Licda. Castañeda, desarrolle su trabajo de graduación en dicha Cooperativa, 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 Moran Portillo
Director Depto. Estudios de Postgrado



c.c. archivo

USAC

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

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



Guatemala, 05 de febrero del 2019.-

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Departamento Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

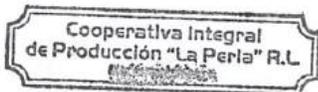
Estimado Director:

El motivo de la presente, es para informarle que Yo el Licenciado Douglas Celada Melgar, Representante Legal de la Cooperativa Integral de Producción "La Perla", hago constar que la Licenciada **Yolanda Leticia Castañeda Mejía**, con registro académico No. 9620562, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala; realizará su trabajo de graduación de la Maestría, en el período del mes de enero a septiembre del año en curso, el cual consiste en la elaboración de un diagnóstico comunicacional y propuesta(s) de comunicación organizacional interna y externa.

Sin nada mas que decir me despido.

Atentamente,

Licenciado, Douglas Celada Melgar
Representante Legal





**Cooperativa Integral
"La Perla" R. L.**



Guatemala 24 de octubre de 2019

*Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Depto. Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente*

Estimado Maestro Morán:

Por este medio me suscribo para comunicarle que la Licenciada Yolanda Leticia Castañeda Mejía, registro académico No. 9620562, me ha presentado la propuesta de estrategia de comunicación para la Cooperativa Integral de Producción La Perla R. L.; habiéndome explicado a profundidad los próximos pasos.

De manera que doy por aprobada dicha estrategia, agradeciendo el tiempo invertido para beneficio de la cooperativa.

Sin otro particular me despido.

Atentamente,

Mayte Elísa Ochoa Sosa
Vicepresidente
Cooperativa Integral
"La Perla" R. L.