

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias y Humanidades



MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS  
MIPYME FAMILIARES GUATEMALTECAS

Trabajo de graduación presentado por

Luisa Fernanda Bran Alegría

para optar al grado académico de Licenciada en Comunicación y Letras

Guatemala

2020



MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS  
MIPYME FAMILIARES GUATEMALTECAS



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias y Humanidades



MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS  
MIPYME FAMILIARES GUATEMALTECAS

Trabajo de graduación presentado por

Luisa Fernanda Bran Alegría


para optar al grado académico de Licenciada en Comunicación y Letras

Guatemala


2020

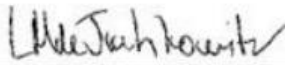



Vo. Bo. :

(f)   
Lcda. Rossana Rossino

Tribunal Examinador:

(f)   
Lcda. Rossana Rossino

(f)   
MA. Luna Mishaan

(f)   
MA. Michael Finkel

Fecha de aprobación: Guatemala, 8 de diciembre de 2020



«Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu  
Dios estará contigo en dondequiera que vayas».  
Reina Valera, (1960), Josué 1:9

«Un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo, y lo que parecía irremediamente un  
fracaso puede convertirse en un éxito glorioso».  
Elbert Hubbard



# PREFACIO

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

- A Dios  
Por darme sabiduría, inteligencia y capacidad. Por guiarme en cada paso que he dado y por permitirme culminar una meta más en mi vida.
- A mis padres: Rudy Bran y Ada  
Alegría  
Por apoyarme y animarme a perseguir mis sueños; por darme los ánimos y la fuerza, siempre que me hicieron falta. Por enseñarme que, con esfuerzo, puedo lograr todo lo que me proponga. Y por amarme incondicionalmente.
- A mis hermanos: Adita, Rudy y  
Damaris  
Por ser mis amigos, por ser excelentes ejemplos que seguir, por su apoyo y amor. Por sus palabras de ánimo en las noches de desvelo y por siempre creer en mí.
- A mis abuelitos: Carlos Alegría,  
Carolina Méndez, Alberto Bran  
y Esvelda Quezada  
Por ser mis segundos padres, por su cariño, sus consejos y su apoyo. Por las palabras de aliento y los ánimos constantes.
- A mis amigos: Emilio y Silvia  
Por acompañarme en esta aventura, por el apoyo, el cariño y la amistad construida a lo largo de estos cuatro años. Por compartir la alegría en los logros, darme palabras de ánimo en las derrotas y siempre estar cuando los necesité.
- A la Universidad del Valle de  
Guatemala  
Por abrirme las puertas, por haber sido mi casa de estudios estos últimos cuatro años, por ayudarme a crecer como persona y como profesional, por la excelencia educativa y el apoyo.

A la Licenciada Rossana  
Rossino

Por todos los conocimientos brindados, por haber sido no solo una catedrática sino una amiga, por enseñarme a confiar en mí y en mis habilidades, por exigirme para siempre dar lo mejor y por brindarme su apoyo incondicional en la elaboración de este proyecto.

A mi directora de carrera, Luna  
Mishaan y a todos mis  
catedráticos

Por compartir sus conocimientos, por contagiarme el amor por la carrera, por la paciencia, cariño y apoyo. Por ayudarme a crecer como profesional y expandir mis horizontes.

# ÍNDICE

PREFACIO .....	iii
LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
A. ANTECEDENTES .....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. MARCO DE REFERENCIA .....	5
A. MARCO CONTEXTUAL .....	5
B. MARCO CONCEPTUAL.....	8
C. MARCO TEÓRICO.....	21
IV. MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS MIPYMES FAMILIARES GUATEMALTECAS.....	29
A. OBJETIVO DEL MANUAL.....	29
B. A QUIÉN VA DIRIGIDO .....	29
C. ORGANIZACIÓN .....	29
D. RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN .....	30
E. FASES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	32
F. CONSEJOS DE COMUNICACIÓN CON PÚBLICOS INTERNOS .....	52
G. REFLEXIONES SOBRE PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	57
V. CONCLUSIONES.....	65
VI. RECOMENDACIONES .....	67
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	69
VIII. ANEXO .....	71

A.	PLANTILLA DE OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y TÁCTICAS.....	71
B.	PLANTILLA PARA PLATAFORMA DE MENSAJES.....	72
IX.	GLOSARIO.....	73

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Clasificación de las MIPYME .....	5
Cuadro 2: Parque empresarial guatemalteco (2015).....	6
Cuadro 3: Clasificación por actividad económica (2015) .....	6
Cuadro 4: Ventas anuales por tamaño de empresa (2015).....	7
Cuadro 5: El papel de cada órgano de la empresa familiar .....	8
Cuadro 6: Recursos tangibles e intangibles .....	17
Cuadro 7: Clasificación de fuentes por tipo de documento .....	21
Cuadro 8: Clasificación de fuentes por tema .....	21
Cuadro 9: Factores de fracaso en las MIPYME y empresas familiares.....	22
Cuadro 10: Factores de éxito en las MIPYME y empresas familiares .....	23
Cuadro 11: Ideas por las que las empresas no implementan un plan de comunicación.....	24
Cuadro 12: Consecuencias de no implementar un plan de comunicación interna en la empresa .....	25
Cuadro 13: Beneficios de implementar un plan de comunicación interna en la empresa.....	26
Cuadro 14: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los familiares.....	53
Cuadro 15: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los accionistas activos .....	54
Cuadro 16: Consejos de comunicación con los accionistas inactivos .....	55
Cuadro 17: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los directivos .....	55
Cuadro 18: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los empleados.....	56



## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Estructura del plan de comunicación interna.....	20
Ilustración 2: Cómo contribuye la CI en la eficacia de la organización .....	27
Ilustración 3: ¿Qué se debe considerar antes de seleccionar al responsable de comunicación? .....	30
Ilustración 4: Perfil del responsable de comunicación .....	31
Ilustración 5: Funciones del responsable de comunicación.....	32
Ilustración 6: ¿Cómo identificar factores PESTEL? .....	34
Ilustración 7: ¿Cómo utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter?.....	35
Ilustración 8: Elementos importantes de la documentación interna .....	36
Ilustración 9: Reflexiones sobre el funcionamiento interno de la empresa .....	37
Ilustración 10: Partes del FODA .....	38
Ilustración 11: Modelo de la Caja Negra.....	39
Ilustración 12: Pirámide de Maslow .....	40
Ilustración 13: Ejemplo de objetivo de comunicación interna .....	40
Ilustración 14: Preguntas guía para la elaboración de objetivos.....	41
Ilustración 15: Reflexiones sobre los objetivos de comunicación .....	41
Ilustración 16: Ejemplo de estrategia de comunicación interna .....	42
Ilustración 17: ¿Cómo identificar una estrategia? .....	42
Ilustración 18: Ejemplo de tácticas de comunicación interna.....	43
Ilustración 19: Relación entre objetivos, estrategia y tácticas .....	43
Ilustración 20: ¿Cómo identificar y definir una táctica? .....	44
Ilustración 21: Fases de análisis de la estrategia .....	45
Ilustración 22: Ejemplo de plataforma de mensajes .....	46
Ilustración 23: Preguntas guía para la elaboración de mensajes.....	47
Ilustración 24: Preguntas guía para la elección de canales de comunicación.....	48
Ilustración 25: Priorización de actividades (inversión vr. resultados).....	49
Ilustración 26: Qué debe incluir el cronograma .....	50
Ilustración 27: Funciones del encargado del control y seguimiento del plan de comunicación .....	51
Ilustración 28: Reflexiones para medir y evaluar los resultados del plan de comunicación.....	52
Ilustración 29: Reflexiones sobre la posición de los trabajadores .....	58
Ilustración 30: Reflexiones sobre la importancia del «por qué» .....	59
Ilustración 31: Reflexiones sobre la cultura organizacional .....	60
Ilustración 32: Reflexiones sobre la motivación de los empleados .....	61

Ilustración 33: Reflexiones sobre la retroalimentación .....	62
Ilustración 34: Reflexiones sobre la confianza para expresar ideas .....	63

## RESUMEN

Este trabajo proporciona una revisión actualizada del campo de investigación conocido como «comunicación interna». Primero se esclarece una sucesión de puntos que justifican la importancia de la implementación de un plan que guíe la comunicación interna dentro de las empresas y corporaciones; en donde también se evidencia el papel que la comunicación juega en el éxito de una organización. Después se introduce un marco teórico, basado en los conceptos básicos, que abarca el análisis y la implementación de un plan de comunicación interna; con esto se abordan los aspectos a tomar en cuenta dentro de una empresa, su cultura, su contexto, lo que los define y cómo esto influye en la mente de sus *stakeholders*. Se concluye con la propuesta de un manual enfocado en la realización de un plan orientado a las necesidades de comunicación interna que podrían tener las empresas familiares guatemaltecas, con un apartado de métodos de evaluación para verificar la funcionalidad del plan.

**Palabras clave:** Comunicación interna, estrategia, planeación, empresa familiar, MIPYME, organización, comunicación.



## ABSTRACT

This paper provides an updated review of the field of research known as «internal communication». First, a succession of points that justify the importance of the implementation of a plan who guides the internal communication in companies and corporations, where the role that communication plays in the success of an organization is also evident. Then a theoretical framework based on the basic concepts that covers the analysis and implementation of an internal communication plan; this addresses the aspects to be considered within a company, its culture, its context, what defines them and how this influences the minds of their stakeholders. It concludes with the proposal of a manual focused on the realization of a plan oriented to the needs of internal communication that Guatemalan family businesses might have, with a set of assessment methods to verify the functionality of the plan.

**Keywords:** Internal communication, strategy, planning, family business, MSMEs, organization, communication.



# I. INTRODUCCIÓN

Las MIPYME y las empresas familiares son dos de los sectores empresariales más representativos e importantes para el PIB nacional. Sin embargo, son pocas las empresas que logran consolidarse y, en su mayoría, se debe a la falta de gestión comunicativa con los empleados y familiares. Todas las personas dentro de la empresa necesitan comunicarse, pero son pocos los que invierten en la gestión correcta y coordinada de la comunicación interna de la organización. Por eso este trabajo pretende mostrar las herramientas y estrategias disponibles para la correcta aplicación de la comunicación y, de esa forma, ayudar a estos sectores empresariales a consolidar sus negocios.

La propuesta de manual que se presenta pretende ser un instrumento de trabajo, para empresarios y emprendedores, orientado a la mejora de la competitividad, el crecimiento y la consolidación de las MIPYME y las empresas familiares en Guatemala. El desarrollo del manual surge como una respuesta a la necesidad de conocer los elementos clave de una correcta gestión comunicativa a nivel interno y entender de manera global lo que conlleva la comunicación en todos los ámbitos de la empresa.

El proceso de elaboración de la propuesta pretende abarcar dos áreas de la comunicación interna: por una parte, ofrecer una información teórica, rigurosa y completa de la materia; y por otra, darle a esta información una orientación práctica que facilite la implementación de los conocimientos en las empresas. Para lograr abarcar ambas áreas se ha incluido un marco teórico actualizado y una propuesta de manual para la aplicación en la actividad empresarial. Esta combinación de teoría y práctica es un aspecto que diferencia a este trabajo de otros similares sobre la gestión de la comunicación en la empresa.

## A. Antecedentes

Para obtener la documentación pertinente sobre el tema se recopilaron documentos e investigaciones que abordan los temas de la comunicación interna, las empresas familiares y las MIPYME. La literatura consultada —informes, cuadernos de reflexión, revistas, trabajos de grado y estudios— se enfoca en datos actuales sobre las MIPYME y las empresas familiares, ventajas y desventajas de las MIPYME familiares en América Latina, los beneficios de la implementación de un plan de comunicación interna, entre otros factores relevantes para la investigación.

Uno de los temas clave de la investigación es el que aborda los alcances que tienen las MIPYME y las empresas familiares, así como los desafíos que deben enfrentar. Caldentey del Pozo (2018) presenta un análisis sobre el desempeño de las empresas latinoamericanas y se centra en evaluar la estructura, deficiencias, aptitudes, sectores y algunas otras características de las MIPYME en Centroamérica. El autor concluye que las empresas tienen baja productividad y competitividad en el sector, poca importancia en cuanto a producción y exportación, y varias deficiencias en organización, formalización y supervivencia. Sin embargo, también menciona que la poca representatividad política, se compensa en

el sector económico (nacional) y de empleabilidad (Pp. 439-472). Por otro lado, Balladares & Roncal (2016) se centran en los distintos factores que pueden contribuir al éxito o fracaso de una pequeña empresa familiar (PEF) dependiendo de cómo se lleven a cabo. Los autores mencionan que, para reducir las probabilidades de fracaso en este tipo de empresas, debe existir: una buena comunicación interna, para informar al personal sobre las decisiones importantes; una buena comunicación externa, para comunicarse adecuadamente con clientes, proveedores, socios y demás *stakeholders*; tecnología, para mantenerse actualizados y mejorar la competitividad y oportunidades del negocio; y, por último, la planificación en donde se organiza de forma correcta todo lo relacionado con la presentación de la empresa: estudio de mercado, competidores, estrategias, productos, planes de marketing, operaciones, organización, comunicación, gestión de crisis, finanzas, entre otros (Balladares & Roncal, 2016).

Otro de los temas principales es la comunicación en las empresas. Los distintos documentos enfatizan algunos de los principales problemas de comunicación en las organizaciones, se mencionan principalmente: desorientación, la comunicación no se dirige bien y cada quién entiende lo que quiere entender; cultura de desconfianza, al no tener clara la realidad de la empresa se genera desconfianza, falta de conexión y problemas de credibilidad; desmotivación, que puede afectar directamente la productividad; y deterioro del clima laboral. También se mencionan algunas necesidades que suple un buen plan de comunicación interna, entre ellas se encuentran: metas empresariales, organización, desarrollo de competencias, clima y entorno laboral (García & Soler, 2014, Pp. 181-191). Rodríguez *et al.* (2006) profundizan más que todo en la comunicación de la empresa familiar. Principalmente habla sobre una de las principales causas de fracaso de las empresas familiares: la sucesión. El traslado de mando de una generación a otra tiende a perjudicar a las empresas debido a la falta de comunicación que existe entre los miembros de la familia. La comunicación interna en este caso sirve para trasladar el espíritu emprendedor y el amor que el fundador le tiene a la empresa (Rodríguez *et al.*, 2006).

Por otro lado, Díaz & Fuentes (2013) se enfocan más en la conexión que existe entre la comunicación empresarial y la comunicación familiar. Argumentan que las empresas familiares, a diferencia de las empresas normales, no pueden basar su éxito solo en la rentabilidad sino también en la armonía de la familia. En este sentido, la comunicación interna se convierte en un recurso para el sostenimiento y la supervivencia de la empresa. Los autores concluyen que mientras más grande es una empresa mejor es su comunicación y así mismo su armonía; esto debido a que las grandes empresas ven a la comunicación como una inversión en lugar de un gasto (Díaz & Fuentes, 2013).

## II. JUSTIFICACIÓN

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) –en donde también se incluyen las pequeñas empresas familiares (PEF)– son parte importante de la economía del país. Para el 2019 las MIPYME conformaban el 90% del sector empresarial, generaban el 85% de empleos, representaban alrededor del 35% del PIB y aportaban un 30% de impuestos. Sin embargo, en términos generales solo un 12% de estas empresas logran formalizarse (Antil, 2019). Con la reciente pandemia, las MIPYME se vieron más afectadas debido a la falta de una planificación estratégica, «el sector económico más débil son los microempresarios, pues no tienen ahorros para enfrentar contingencias, su estructura administrativa es frágil y carecen de un plan estratégico que prevea situaciones adversas» (Vi, 2020).

Tener una estructura administrativa implica tanto a las bases financieras como a los recursos intangibles. Entre los recursos intangibles entran conceptos como: la marca, la comunicación, la reputación, los asuntos públicos entre otros. «Todos los expertos internacionales coinciden en que hoy el 80% del valor total de una organización reside en sus recursos y activos intangibles» (Alloza, 2015, p. 24). El verdadero problema es que son pocas las empresas en general, y MIPYME en específico, las que les dan importancia a estos recursos intangibles; la mayoría prefiere no invertir en ellos.

Se trata de impulsar una nueva forma de hacer empresa en la que los indicadores financieros tradicionales deben ser complementados con indicadores no financieros, como la reputación, la fortaleza de marca, el compromiso de los empleados, la satisfacción de los clientes y la propensión a recomendar, que ayudan a las organizaciones a adoptar una visión *multistakeholder* y abrazar el modelo de empresa de éxito: la empresa responsable y que gestiona con excelencia sus intangibles. (Alloza, 2015, p. 24)

La comunicación debería ser la parte más importante de cualquier empresa sin importar su giro de negocio, porque de nada sirve tener un producto de interés social, precios accesibles y un buen porcentaje de ganancia; si la empresa no es capaz de comunicar las fortalezas de ese producto y de la marca a sus públicos. Balladares & Roncal (2016), en su estudio de caso *Factores de éxito en una pequeña empresa familiar*, exponen nueve factores de éxito en una pequeña empresa, entre ellos se encuentran:

- Gama de productos innovadores y de interés social.
- Estrategias efectivas de ventas y marketing.
- Sistema de comunicación efectiva con la organización y el resto de sus grupos de interés.
- Mejora constante de la relación cliente-empresa.
- Ambiente laboral propicio para mantener en alto la moral del equipo de trabajo.
- Eficiencia de todas las operaciones comerciales.
- Mantener la estabilidad financiera.
- Establecer y comunicar una estrategia para el desarrollo empresarial.

- Desarrollar habilidades de gestión de la información y sistemas de apoyo a la estrategia de negocios y operaciones.

(p. 16)

Aparte de la estabilidad financiera y la cartera de productos innovadores, el resto de los factores de éxito pueden resumirse en: mantener una buena comunicación interna y externa. Por lo tanto, la preocupación principal de cualquier micro, pequeña o mediana empresa, cuyo objetivo es crecer, debería ser la construcción de un plan de comunicación organizacional efectivo. Sin embargo, para comunicar de forma externa, es preciso organizar bien la comunicación interna.

El beneficio de realizar un manual de comunicación interna es brindar a las MIPYME y a las pequeñas empresas familiares una herramienta que los ayude a aumentar la probabilidad de éxito y crecimiento, aportando un valor perceptual competitivo que contribuya al logro de los objetivos de negocio. Utilizar el manual es parte de la diferencia que existe entre ser o no parte de ese 12% de empresas que logran establecerse y formalizarse.

### III. MARCO DE REFERENCIA

La mejor forma de definir la importancia de la comunicación interna es introducir de forma amplia y detallada el campo de estudio, para ello se definió un marco triádico que relaciona: la comunicación interna (incluyendo la comunicación organizacional como una dimensión que engloba a la CI), el enfoque organizacional y la fundamentación teórica y estadística del tema; entendiéndolas como las principales dimensiones de los estudios de comunicación empresarial y las más pertinentes para los objetivos del trabajo.

#### A. Marco contextual

«Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada».  
James Cash Penny

Este documento se centra específicamente en las MIPYME familiares guatemaltecas (entendiéndose **MIPYME** como la clasificación de la empresa por su tamaño y **empresa familiar** como la clasificación de la empresa por sus dirigentes. Es decir que una empresa familiar puede ser una MIPYME si su tamaño la clasifica como tal). Tanto las MIPYME como las empresas familiares en Guatemala representan altos índices de empresas registradas y de empleos otorgados. Dada su importancia para la economía del país, se consideró oportuno que el enfoque fuera dirigido hacia estos dos tipos de organización. Para esta sección del marco teórico se tomaron en cuenta cuatro documentos, publicados entre 2015 y 2020, en los que se incluye un reporte de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial, Acuerdos Gubernativos, un boletín emitido por el MINECO sobre el sistema de información nacional de las MIPYME en Guatemala y una consultoría publicada por BDO (Binder, Dijker, Otte) sobre empresas familiares.

##### a. Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME)

Las MIPYME son un sector empresarial que abarca empresas emergentes y empresas con trayectoria pero que no han logrado profesionalizarse o expandirse. Una definición común de las MIPYMES es que se trata de aquellas empresas que registran menos de 200 empleados. Se estima que este sector empresarial representa, en Guatemala, al menos el 99% de las empresas registradas (MINECO, 2015, p. 9). Según el Acuerdo Gubernativo 211-2015 las micro, pequeñas y medianas empresas pueden distinguirse según sus empleados y sus ventas anuales (el acuerdo aclara que, si una empresa clasifica en dos categorías prevalecerá el criterio de generación de ventas para su clasificación):

*Cuadro 1: Clasificación de las MIPYME*





Tamaño de la empresa	Empleados	Salarios (no agrícolas)	Ventas anuales
Micro	1 - 10	1 - 190	Q2,530.34 – Q480,764.70

Pequeña	11 - 80	191 - 3,700	Q 483,294.94 - Q9,362,258.00
Mediana	81 - 200	3,701 - 15,420	Q9,364,788.30 - Q39,017,843.00

Fuente: elaboración propia, información obtenida del Acuerdo Gubernativo 211-2015

Las empresas en Guatemala se clasifican por: tamaño, porcentaje de ventas anuales, sector y actividad económica. Según cifras presentadas por el Ministerio de Economía (MINECO), en el año 2015, el total de empresas inscritas era de 788,313 y podían dividirse en:



*Cuadro 2: Parque empresarial guatemalteco (2015)*

			
<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>
88.73%	9.76%	1.08%	0.43%

Fuente: elaboración propia, (MINECO, 2015, Pp. 17-18)

En cuanto al sector económico la mayoría de las empresas (88.36%) se encontraban inscritas como Personas Individuales, otras pocas (9.69%) como Sociedades Anónimas y las demás (1.95%) en alguna de las otras 14 clasificaciones (MINECO, 2015, Pp. 17-18). La clasificación por actividad económica en el 2015 era:

*Cuadro 3: Clasificación por actividad económica (2015)*





	Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	32.46%
	Comercio y reparaciones	25.09%
	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7.67%
	Administración pública y defensa	5.11%

	Industrias manufactureras	4.52%
	Agricultura, ganadería, caza, pesca, silvicultura. Explotación de minas y calderas	3.24%
	Otros	21.72%

Fuente: elaboración propia, (MINECO, 2015, p. 19)

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta es el aporte económico de las empresas. En 2015 se reportó un total de Q500,213,307,681.11 en ventas del 1 de enero al 31 de diciembre. Según el MINECO (2015) el aporte de ventas por tamaño de empresa fue:

*Cuadro 4: Ventas anuales por tamaño de empresa (2015)*

			
<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
4.46%	15.26%	15.31%	64.98

Fuente: elaboración propia, (MINECO, 2015, p. 20)

Al evaluar estas cifras se puede observar que las MIPYME son un sector importante puesto que generan empleo y representan un alto porcentaje de empresas inscritas. Sin embargo, el porcentaje de parque empresarial pareciera ser inversamente proporcional al total de ventas anuales, pues su aporte económico, comparado con el de las grandes empresas, es poco. Estas cifras proporcionan la información suficiente para saber que el problema no se encuentra en la formación de las empresas, ni en su sector o actividad económica; sino, más probablemente, en la dirección y planificación organizacional.

### 1. Empresas familiares o Pequeñas Empresas Familiares (PEF)

Una empresa familiar puede catalogarse como una MIPYME por su tamaño y número de empleados, sin embargo, la diferencia radica en que la empresa familiar es una compañía en donde la mayoría de los votos y decisiones están en manos de la familia del o los fundadores. Una característica de las empresas familiares es que buscan traspasar la empresa a sus descendientes (IFC, 2018, p. 12).

Según la última actualización de la consultoría BDO, realizada por Ruiz (2020), las empresas familiares representan alrededor del 80% de empresas registradas y su aporte al PIB está entre el 60% y

70%, constituyendo uno de los sectores más grandes de Guatemala. Sin embargo, siete de cada diez empresas familiares no sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación y una de cada cinco no pasa de la segunda a la tercera; esto significa que el 95% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación (p. 2).

Se estima que para que una empresa familiar supere las etapas de crecimiento es necesario que exista una planificación empresa-familia que evite que los asuntos empresariales se mezclen con los familiares. Dentro de esta planificación se debe definir el papel que juega cada órgano de la empresa:

*Cuadro 5: El papel de cada órgano de la empresa familiar*

<b>Familia</b>	<b>Consejo de administración</b>	<b>Accionistas</b>
Establecer el consejo familiar	Velar por el buen funcionamiento de la empresa	Instituye el Consejo de Administración
Crear protocolo familiar (carta magna)	Funciona como cuerpo colegiado (las decisiones se toman a partir de la mitad más uno en los votos)	Reciben remuneraciones por las acciones que poseen
Crear los principios que guían y fundamentan la cultura en la empresa y la familia.		Tener una reunión obligatoria al año (debería realizarse en los primeros cuatro meses del año)
		Definir políticas de empleo y participación accionaria para los miembros de la familia

Fuente: elaboración propia, (IFC, 2018, Pp. 9-10)

Toda esta planificación se resume en la elaboración de la carta magna o protocolo familiar y la constitución de un consejo de administración (Ruiz, 2020, p. 2). Según la información sobre empresas familiares podemos suponer que la deficiencia se encuentra en la comunicación entre los miembros de la familia; la dificultad de separar empresa de entorno familiar; y la falta de planificación, no de la empresa sino de la sucesión, es decir que existe una falla al intentar transmitir la importancia del negocio a medida que este pasa de una generación a otra.

## B. Marco conceptual

«La comunicación se produce en el oído del oyente, no en la boca del hablante».  
Tony Harrison

La comunicación en general es una disciplina que ha ido tomando cada vez más importancia. Por lo mismo, existen muchas corrientes e investigaciones destinadas a definir, teórica y analíticamente, la mejor forma de implementarla, de forma efectiva, en las empresas. De igual forma, los estudios sobre la comunicación interna y su implementación tienen líneas de investigación con diversos propósitos y propiedades. Sin embargo, el vocabulario típico de muchos estudios se caracteriza por incluir conceptos tales como: misión, visión, planeación, cultura, identidad, objetivos, estrategia, entre otras nociones características. La línea de pensamiento que se utiliza como base para definir los conceptos clave en torno a este tema se compone de cuatro documentos, publicados entre 2012 y 2018, en los que se incluye una guía y un libro de comunicación organizacional y dos libros sobre estrategia empresarial.

## 1. Comunicación organizacional (CO)

IGAPE (2014), en su manual *Cómo elaborar un plan de comunicación*, aborda el tema de la comunicación organizacional y la importancia de un plan de comunicación en las empresas, describen la comunicación corporativa de la siguiente forma:

La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es. La comunicación corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios. (IGAPE, 2014, p. 43)

Las señales y símbolos son unidades mínimas de información, cada señal debe ser sometida a un proceso de comunicación para no carecer de sentido, es decir que si una señal existe fuera del proceso no sirve para nada puesto que no existe un intérprete. Se trata de un proceso social que permite las relaciones, la interacción de persona a persona y la transmisión de información. Existen muchos modelos del acto de comunicación, uno de los más completos es el modelo de Shannon y Weaver en el que se menciona que la comunicación cumple con los siguientes aspectos: emisor, codificación, mensaje, canal, receptor, decodificación y retroalimentación (IGAPE, 2014, p. 15). Todo proceso comunicativo debe cumplir con los elementos mencionados para garantizar la efectividad de la transmisión del mensaje, sin embargo, uno de los más importantes es el código; pues si el emisor y el receptor no comparten un mismo código será imposible que se entiendan, aunque se esté transmitiendo un mensaje.

La comunicación organizacional opera de la misma forma que la comunicación social, esta debe enfocarse en el público al que quiere llegar y en las reacciones que desea generar. Tener una buena comunicación corporativa permite que la empresa se posicione en el *Top of Mind*, transmite los mensajes clave de forma correcta y orienta a los públicos objetivo: colaboradores, asociados, proveedores, clientes, entre otros. De esa forma la comunicación organizacional se enfoca en las respuestas de sus públicos, Argenti (2014), en su libro *Comunicación Estratégica*, realiza la pregunta «¿Qué quiere la organización que haga cada receptor del mensaje como resultado de la comunicación?». Finalmente recalca que «la comunicación corporativa solo es eficaz si se consigue del receptor la respuesta deseada» (p. 95).

La comunicación corporativa cuenta con dos dimensiones, ambas de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos empresariales, estas son: comunicación interna y comunicación externa; para los propósitos de este trabajo, se introducen únicamente los términos relacionados a la comunicación interna.

## 2. Comunicación interna (CI)

Durante los últimos años las organizaciones le han ido dando mayor importancia a la comunicación con sus empleados y colaboradores debido a que se trata de un público clave para garantizar el éxito de la empresa. La comunicación interna no solo se trata de tener una red de comunicación efectiva, también es necesario evaluar los mensajes que se transmiten en dicha red. En términos generales la comunicación interna sirve para que una corporación transmita su filosofía, sus intereses, sus propósitos, entre muchas otras cosas que definen a la marca. Al transmitir efectivamente los mensajes con sus empleados estos se convierten en embajadores de la marca al vivirla como propia y dejan de ser solo trabajadores (Argenti, 2014, p. 377).

La importancia de la comunicación interna radica en mantener a los empleados informados, integrados y motivados para que con su trabajo puedan contribuir de forma positiva con los objetivos organizacionales. Argenti (2014) menciona que implementar un plan de comunicación «se trata de construir una cultura corporativa basada en valores que permita impulsar el cambio de la organización desde dentro hacia afuera» (pág. 377). Los puntos importantes que deben tomarse en cuenta en la comunicación interna son: los canales, las redes, el ambiente organizacional y la filosofía empresarial.

### a. Canales de comunicación

«La selección de unos u otros canales de comunicación puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa y puede afectar considerablemente el compromiso y la motivación de los empleados».

*Comunicación estratégica*, Paul A. Argenti

Los canales de comunicación son el medio físico a través del cual se transmite la información. Parte del buen funcionamiento de la comunicación interna radica en escoger los canales de comunicación que mejor se adapten a las necesidades de la organización (Oyarvide-Ramírez *et al.*, 2017, p. 306) «La única manera que tenemos de acercarnos al éxito es reiterando el mensaje, por diferentes canales y en diferentes momentos. Y, si lo hacemos bien, con constancia, probablemente al final conseguiremos el objetivo» (Estudio de Comunicación, 2016, p. 18). Algunos de estos pueden ser:

#### 1) Encuentro cara a cara

El mejor canal para interactuar, expresarse y conseguir *feedbacks* efectivos es la comunicación cara a cara. Esta puede darse a través de reuniones, programadas cada cierto tiempo, en donde se les dé información pertinente a los empleados, pero también se les permita dar sus impresiones y opiniones sobre lo que sucede en su entorno diario y las disposiciones que se están anunciando. Este canal permite

aclarar dudas rápidamente y deja un espacio reducido para las interpretaciones erróneas o las confusiones (Argenti, 2014, Pp. 388-389), (Oyarvide-Ramírez *et al.*, 2017, p. 306).

## 2) Comunicación *online*

Los canales *online* sirven mucho cuando la empresa necesita transmitir información de forma urgente, internet ha venido a ayudar a las organizaciones a que la comunicación sea mucho más rápida. Este canal incluye correos internos, portales o páginas web en donde se pueda encontrar información relevante, calendarios digitales, chats en distintas redes sociales, etc. Este canal, aunque es muy útil, debe tomarse con calma pues puede prestarse a confusiones o errores si los empleados no están completamente acostumbrados a utilizarlo (Argenti, 2014, Pp. 389-392), también se debe considerar que es un canal que debe utilizarse con grupos de interés absortos en los nuevos canales de comunicación, preferiblemente aquellos con voz y presencia en redes sociales y comunicación *online* (Estudio de Comunicación, 2016, p. 57).

## 3) Comunicación impresa

Involucra las publicaciones realizadas para los empleados, tales como: revista interna, boletines, afiches, anuncios, entre otros. Este canal es importante si se tienen empleados que no cuentan con las herramientas para recibir información *online* el 100% del tiempo. Además, al darles algo tangible, los empleados sienten que realmente se les está dando algo hecho especialmente para ellos. Al utilizar este canal es de suma importancia verificar que las publicaciones despierten el interés de los empleados para que sientan la necesidad no solo de recibirlas sino también de leerlas (Argenti, 2014, Pp. 392-395).

## 4) Comunicación visual

Busca que los receptores mantengan una comunicación más interactiva y llamativa. Muchas compañías utilizan los videos, recursos electrónicos, clips, webcasts, entre otros. Sin embargo, la comunicación visual no necesariamente debe ser electrónica, también se incluyen en este canal recursos como: pizarras, tablonas, afiches, etc. Este recurso funciona para fomentar el orden y el compañerismo, pues puede transmitir información desde fallos o cambios en los procesos hasta los cumpleaños o actividades por fechas especiales (Argenti, 2014, Pp. 395-396).

### b. Redes de comunicación

«La comunicación no consiste en hablar, consiste en escuchar».  
*Empieza con el porqué*, Simon Sinek

Las redes de comunicación sirven para tener un orden en la comunicación interna. Estas permiten los diálogos de persona a persona, definen la dirección que la comunicación puede tomar y delimitan la comunicación según la jerarquía de cada empleado. Estas pueden dividirse en formales e informales:

## 1) Formales

Contienen todos los canales establecidos previamente por la empresa y se apegan al flujo direccional que la jerarquía demanda (IGAPE, 2014, p. 19). Esta red transmite la información oficial de la organización y puede clasificarse por la dirección en la que se transmiten los mensajes (Oyarvide-Ramírez *et al.*, 2017, p. 302):

### a) Dirección descendente

Se da de los puestos más altos hacia los puestos más bajos (IGAPE, 2014, p. 18). Las ventajas de esta dirección es que se realiza un intercambio de información controlado y limitado. La desventaja es que puede surgir confusión en quienes están en los puestos medios y esto dificulta el traslado de la información a quienes están en los puestos bajos. Sobre esto, Argenti (2014) menciona que «Debe ser responsabilidad de los profesionales en comunicación interna facilitar a estos (encargados y jefes directos) la información, herramientas y apoyo continuo que necesitan para presentar los mensajes a sus colaboradores directos» (p. 387).

### b) Dirección ascendente

Ocurre cuando los puestos bajos tienen la oportunidad que expresar su opiniones, dudas y retroalimentaciones a quienes están en los puestos superiores (IGAPE, 2014, p. 18). La ventaja de comunicar en esta dirección es que existe la posibilidad de aclarar cualquier información. Sin embargo, es mejor utilizar esta dirección en complemento con la comunicación descendente para mantener un control y garantizar un entendimiento completo de la información transmitida; «Las conversaciones con la dirección sirven para promover el sentimiento de que los propios empleados sirven como catalizadores del cambio en la organización» (Argenti, 2014, p. 388).

### c) Dirección horizontal

Se trata de la comunicación que existe entre departamentos o personal en una misma jerarquía de poder (IGAPE, 2014, p. 18). La ventaja de esta comunicación es que puede ahorrar procesos, ayuda a que un mismo nivel se organice, promueve el compañerismo y el apoyo entre empleados. La desventaja es que si no ocurre de forma ordenada y supervisada puede generar subordinación y ser motivo de chismes dentro de la organización.

## 2) Informales

La red de comunicación informal es establecida por los empleados. Esta ocurre de forma natural sin respetar canales oficiales ni estructuras de jerarquía. Esta red se establece mediante relaciones de amistad, proximidad y afinidad; y tiene lugar desde la conversación entre dos empleados hasta las anécdotas en los descansos (Oyarvide-Ramírez *et al.*, 2017, p. 302). Argenti (2014) menciona que este sistema es tan importante como los otros pues:

Casi la mitad de los empleados confían en este tipo de comunicación como fuente de información cuando se producen cambios importantes en la organización, y consideran que los mensajes se difunden de manera más rápida y creíble a través de la red informal. (p. 399)

### 3) Clasificación por participantes

Según el manual de IGAPE (2014) la comunicación, que se lleva a cabo en cada red, también puede clasificarse por el número de interlocutores que participan en ella. Estas pueden ser:

#### a) Unidireccional

Se refiere a la comunicación de una vía en la que el receptor no ofrece ninguna respuesta, ya sea porque le piden que no responda o por alguna falla en los canales (IGAPE, 2014, p. 18). Usualmente ocurre cuando los directivos se aíslan del resto de colaboradores y utilizan únicamente la red de comunicación descendente. Sobre esto, Argenti (2014) menciona que «Cuando los altos cargos se aíslan física y psicológicamente del resto de la organización, no puede producirse una comunicación eficaz» (p. 386).

#### b) Bidireccional

Comunicación de doble vía, cuando existe un emisor y un receptor. Este tipo de comunicación permite la retroalimentación, por lo que es una de las recomendables a utilizar dentro de cualquier empresa (IGAPE, 2014, p. 18). Esta ocurre cuando se da un contacto directo entre dos personas ya sea de igual o diferente rango y tiene lugar el traslado de información por parte de ambas vías. Argenti (2014) propone que:

El método ideal de comunicación con los empleados es propiciar el debate informal entre los empleados de base y sus jefes directos. Los empleados deben sentirse lo suficientemente seguros en sus puestos como para plantear preguntas y ofrecer sus consejos sin miedo a las represalias por parte de la dirección. (p. 387)

#### c) Multidireccional

Comunicación en la que no solo participan emisor y receptor, sino que se permiten las respuestas de varias personas o grupos (IGAPE, 2014, p. 18). En este tipo de comunicación entran los foros, las reuniones, las actividades, las conferencias, entre otras. Argenti (2014) recalca la importancia de «luchar por crear un entorno en el que todos los empleados se sientan cómodos compartiendo su opinión abiertamente» (p. 387).

#### c. Ambiente organizacional

«Las culturas son grupos de personas que se congregan en torno a una serie de valores y creencias comunes. Cuando compartimos valores y creencias con los demás, generamos confianza». *Empieza con el porqué*, Simon Sinek

## 1) Clima organizacional

El clima organizacional está enfocado en la atmósfera que se vive dentro de la empresa. Se trata de la percepción que los públicos objetivos tienen sobre la empresa y cómo se sienten estando en ella. Tiene que ver con el liderazgo, la estructura, recompensas, reconocimientos, normas de convivencia, entre otras. El clima organizacional es algo fluctuante, depende mucho de las actitudes de quienes estén al mando, pues estas definen cómo puede llegar a sentirse un empleado o un cliente. Thompson *et al.* (2012), en su libro *Administración estratégica*, definen el clima organizacional como «las prácticas y conductas de trabajo que definen “cómo hacemos las cosas aquí”, el planteamiento a la administración de recursos humanos y el estilo de operar, la “química” y la “personalidad” que impregnan el ambiente de trabajo» (p. 383).

## 2) Cultura organizacional

La cultura organizacional se basa en los valores e ideologías de una organización, en los conceptos, actitudes, y códigos que se viven dentro de la empresa. La cultura que se genera dentro de las organizaciones funciona como motor para mejorar desempeños y alcanzar objetivos. Se trata de un proceso de interacción que se construye día con día de manera inconsciente; esta construye relaciones, valores y creencias como resultado de las acciones que se realizan a diario (Thompson *et al.*, 2012, p. 384).

La cultura dentro de las empresas genera confianza, lealtad, orgullo y sentido de pertenencia; por esa razón funciona como una ventaja competitiva, porque es la forma de integrar a todo el personal, de hacerlos sentir parte de la empresa y de llevarlos a todos a actuar para defender y apoyar la misión corporativa. Argenti (2014) menciona que «Lo ideal es inculcar un código ético o conjunto de valores fundamentales que sirva permanentemente a los empleados como brújula en el trabajo del día a día» (p. 279). De esta forma, podemos afirmar que gran parte de las acciones y decisiones tomadas, por cada uno de los empleados, dependen de qué tanto se haya inculcado la cultura de la organización en ellos.

### d. Identidad corporativa

«Cuando llenas una organización con gente que encaja bien, con aquellos que creen en lo que crees tú, el éxito llega sin más».  
*Empieza con el porqué*, Simon Sinek

La identidad corporativa es el conjunto de creencias y factores que definen a la compañía. Se trata de todos los elementos que le comunican al público; qué hace la empresa, a dónde quiere llegar, qué valores y creencias los rigen, qué quieren lograr y cómo van a hacerlo. Sin embargo, el verdadero poder de la identidad corporativa radica en implantarla en los empleados, colaboradores, socios y demás públicos internos, para que sean estos los principales promotores de la marca. Argenti (2014), en su libro *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, menciona que: «Aunque los empleados comprendan la promesa y el posicionamiento de la marca corporativa y el propósito de la organización,

sólo cuando realmente crean en ella podrán ayudar a la compañía a impulsarla de forma colaborativa» (p. 398). La identidad corporativa puede ser conceptual o visual:

## 1) Identidad conceptual

### a) Visión

Desarrollar una visión es proporcionar la dirección a la que se dirige una organización. Permite visualizar un panorama general sobre el tipo de empresa en el que la compañía quiere convertirse y refleja las aspiraciones y propósitos que la administración tiene sobre la empresa, todo aquello que desean alcanzar. «Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común». (Thompson *et al.*, 2012, p. 22).

### b) Misión

La misión constituye la actividad y el propósito de negocio actual de la empresa. Esta debe responder a las preguntas: «¿quiénes somos?», «¿qué hacemos?» y «¿por qué estamos aquí?». Al redactar la misión es importante que los colaboradores, asociados y demás públicos la entiendan y sean capaces de identificarse con ella (Thompson *et al.*, 2012, Pp. 26-27).

### c) Valores

Los valores de una compañía son las características, normas y creencias que definen la forma de cumplir la misión y la visión. Los valores son constituidos por el/los fundadores de la empresa y reflejan la manera en que los directivos desean que todos los involucrados se rijan y se muestren ante el resto del mundo. La misión y la visión de una compañía deben ir alineadas a los valores, de esa forma se consolida la cultura organizacional (Thompson *et al.*, 2012, p. 27). Sinek (2018), en su libro *Empieza con el porqué*, menciona que: «Cuando sentimos que formamos parte, nos sentimos conectados y a salvo. Es un sentimiento que adquirimos cuando los que nos rodean comparten nuestros valores y creencias» (p. 84).

### d) Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales son metas de desempeños específicos. Estas sirven para orientar al personal y la compañía en general en las pequeñas acciones que se deben tomar para cumplir con la misión y visión de la organización. Es importante que los objetivos establecidos sean: específicos, medibles o cuantificables y que tengan una fecha límite para su realización. Al tener estas características los objetivos se vuelven alcanzables y se perciben como un reto en el que todos deben contribuir para lograrlo (Thompson *et al.*, 2012, p. 28).

## 2) Identidad visual

La identidad visual comprende todas las características por las que está constituida la marca, características que la definen y la diferencian del resto de empresas. Usualmente se realiza un manual o un *branding book* en el que se recopila todo lo que constituye la identidad visual, se incluye: logo,

dimensiones y formas de uso; paleta de colores, primaria y secundaria; tipografía, para títulos, subtítulos y texto; diseño de papelería, como tarjetas de presentación, sobres, membretes, entre otros; y diseño de mockups, cómo debe colocarse el logo en uniformes, servilletas, sudaderos, recipientes, etc. Cabe recalcar que todos estos complementos deben convertirse en símbolos que transmitan la identidad conceptual de la corporación (Argenti, 2014, Pp. 200-202).

#### e. Imagen y reputación corporativa

«Lo mires por donde lo mires, las opiniones de los demás importan».  
*Empieza con el porqué*, Simon Sinek

##### 1) Imagen

La imagen corporativa es todo aquello que la empresa desea representar para los consumidores y demás públicos objetivo. Se trata de la forma en que le comunican al mundo su identidad conceptual y visual. La imagen corporativa abarca únicamente la percepción que la empresa tiene sobre sí misma y puede variar según el público al que se esté dirigiendo y dependiendo de cómo desean ser percibidos por dicho público (Argenti, 2014, p. 159).

##### 2) Reputación

La reputación corporativa se crea a partir de la percepción que los consumidores y demás públicos tienen de la corporación. Por lo tanto, la empresa no puede controlar la reputación, sin embargo, puede gestionarla. Tener un panorama general de cómo los *stakeholders* perciben a la organización sirve de referencia para mejorar o moldear la forma en que se comunica la imagen y mejorar la información que se transmite (Argenti, 2014, Pp. 160-161).

#### 3. Planeación estratégica

«El análisis es el punto de partida crítico del pensamiento estratégico».  
Kenichi Ohmae

##### a. Análisis situacional y de entorno

El análisis situacional y de entorno se refiere a toda la observación, estudio y evaluación de: las condiciones competitivas de la industria en la que se encuentra la compañía; y los recursos y capacidades de la empresa. Thompson *et al.* (2014) menciona que «la tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa» (p. 49).

##### 1) Análisis de entorno

El entorno es todo el ambiente externo de la empresa, este debe analizarse para tener un panorama general de todos los factores que pueden perjudicar o beneficiar a la compañía. El campo de análisis de entorno puede orientarse desde siete dimensiones o componentes principales conocidos como: demografía; valores y estilo de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales; y fuerzas

globales. Cada compañía debe definir cuáles de estos componentes son más importantes dependiendo del peso que tengan para afectar las decisiones finales de la empresa (Thompson *et al.*, 2014, p. 50).

Dentro del ambiente externo también se encuentran los componentes del ambiente industrial y competitivo inmediato. Estos factores son más específicos y tienen mayor peso en la toma de decisiones estratégicas de la empresa puesto que pueden afectarla directamente; entre ellos se encuentran: proveedores, competencia, productos sustitutos, compradores, otras empresas emergentes (Thompson *et al.*, 2014, 51).

## 2) Análisis situacional

Este comprende el análisis de la situación interna de la empresa, abarca el estudio de los recursos, capacidades y actividades que desempeña la empresa en su cadena de valor. Los activos competitivos de una empresa pueden medirse a través del reconocimiento y buen manejo de sus recursos (tangibles e intangibles) empresariales, Thompson *et al.* (2014) afirma que «es esencial que los administradores sean capaces de reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades de la empresa» (p. 95).

*Cuadro 6: Recursos tangibles e intangibles*

<b>Tangibles</b>		<b>Intangibles</b>	
<b>Físicos</b>	Propiedades, terrenos, instalaciones.	<b>Activos humanos y capital intelectual</b>	Experiencia, educación, habilidades y talentos.
<b>Financieros</b>	Activos financieros, capacidad crediticia, efectivo.	<b>Identidad, imagen y reputación</b>	Misión, visión, valores, cómo perciben a la empresa.
<b>Tecnológicos</b>	Patentes, procesos.	<b>Relaciones</b>	Alianzas y asociaciones
<b>Organizacionales</b>	Sistemas, servidores, equipos de diseño.	<b>Cultura y sistema empresarial</b>	Normas de conducta, ambiente y motivación.

Fuente: elaboración propia, (Thompson *et al.*, 2014, Pp. 95-96)

### b. Análisis FODA

El análisis FODA implica tres pasos a seguir para que sea provechoso, lo primero es identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía; después se deben sacar conclusiones sobre la situación de la empresa, cómo aprovechar las cosas buenas y cómo mejorar las malas; por último, esas conclusiones deben traducirse en acciones estratégicas concretas (Thompson *et al.*, 2014, p. 105). Lo que se espera obtener de cada dimensión del análisis es:

### 1) Fortalezas

Las fortalezas son todas aquellas cosas que una empresa hace bien y que, por consiguiente, ayudan a aumentar su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades; esto puede medirse a través del nivel de competencia en el desempeño de ciertas áreas clave del negocio como: la cadena de suministros, la producción, las ventas, el servicio al cliente, entre otras (Thompson *et al.*, 2014, p. 101). En cuanto a la comunicación interna pueden medirse en áreas como: las plataformas, la transmisión de mensajes, la funcionalidad de los canales internos, etc.

### 2) Debilidades

Son deficiencias competitivas, abarca aquellas cosas que la empresa no hace o hace mal (en comparación con otras) y que se traduce como desventajas en el mercado. Las debilidades internas de una empresa pueden estar relacionadas con: deficiencias en conocimiento, experiencia, capital intelectual o en fallas en los activos organizacionales y recursos intangibles (Thompson *et al.*, 2014, p. 102).

### 3) Oportunidades

Se trata de factores externos que pueden ayudar a convertir las debilidades internas en ventajas competitivas. Sin embargo, hay varios tipos de oportunidades y es importante aprender a distinguir cuáles aprovechar y cuáles es mejor dejar pasar. Al respecto, Thompson *et al.* (2014) menciona que «Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas» (p. 103).

### 4) Amenazas

Las amenazas son factores, por lo general externos, que pueden causar algún daño en la competitividad o rendimiento de la compañía. Estas pueden ser cuestiones naturales, cambios demográficos, variación económica, fallas tecnológicas, entre otras. En este caso es importante que la administración identifique todas las posibles amenazas y trabaje en acciones estratégicas que mitiguen o neutralicen las crisis potenciales (Thompson *et al.*, 2014, Pp. 103-105).

#### c. Públicos objetivo (*stakeholders*)

«La forma de saber cómo reaccionarán los clientes o trabajadores de tu empresa a ciertas estrategias de fidelización, es conocer a la perfección sus perfiles».  
Anónimo

Los públicos objetivo representan a todos aquellos a quienes debería ir dirigida la comunicación. Definir a los públicos que se desea alcanzar permite que toda la estrategia comunicativa (tono, mensaje, canales, etc.) se construya y se oriente especialmente hacia ellos. Para definir a los públicos objetivo es importante perfilar y priorizar a cada uno, esto implica conocer a profundidad a cada público, saber sus

características y necesidades, entender cómo llegar a cada uno de ellos y definir su grado de importancia dentro de la organización (Argenti, 2014, Pp. 101-109).

#### d. Objetivos y estrategia de comunicación

«Las empresas normales proporcionan a su gente algo en lo que trabajar; por el contrario, las organizaciones más innovadoras les proporcionan una meta».  
*Empieza con el porqué, Simon Sinek*

##### 1) Objetivos de comunicación

Al igual que los objetivos empresariales, los objetivos de comunicación deben ser específicos, medibles, alcanzables y deben tener un tiempo límite de realización. Los objetivos de comunicación van orientados a fortalecer el posicionamiento de la marca, mejorar las perspectivas comerciales, definir los mejores mensajes para llegar a los públicos objetivos, crear experiencia, entre otros. También deben orientarse a mejorar el alma de la empresa y a difundirla de la mejor manera (IGAPE, 2014, p. 101).

##### 2) Estrategia de comunicación

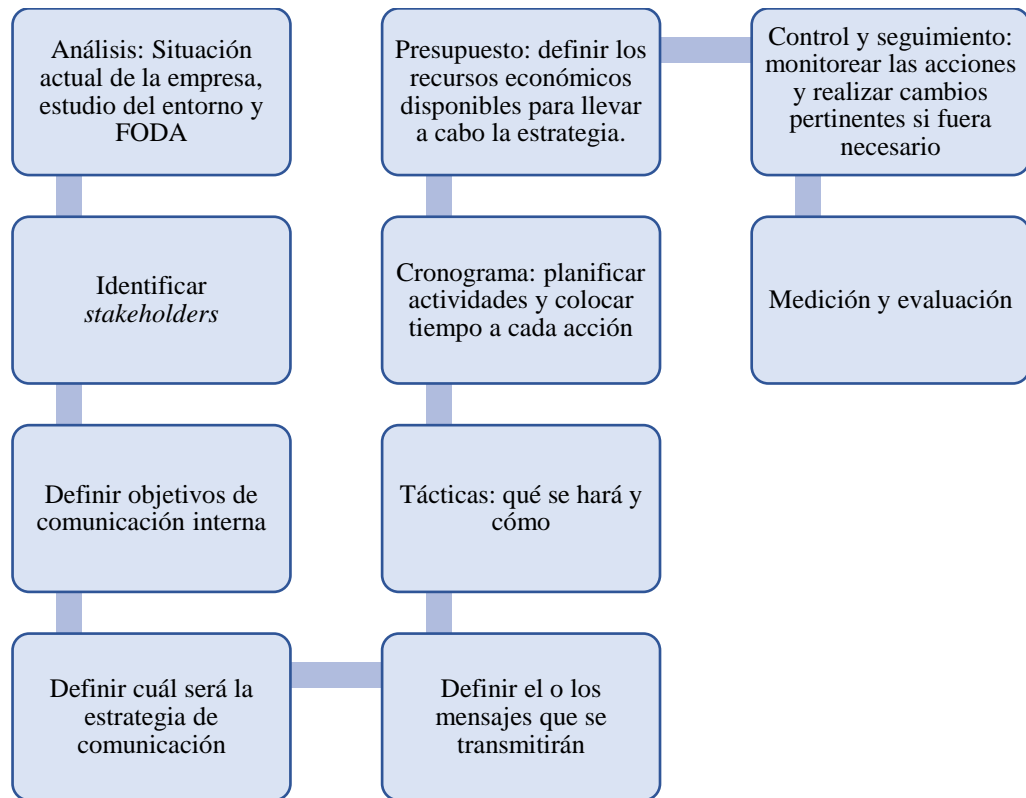
La estrategia de comunicación tiene como objetivo resolver todos aquellos problemas que evitan que se cumplan los objetivos. Se trata de establecer una forma de manejar y mejorar funciones particulares de la comunicación del negocio. Por esta razón, la estrategia de comunicación debe estar ligada a la estrategia corporativa (IGAPE, 2014, p. 67).

#### e. Ejecución

«Si no pierdes el miedo a dar el primer paso siempre estarás en el mismo lugar».  
Anónimo

Al momento de llevar a cabo el plan de comunicación se deben tomar en cuenta todos los puntos que ya se han abordado. Para ello es necesario seguir una serie de pasos, los más básicos se encuentran detallados en la Ilustración 1:

Ilustración 1: Estructura del plan de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia, (IGAPE, 2014, p. 62)

El plan de comunicación interna es el documento que recoge la estrategia general, los mensajes, los métodos de difusión, entre otros aspectos que pretenden consolidar una política coherente y eficaz de la comunicación en la empresa.

#### f. Evaluación

«Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto»  
Proverbio Alemán

Cuando ya se ha redactado y ejecutado el plan estratégico es necesario realizar una evaluación para verificar la efectividad de la estrategia en el cumplimiento de objetivos. Para esto es necesario llevar un registro de la situación antes y después de implementar la estrategia. También es importante consultar con empleados, directivos y asociados, a través de encuestas de actitud o evaluaciones, para saber si la ejecución de la estrategia está funcionando. Al tener un periodo de prueba considerable se analizan los datos iniciales en comparación con los resultados obtenidos y se decide si se mantiene o se cambia la estrategia (Thompson *et al.*, 2014, Pp. 355-359).






Algunos indicadores que pueden ser útiles para evaluar la factibilidad del plan son: realización física, mide el cumplimiento de las acciones programadas; realización financiera, mide cómo y en qué se ha utilizado el presupuesto asignado; impacto, mide el número de personas que han sido alcanzadas e

impactadas con las acciones realizadas; y de resultado, mide el número real de resultados alcanzados (IGAPE, 2014, p. 62).

### C. Marco teórico






Las cifras presentadas a continuación son el producto de un análisis de contenido sobre documentos enfocados en la comunicación organizacional, la comunicación interna, la planificación estratégica, las MIPYME y las empresas familiares. El total de unidades de análisis es de 14 y su clasificación puede observarse en los cuadros 7 y 8:

*Cuadro 7: Clasificación de fuentes por tipo de documento*

				
<b>Revistas</b>	<b>Libros</b>	<b>Estudios</b>	<b>Guías</b>	<b>Tesis de grado</b>
36%	29%	14%	14%	7%

Fuente: elaboración propia

*Cuadro 8: Clasificación de fuentes por tema*

				
<b>Comunicación empresarial</b>	<b>Comunicación en la empresa familiar</b>	<b>Comunicación interna</b>	<b>Empresas en general y MIPYME</b>	<b>Empresas familiares</b>
36%	29%	14%	14%	7%

Fuente: elaboración propia

#### 1. Factores de fracaso en las MIPYME y empresas familiares

Existen varios factores que pueden contribuir al fracaso de una MIPYME o empresa familiar. Por lo general están asociados a las finanzas, la administración de los productos, la negociación con los proveedores y sobre todo la cantidad de ventas que se tengan. Sin embargo, son muy pocas las empresas que logran ver que uno de los factores más importantes al momento de definir si la empresa fracasa o no es la comunicación. Todos los procesos, los tratos, las negociaciones e incluso generar o no una venta dependen de qué tan bien se saben comunicar los que gestionan cada área.

Dentro de los documentos analizados se mencionan ciertos factores que pueden contribuir al fracaso de la empresa. Estos, en su mayoría, se encuentran ligados a la gestión comunicativa. En el Cuadro 9 se

pueden observar los factores que se consideran más importantes al momento de definir la trayectoria y la sobrevivencia de una MIPYME o empresa familiar:

*Cuadro 9: Factores de fracaso en las MIPYME y empresas familiares*

Factores de fracaso	
16%	9%
Restarle importancia a la comunicación directa y personal con los empleados	La mala gestión de la comunicación durante la crisis
16%	9%
Tener mal definida la identidad empresarial	No definir un protocolo familiar
12%	9%
Relaciones poco estables con los grupos de interés	Mal manejo de las finanzas
10%	9%
Subestimar el valor de la reputación corporativa	Subestimar o desconocer los alcances de la comunicación corporativa
10%	
Poner en tela de juicio la credibilidad de la compañía	

Fuente: elaboración propia

Dentro de los factores más mencionados, en los documentos, se encuentran la importancia que se le da a la comunicación con los empleados (16%), la mala definición de la identidad empresarial (16%) y las relaciones poco estables con los grupos de interés (12%). Estos tres factores principales evidencian que existe una deficiencia en la comunicación y transmisión de mensajes dentro y fuera de la empresa. Estudio de Comunicación (2016), en el libro *Comunicación empresarial*, explican que este problema se da porque:

La Comunicación es una de las actividades empresariales en las que el error de no planificar se comete con mayor asiduidad. Con frecuencia se invierte mucho tiempo en cerrar una operación financiera, pero muy poco tiempo en contarla. Se trabajan muchísimas jornadas en la investigación, desarrollo y producción de un producto, pero muy poco en preparar el lanzamiento de este. (p. 41)

Si observamos el resto de los factores podemos darnos cuenta de que el único que no involucra la comunicación empresarial es el mal manejo de las finanzas (9%), este factor es importante dentro de las MIPYME y las PEF porque «operan de maneras distintas que las grandes empresas y pueden ser menos

sofisticadas en sus finanzas por no contar con suficientes conocimientos especializados en planificación de negocios y gestión del flujo de caja» (IFC, 2009, p. 10).

## 2. Factores de éxito en las MIPYME y empresas familiares

Así como existen factores de fracaso, también existen ciertos elementos que se deben tomar en cuenta para potenciar las probabilidades de éxito en la empresa:

*Cuadro 10: Factores de éxito en las MIPYME y empresas familiares*

Factores de éxito	
12%	7%
Integrar comunicación con estrategia global de la empresa	Mantener relaciones estables con grupos de interés
9%	7%
Implementar plan de comunicación corporativa	Desarrollar plan de acción estratégico
9%	6%
Comunicación interna multidireccional	Dar importancia a los intangibles
8%	5%
Complementar indicadores financieros con los no financieros	Ser conscientes de las fortalezas de la competencia
8%	5%
Gestionar reputación y generar confianza	Mantener buena comunicación familiar
8%	5%
Comunicar de forma estratégica	Estabilidad financiera
8%	3%
Definir identidad de la empresa	Ofrecer un producto diferenciado

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el Cuadro 10, la mayoría de los factores que contribuyen al éxito de las empresas están relacionados con el buen manejo de la comunicación empresarial y la buena gestión financiera. El factor más importante que se puede resaltar es el de integrar la comunicación con la estrategia global de la empresa (12%), esto implica que todos los esfuerzos comunicativos estarán dirigidos a cumplir con los objetivos empresariales, también implica que se debe tener una estrategia corporativa bien diseñada.

Aparte de la integración que debe existir entre la comunicación y la estrategia corporativa, los autores también resaltan la importancia de mantener buenas relaciones tanto con los clientes como con

los empleados, colaboradores y familiares. Una buena comunicación empresarial ayuda a gestionar mejor todos los procesos, permite estimular el compañerismo entre los empleados y logra la identificación y el sentimiento de pertenencia de los públicos objetivos con la empresa (Capriotti, 1998, Pp. 5-6).

### 3. ¿Por qué las empresas no implementan un plan de comunicación interna?

Existen muchas empresas que prefieren no implementar un plan de comunicación o lo relegan a un segundo plano, según los expertos, esto se debe a que muchos emprendedores no son capaces de ver la importancia que tiene dentro de la empresa. Sin embargo, existen muchos otros esquemas mentales que caracterizan y frenan a la mayoría de los emprendedores al momento de pensar en implementar un plan de comunicación. Algunos de los que se mencionan son:

Cuadro 11: Ideas por las que las empresas no implementan un plan de comunicación

				
La comunicación como gasto no como inversión	La comunicación como algo aislado de la estructura organizacional	La comunicación vista solo como marketing y publicidad	Los empleados no tienen influencia en el éxito o fracaso de la empresa	Se implementará en "tiempos más favorables"
29%	25%	12%	17%	17%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el Cuadro 11, la idea más usual al pensar en comunicación es que se trata más de un gasto que de una inversión (29%), el problema es que se percibe como un gasto debido al resto de esquemas mentales: el hecho de que la comunicación es solo marketing y publicidad, algo que no puede influir en la empresa o los empleados porque no forma parte de la estrategia organizacional y que si se implementa será cuando sobren los recursos, pero estos jamás sobran. Esto mismo lo recalca Estudio de Comunicación (2014), en el libro *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*, cuando mencionan que la comunicación

Con frecuencia se suele aplazar constantemente y dejar para otros momentos –siempre imposibles– en los que se espera que haya oportunidad de abordar la tarea de comunicar. Solo cuando algún acontecimiento grave o algún conflicto de envergadura trastocan la monotonía diaria, se recurre a ella, como si se tratara de un ungüento mágico. Esta dejadez, por lo general, suele ir acompañada de la consiguiente carencia de un presupuesto específico habilitado para su desarrollo, lo que evidencia con números el escaso interés que despierta entre algunos directivos. (p. 29)

#### 4. Consecuencias de no implementar un plan de comunicación interna

Ya que se ha visto que la comunicación empresarial es un factor que puede influir en el éxito o fracaso de una organización, es pertinente comprender también la importancia de la comunicación interna y cuáles son las consecuencias de no implementarla o no gestionarla correctamente:

*Cuadro 12: Consecuencias de no implementar un plan de comunicación interna en la empresa*

Consecuencias
21%
Desmotivación y pérdida de productividad
21%
Pérdida de relaciones con los grupos de interés
16%
Crea desconfianza en los empleados
14%
Pérdida de la reputación
8%
Falta de preparación para afrontar la crisis
6%
Pérdida de la armonía familiar y empresarial
6%
Mal manejo de la publicidad, mercadeo y canales internos

Fuente: elaboración propia

Entre las dos consecuencias importantes y más mencionadas por los autores analizados se encuentran: la pérdida de relaciones con los grupos de interés (21%), esto puede afectar a una empresa a tal punto de llevarla al fracaso pues al no tener una buena comunicación con los *stakeholders* se pierden socios, proveedores, clientes, empleados entre otros; la desmotivación y la pérdida de la productividad (21%), que principalmente se enfoca en los empleados y esto se deriva de una falla en el clima laboral y la escasez de un sentimiento de pertenencia. Martín (2010) menciona que la comunicación interna «es esencial para cualquier empresa seria y moderna que se precie, pues de la difusión de su imagen y de la comunicación con sus empleados y con los públicos de interés depende su futuro y prosperidad» (p. 160).

Es pertinente aclarar que el resto de las consecuencias que se mencionan no resultan menos perjudiciales para las empresas, pues todas ellas en mayor o menor medida desestabilizan el buen funcionamiento de una compañía. La pérdida de la reputación se encuentra íntimamente ligada al mal manejo de la publicidad y los canales de comunicación, y estos últimos contribuyen a que exista

desconfianza en los empleados pues la información nunca llega de la mejor forma. La comunicación también es un factor importante al momento de las crisis, pues entender qué y cómo comunicar en esos momentos es vital para no empeorar las cosas, sin embargo, al no estar preparados las crisis crecen y, dentro de una empresa familiar, estos momentos suelen ser causa de la pérdida de la armonía.

## 5. Beneficios de implementar un plan de comunicación interna

Dentro de los beneficios que se obtienen al implementar correctamente un plan de comunicación interna en la empresa, se encuentran:

*Cuadro 13: Beneficios de implementar un plan de comunicación interna en la empresa*

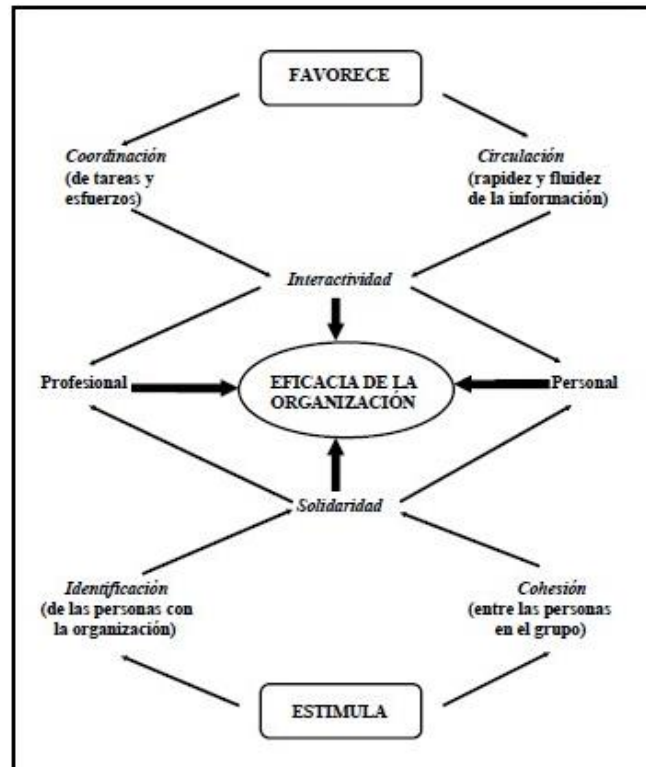
Beneficios
17%
Sentido de orgullo y pertenencia
15%
Incremento de la productividad
14%
Mejor eficacia en toda la actividad interna y externa de la organización
13%
Mejores relaciones con los grupos de interés
12%
Mitigar potencial de pérdida de la reputación
10%
Mejor armonía y la relación entre la familia y la empresa
7%
Mejor gestión de crisis
7%
Mayor competitividad
5%
Disminución de costos

Fuente: elaboración propia

De entre todos los beneficios listados es importante resaltar tres: sentido de orgullo y pertenencia (17%), incremento de la productividad (15%) y mejor eficacia en toda la actividad interna y externa de la organización (14%). Estos tres beneficios pueden resumir el resto, especialmente el último de ellos, pues los autores básicamente dicen que al implementar un plan de comunicación interna que se acople a toda la organización, esta tiene mayor probabilidad de mejorar en todos los aspectos tanto internos como externos de la compañía.

Capriotti (1998) recalca que, para que sea funcional a nivel corporativo, la comunicación interna debe tener objetivos globales a nivel: relacional, empleados y empleadores; operativo, circulación e intercambio de información; motivacional, buen clima laboral para mejorar la productividad y la competitividad; y actitudinal, integrar a los empleados en la identidad corporativa (p. 6). Toda la mejora que se genera a partir de implementar un buen plan de comunicación se resume en la siguiente figura:

*Ilustración 2: Cómo contribuye la CI en la eficacia de la organización*



Fuente: Capriotti, 1998, p. 5



## IV. MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS MIPYMES FAMILIARES GUATEMALTECAS

### A. Objetivo del manual

Se pretende que este manual aporte y fortalezca la comunicación interna de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares guatemaltecas, a través de un plan de comunicación interna que permita reducir la incertidumbre, potenciar la identidad, motivar a los miembros y optimizar los procesos.

Para lograrlo fue necesario investigar las distintas corrientes, metodologías y estudios orientados a mejorar la comunicación interna en las empresas, con el fin de establecer sus necesidades y, a partir de ellas, definir el enfoque que debía llevar cada apartado. También se buscó esclarecer los métodos que las MIPYME y las empresas familiares pueden utilizar para evaluar el desempeño y la implementación del plan de comunicación interna, para brindar no solo las herramientas para actuar, sino también la forma de valorar cada acción.

### B. A quién va dirigido

«Todos los miembros de una empresa participan, de una u otra manera, en la comunicación».  
Anónimo

Este manual va dirigido a todos los miembros de las MIPYME y las empresas familiares guatemaltecas, porque todos son elementos importantes para la buena implementación de la comunicación interna. Sin embargo, está especialmente orientado hacia los dirigentes (directivos y gerentes), pues son quienes lideran la gestión comunicativa y definen los roles que cada quien tendrá dentro de la planificación e implementación. Además, deberían ser los primeros en reconocer el valor de la comunicación interna para poder transmitir su importancia y lograr impulsarla en cada miembro de la organización.

También es preciso aclarar que todos los involucrados deberían sentir mucho gusto y placer por el proyecto que se desea iniciar y estar dispuestos a poner sus habilidades, conocimientos y experiencias al servicio del negocio. Así también, tomar en cuenta que casi todo el proceso de la creación e implementación de un plan de comunicación interna implica sacrificio de tiempo y energía. Todo proyecto tiene un porcentaje de riesgo, ya sea positivo o negativo, es necesario ser de mente abierta y prepararse continuamente para no estancarse, buscar soluciones y aceptar el apoyo externo si la empresa lo requiere.

### C. Organización

El manual presenta cuatro ejes importantes que se deben tomar en cuenta para la elaboración del plan de comunicación. Primero se presentan las características y las funciones de la persona responsable

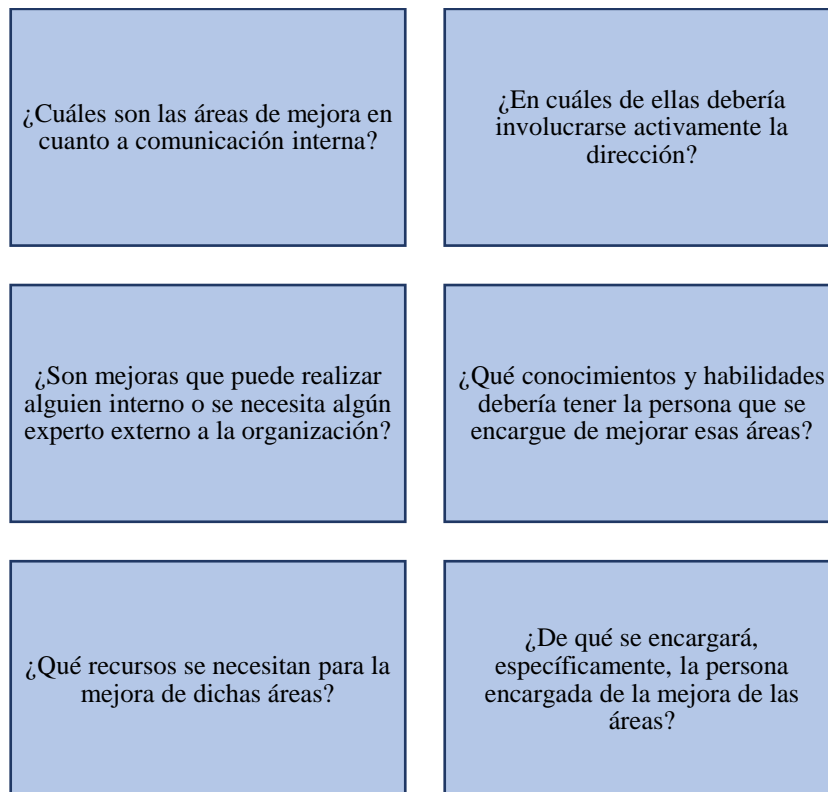
de gestionar la comunicación interna; luego se detalla paso a paso la creación del plan de comunicación interna; posteriormente se introduce una serie de consejos o sugerencias para mejorar la organización a través de la correcta comunicación con los distintos grupos internos de interés; por último, se presentan algunas preguntas y reflexiones que pueden ayudar al lector a conocer las posibles fallas en la implementación de la comunicación interna actual o bien el éxito con el que se está manejando.

## D. Responsable de comunicación

En muchas empresas el área de comunicación interna tiende a estar mal definida. Algunos la asocian con recursos humanos, otros dejan que los directivos se encarguen de ella. Sin embargo, la comunicación empresarial es una responsabilidad que toda la empresa debe asumir, por eso es importante tener a una persona (o departamento) que gestione, coordine y facilite los procesos de comunicación. Esta persona debe trabajar en conjunto con la dirección, pues su tarea será más eficaz si está legitimada por la dirección y es apoyada por el resto de la organización, también debe tener pleno conocimiento de la identidad de la compañía para lograr que todos los empleados la comprendan, la adopten y la comuniquen.

La dirección es la encargada de seleccionar al personal responsable de la gestión comunicativa y de marcar la pauta para la estrategia global que toda la organización debe seguir. Sin embargo, antes de comenzar el proceso de selección es importante que la dirección se haga ciertas preguntas:

*Ilustración 3: ¿Qué se debe considerar antes de seleccionar al responsable de comunicación?*

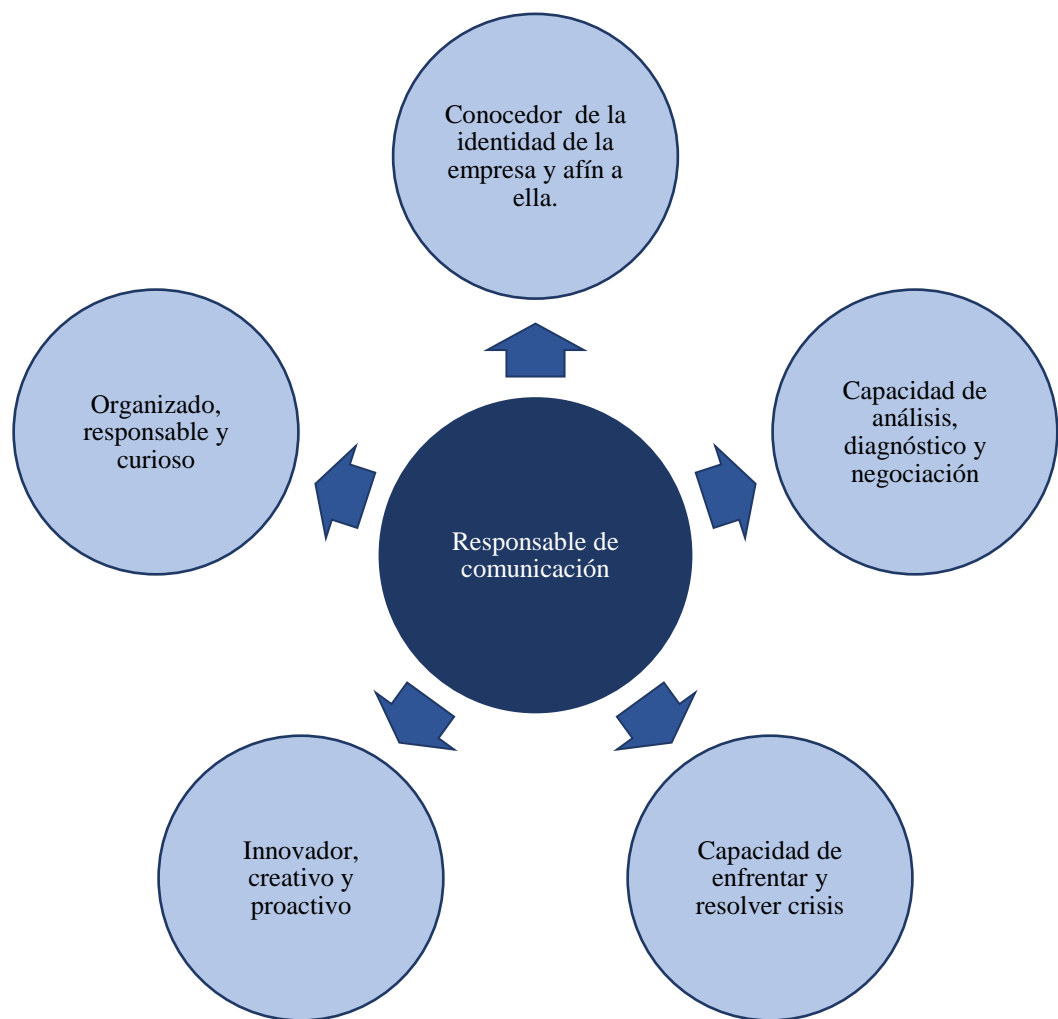


Fuente: elaboración propia

## 1. Perfil

Cada empresa debería pensar en las características y habilidades que debe tener el personal responsable del área tomando en cuenta las herramientas con las que cuenta la empresa y la situación actual de la comunicación interna, de esa forma se puede definir la experiencia y los conocimientos que necesita tener la persona encargada del puesto. Sin embargo, aparte de tener estudios y preparación en el área, existen ciertas características que son indispensables para la persona que se encargará de la gestión comunicativa, entre ellas están:

*Ilustración 4: Perfil del responsable de comunicación*

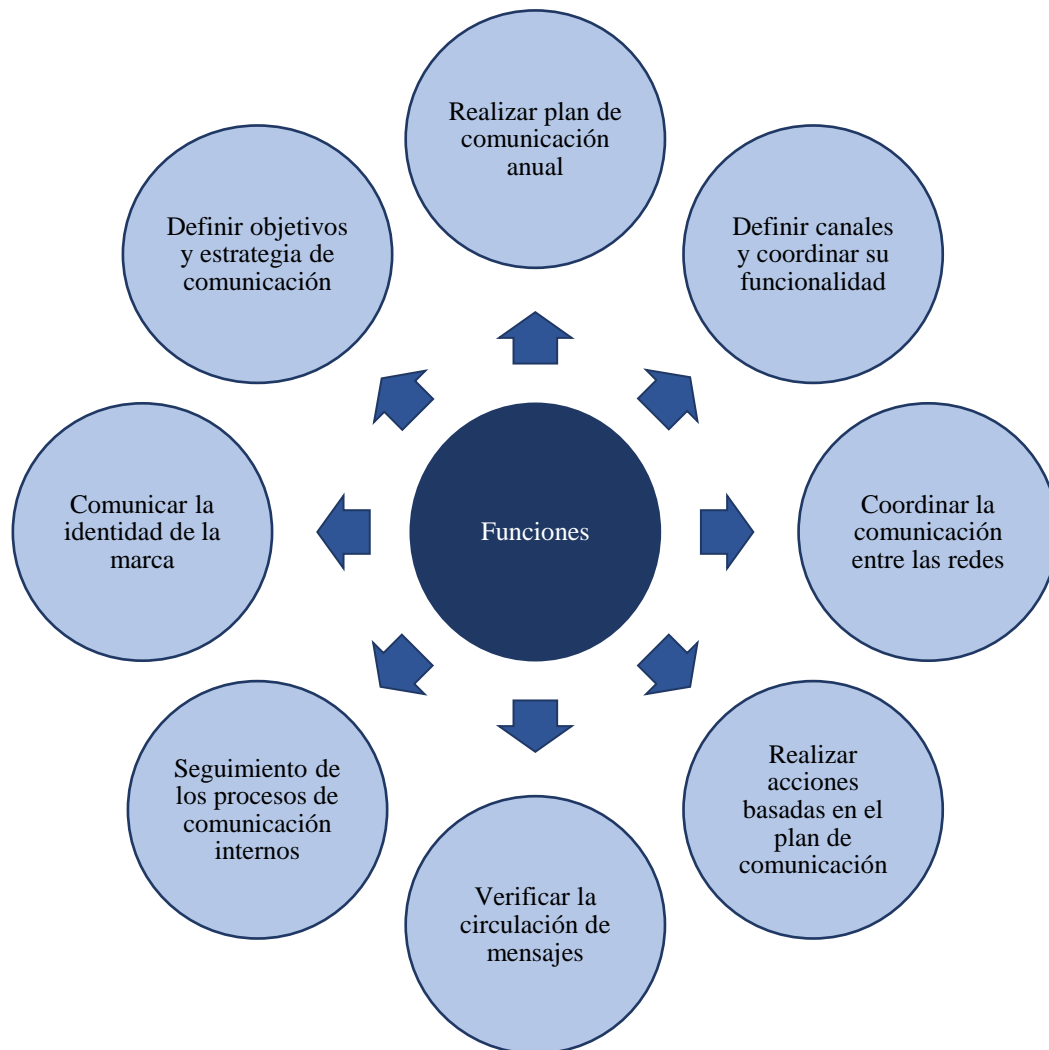


Fuente: elaboración propia

## 2. Funciones

También es importante delimitar las funciones de los encargados de la comunicación, en muchas ocasiones no se tienen claras las responsabilidades del departamento y se tiende a delegarlas a otros departamentos o a nadie en específico. Por eso es necesario tener definido de qué se encargará la persona o el departamento seleccionado. En la Ilustración 5 se detallan algunas funciones que debería tener el responsable de comunicación, sin embargo, estas pueden variar según las necesidades, el tamaño y las estrategias que desee implementar la empresa.

*Ilustración 5: Funciones del responsable de comunicación*



Fuente: elaboración propia

## E. Fases para desarrollar el plan de comunicación interna

«El trabajo que nunca se empieza es el que tarda más en realizarse».  
J.R.R Tolkien

El punto de partida para todo responsable de comunicación debería ser el plan de comunicación, este permite definir metas, estructuras y funciones que ayudarán a desarrollar de forma eficaz cada área de la empresa. El plan de comunicación interna no puede abordarse como un factor externo o enfocado únicamente en el desarrollo de publicidad, este debe funcionar como un engranaje de suma importancia en la empresa y se debe definir y enfocar en los objetivos de la organización y la mejora de la compañía.

## 1. Diagnóstico

Es importante conocer la trayectoria de la empresa, su situación actual tanto en sí misma como en comparación con otras empresas. El diagnóstico sirve para saber cómo está ahora la empresa y cómo se espera que esté después de implementar el plan comunicación interna. El análisis del micro y macroentorno ayuda a establecer las líneas de actuación entre el punto de partida y la meta.

### a. Análisis de entorno

Al momento de realizar el análisis de entorno es importante tener en mente que se trata de identificar los factores externos que puedan tener un impacto en la administración y el desarrollo interno de la empresa. Para realizar el análisis de entorno<sup>1</sup> se puede utilizar el método PESTEL combinado con el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

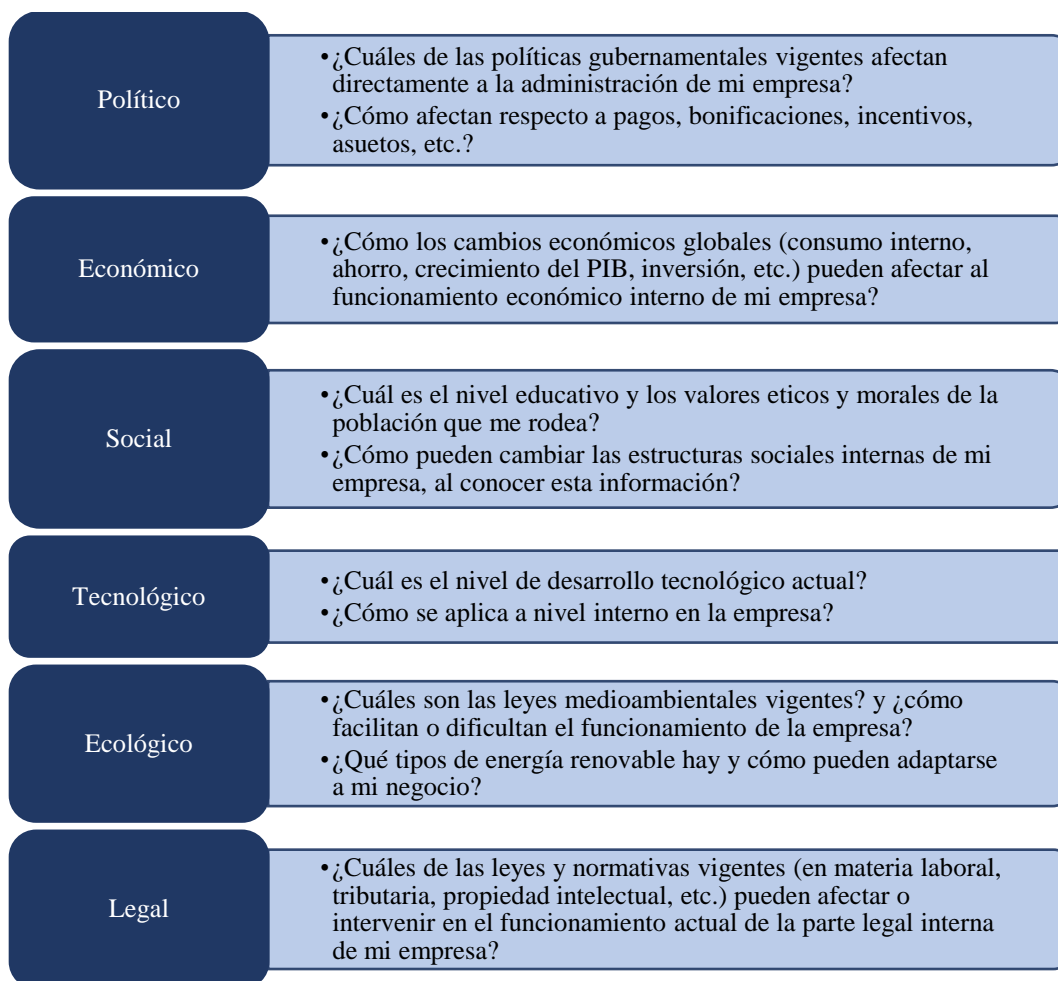
#### 1) PESTEL

Este método ayudará a investigar e identificar los factores generales que pueden afectar a la empresa, pues permite una revisión del macroambiente que rodea e impacta a la compañía (Thompson *et al.*, 2014, Pp. 72-75). Estas son algunas preguntas que pueden ayudar a saber cómo identificar cada factor, (luego de investigar es importante preguntarse ¿qué tanto afecta este factor a mi empresa? Y ¿qué tanto me afecta cada factor si soy empresario y si soy empleado?):

---

<sup>1</sup> 1)

Ilustración 6: ¿Cómo identificar factores PESTEL?

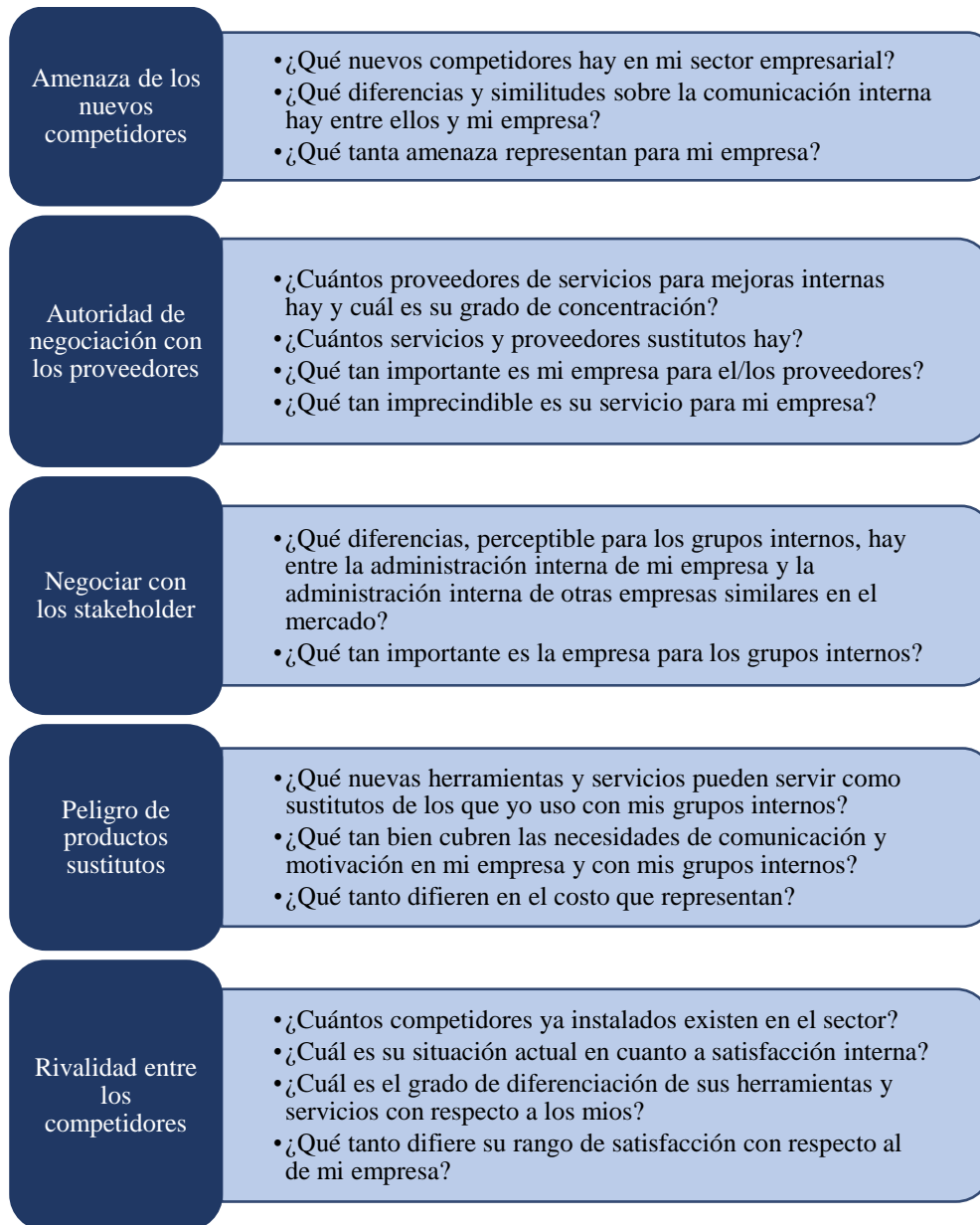


Fuente: elaboración propia

## 2) Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a tener un panorama general de dónde se encuentra posicionada la empresa con respecto a sus competidores (Porter, 2008, p. 2). A continuación, se detallan algunas preguntas que pueden ayudar al momento de utilizar esta herramienta:

Ilustración 7: ¿Cómo utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter?



Fuente: elaboración propia

## b. Análisis de empresa

Parte del diagnóstico que se debe hacer implica conocer la situación interna de la empresa<sup>2</sup>, se trata de identificar aquellas cosas positivas y negativas de la actividad y la interacción interna de la compañía. Este análisis interno comprende dos partes importantes: la documentación y el personal. Estas dos revisiones se complementan entre sí, pues al conocer las opiniones y experiencias de los empleados

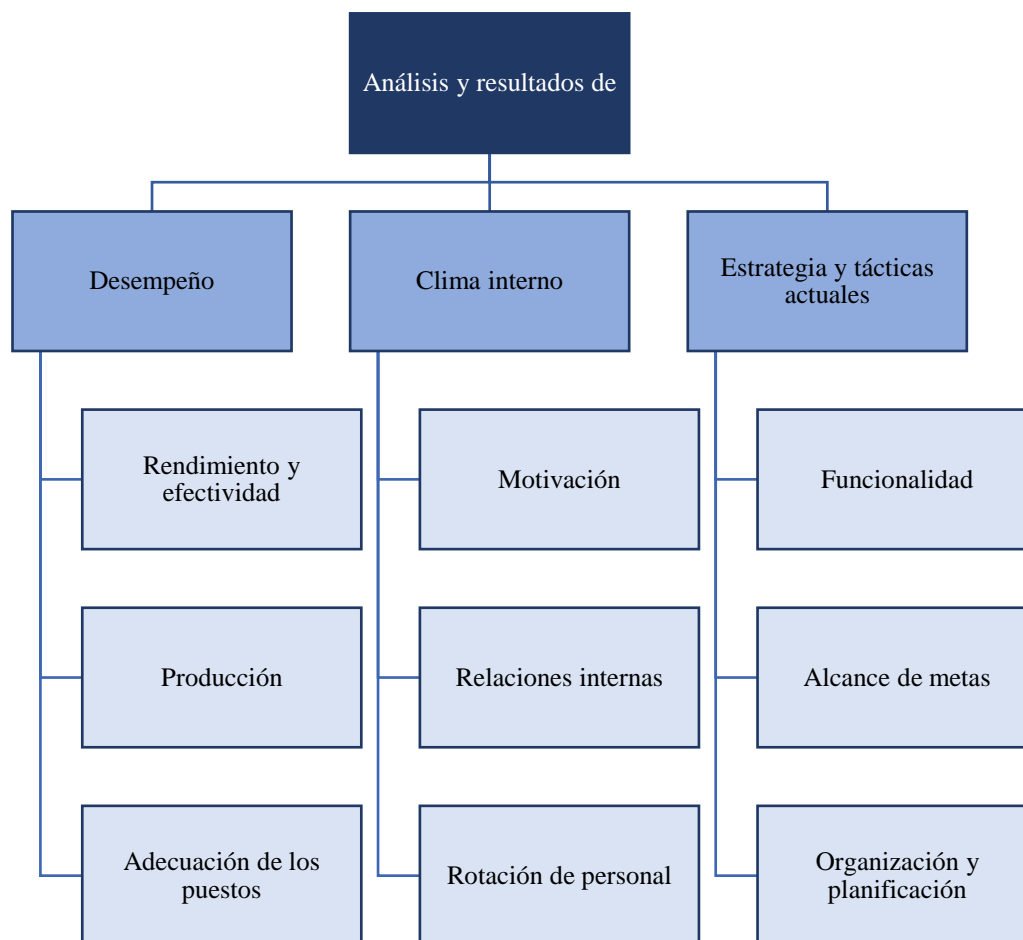
<sup>2</sup> 2)

también se conocen las causas de los resultados estadísticos, esto ayuda a esclarecer el epicentro de los fracasos y los éxitos para reformular o propiciar las acciones que se están tomando.

### 1) Documentación

Revisar la documentación interna de la empresa permite conocer lo que los números, los registros y las estadísticas reflejan sobre la situación de la compañía. Estos son algunos elementos importantes que se deben tener en mente al hacer la revisión:

*Ilustración 8: Elementos importantes de la documentación interna*



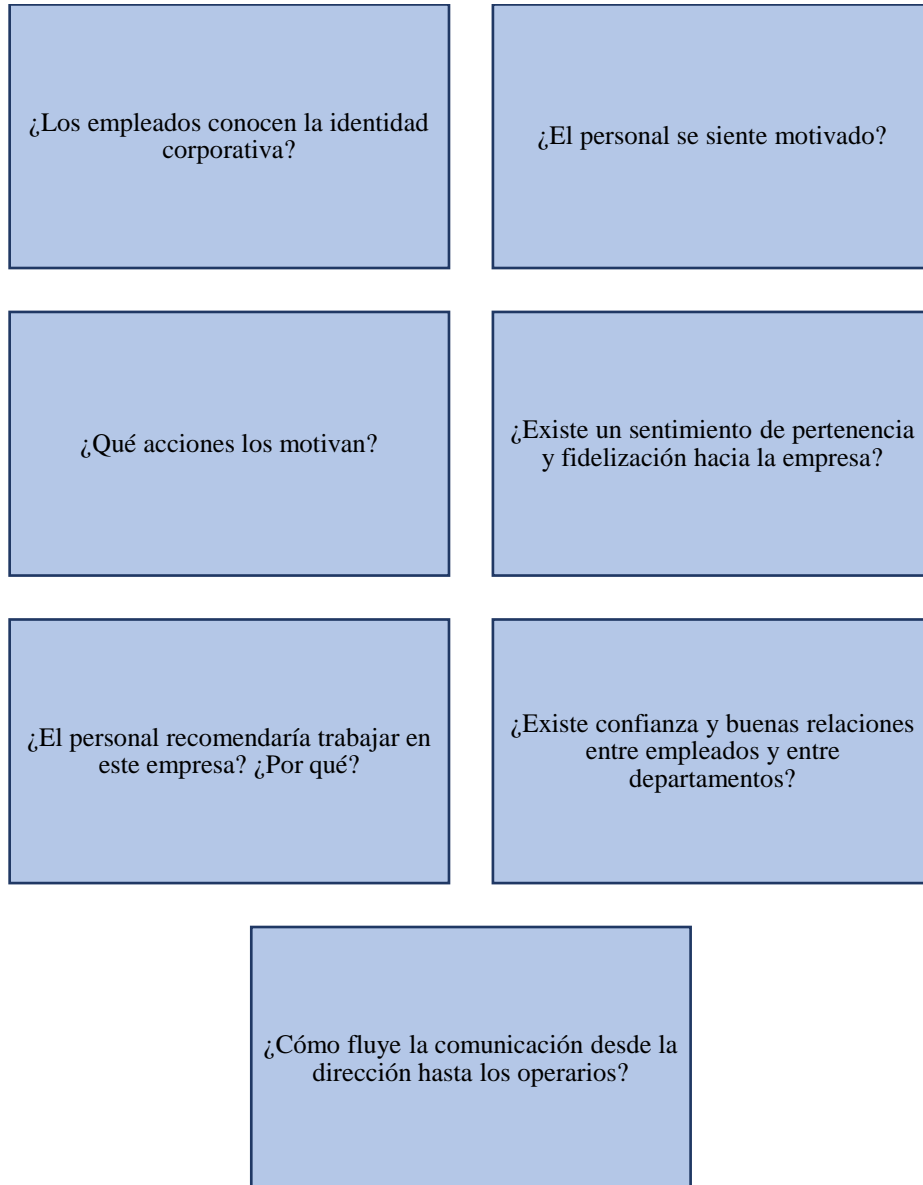
Fuente: elaboración propia

### 2) Personal

Esta revisión se basa más en las opiniones y puntos de vista del personal en general. Los expertos concluyen que esta revisión es mejor si la realiza alguien externo a la empresa para obtener resultados objetivos. Sin embargo, es importante que los directivos sepan qué es lo que necesitan saber específicamente para mejorar la gestión interna de la empresa. En la Ilustración 9 se detallan algunas

preguntas que pueden servir de guía para saber qué tanto conocimiento se tiene del ambiente laboral y también para identificar áreas que posiblemente necesiten mejoras:

*Ilustración 9: Reflexiones sobre el funcionamiento interno de la empresa*



Fuente: elaboración propia

### c. FODA

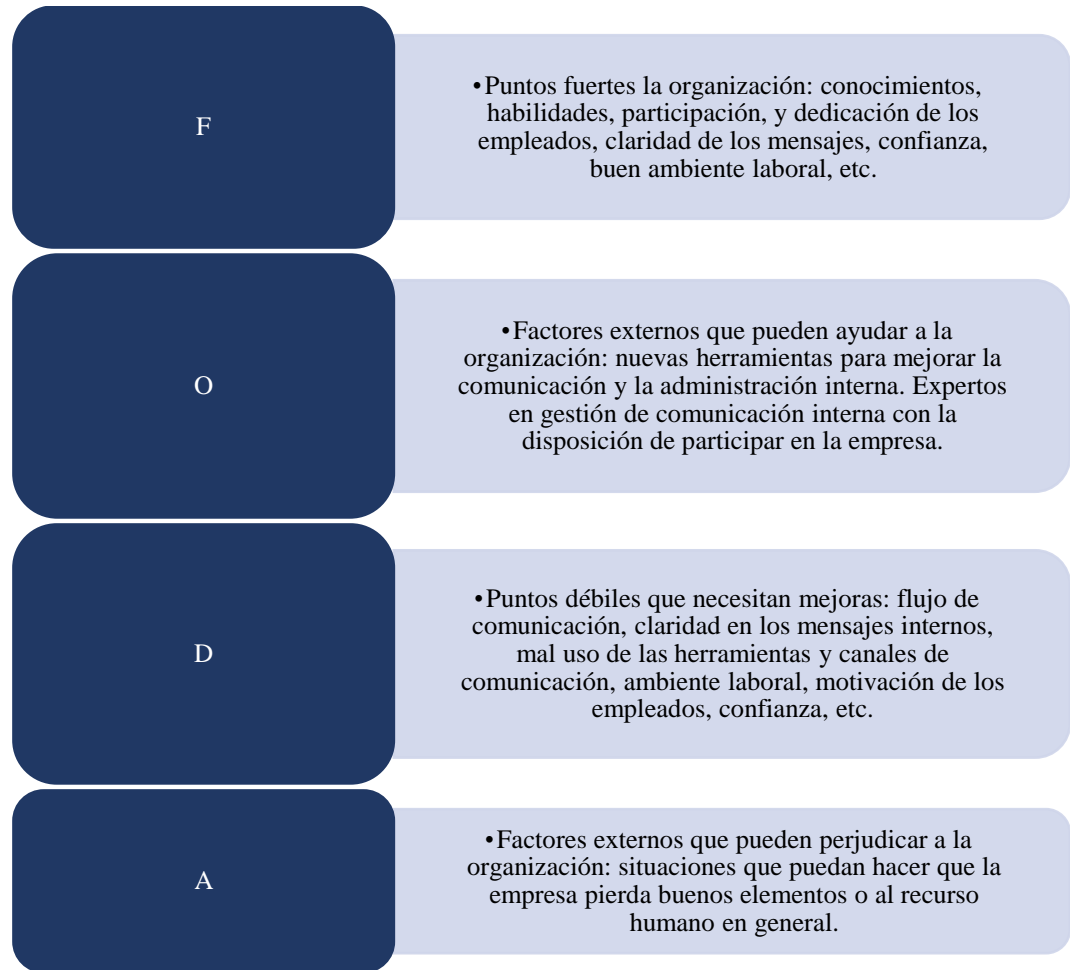
Como se mencionó antes, el análisis FODA<sup>3</sup> pretende dar un acercamiento de la situación actual de la empresa, para realizarlo es necesario servirse de los análisis de entorno y situacional para tener un

---

<sup>3</sup> b

panorama claro de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa. En la Ilustración 10 se detalla lo que debería figurar en cada parte del FODA:

Ilustración 10: Partes del FODA



Fuente: elaboración propia

## 2. Públicos objetivo (*stakeholders*)

Definir a los públicos objetivo<sup>4</sup> requiere tener claro quiénes son y cómo lograr que los mensajes lleguen hasta ellos, no basta con saber a quienes quiero llegar, es necesario saber qué piensan, qué sienten, cómo se comunican, entre otras cosas. Para tener clara esta parte es necesario realizar la perfilación, esta parte es muy importante pues al perfilar a cada grupo de interés es posible conocer sus características, sus gustos y sus preferencias. La información de cada público sirve posteriormente para definir qué tipo de mensajes se les pueden enviar y también por medio de qué canales.

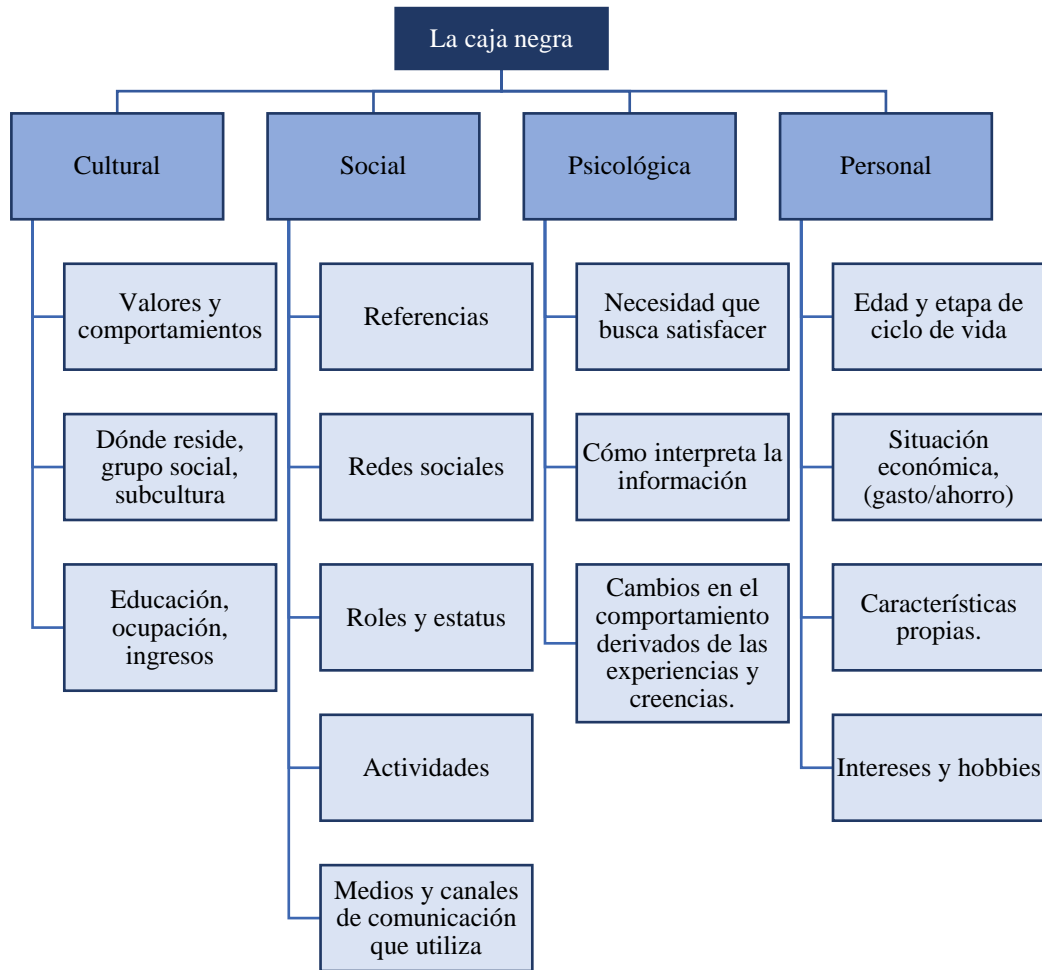
---

<sup>4</sup> c

a. Perfilación

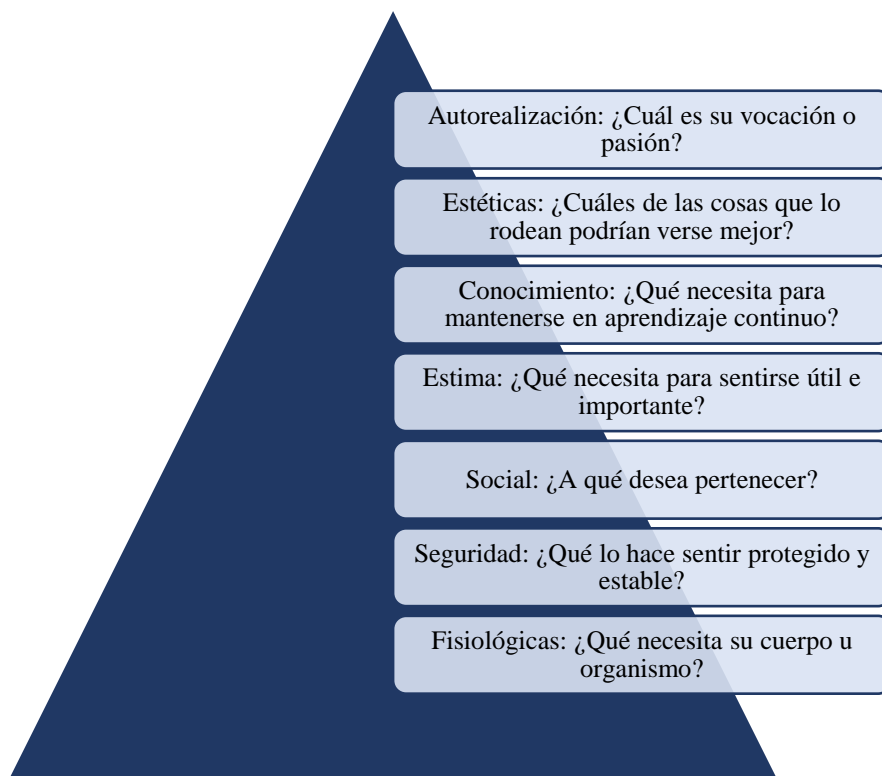
El primer paso para perfilar es saber quiénes son los públicos objetivo. Los públicos internos suelen ser: accionistas, familiares, empleados, socios, directivos, entre otros. Una vez identificados es necesario saber sus características y necesidades. Para obtener esta información se puede utilizar el modelo de la caja negra de Kotler (Ilustración 11) y la pirámide de Maslow (Ilustración 12):

Ilustración 11: Modelo de la Caja Negra



Fuente: elaboración propia, (Campoverde, 2018, Pp. 7-10)

Ilustración 12: Pirámide de Maslow

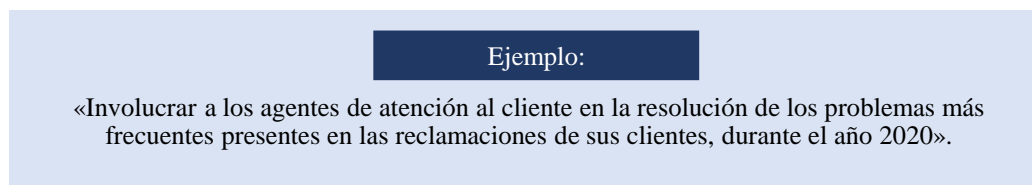


Fuente: elaboración propia, (Maslow, 1943, Pp. 370-393)

### 3. Objetivos de comunicación

Luego de haber analizado la información anterior y descubierto las áreas de mejora y las oportunidades que se tienen, es posible empezar a definir los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan. Se debe tener en mente que los objetivos de comunicación deben estar enfocados en apoyar a la organización a alcanzar los objetivos de negocio. En este sentido, podemos decir que los objetivos de comunicación<sup>5</sup> definen el propósito o la meta por alcanzar. Es importante tener en cuenta que un objetivo debe redactarse como «un fin» y no como «un medio». Existen dos tipos de objetivos: el general, que será el fin mayor del plan; y los específicos, que serán pequeños propósitos que ayudarán a cumplir el objetivo general:

Ilustración 13: Ejemplo de objetivo de comunicación interna

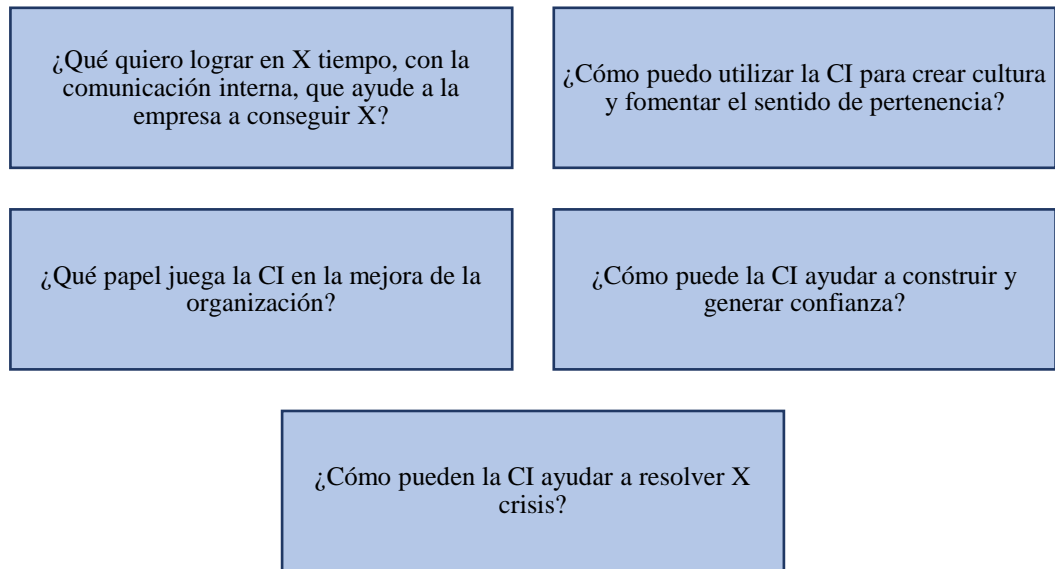


Fuente: elaboración propia

<sup>5</sup> 1)

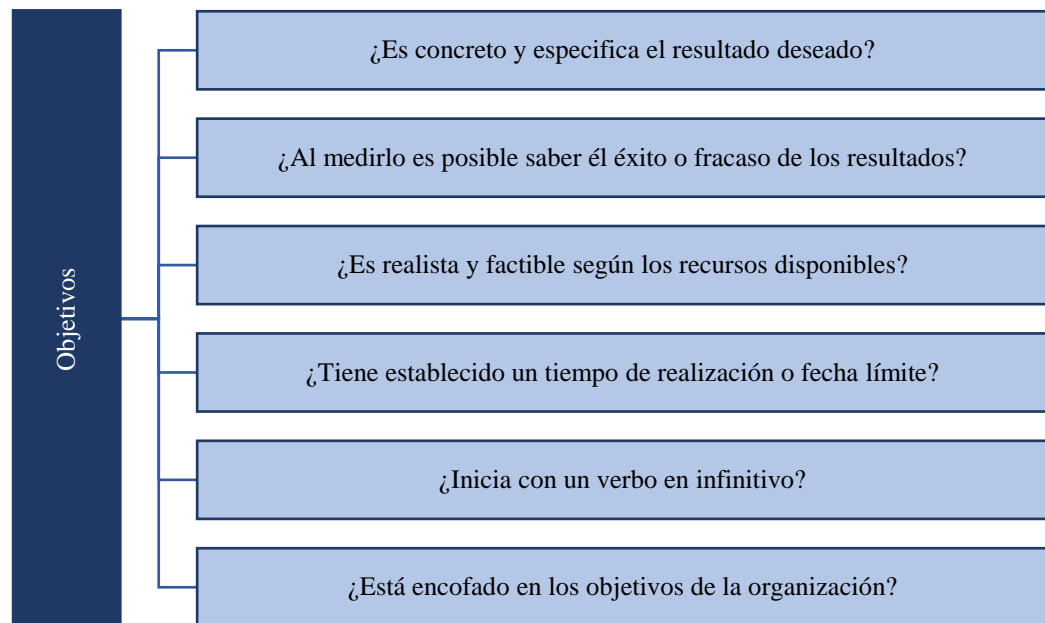
En la Ilustración 14 se presentan algunas preguntas que pueden ayudar a concretar los objetivos y en la Ilustración 15 algunas reflexiones sobre las características que deberían tener:

*Ilustración 14: Preguntas guía para la elaboración de objetivos*



Fuente: elaboración propia

*Ilustración 15: Reflexiones sobre los objetivos de comunicación*



Fuente: elaboración propia

#### 4. Desarrollo de estrategia y tácticas

##### a. Estrategia

Si los objetivos representan qué queremos alcanzar, la estrategia<sup>6</sup> es el cómo, se trata del camino para alcanzar el fin. Al definir los objetivos se sabe hasta dónde se quiere llegar el siguiente paso es definir cómo llegar hasta ahí. Una buena estrategia debe proporcionar una acción general o global que lleve a la empresa al logro de los objetivos, por esto mismo también debe poder ejecutarse en más de una forma y debe ser pensada a largo plazo.

*Ilustración 16: Ejemplo de estrategia de comunicación interna*

El diagrama muestra un recuadro azul claro con un recuadro azul oscuro en el centro que contiene el texto "Ejemplo:". Debajo de este, dentro del mismo recuadro azul claro, se encuentra el texto: «Mediante la implementación del plan de comunicación interna, alcanzar a todos los colaboradores de forma creativa para que se involucren y participen activamente en la innovación de la marca».

Fuente: elaboración propia

Una manera de saber si la estrategia está bien orientada es hacerse ciertas preguntas, estas pueden resultar útiles para diferenciar a una estrategia de una táctica:

*Ilustración 17: ¿Cómo identificar una estrategia?*

El diagrama presenta cuatro recuadros azules con preguntas orientadas a identificar una estrategia:

- ¿Es posible que más de una disciplina (publicidad, promoción, etc.) pueda utilizar esta estrategia para alcanzar los objetivos?
- ¿Esta estrategia ayuda, directamente, al cumplimiento de uno o más de mis objetivos?
- ¿Es una acción global que requiere de pequeñas acciones para llevarse a cabo? (si no es así quizás sea una táctica)
- ¿Es una acción que llevará tiempo concretar o una acción inmediata? (Si es una acción inmediata quizás sea una táctica)

Debajo de estos, un recuadro azul adicional contiene la pregunta:

- ¿Es una acción que responde al «cómo» o al «qué»? (Si responde al «qué» es posible que sea un objetivo)

Fuente: elaboración propia

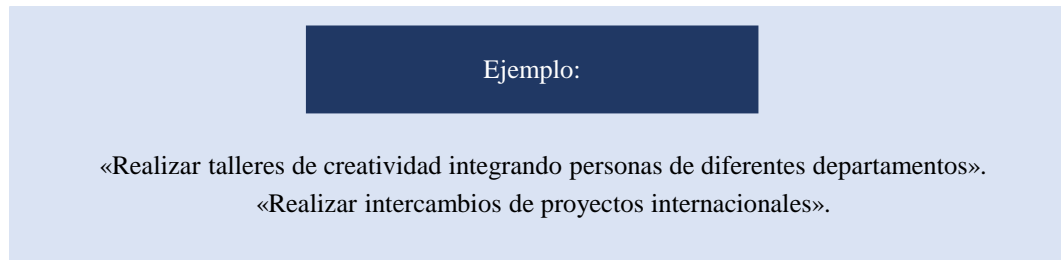
---

<sup>6</sup> 2)

b. Tácticas

Al tener definida la estrategia que servirá como sombrilla para la ejecución del plan, se procede a realizar un *brain storming* de posibles actividades o acciones que se pueda realizar para lograr los objetivos. Estas actividades, también llamadas tácticas, son las acciones del día a día. Estas, a diferencia de la estrategia, son más específicas, se enfocan en acciones clave adaptadas a cada área, pero siempre pensadas y llevadas a cabo para ayudar a la ejecución de la estrategia.

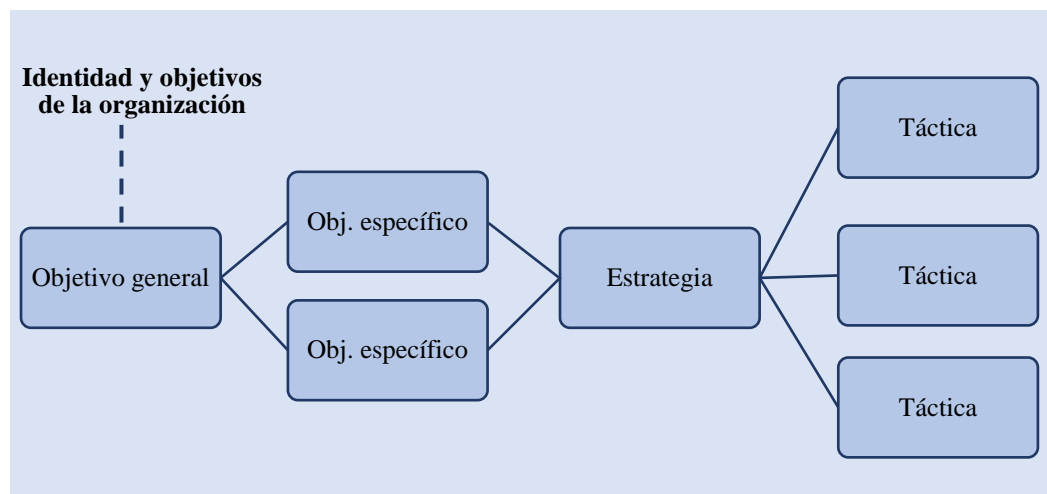
Ilustración 18: Ejemplo de tácticas de comunicación interna



Fuente: elaboración propia

Se debe tener claro que las tácticas ayudan a concretar la estrategia; la estrategia, es solo una y debe ayudar a alcanzar los objetivos generales y específicos. También es importante saber que todo el esfuerzo comunicativo debe ir orientado a la identidad y a los objetivos globales de la organización. A continuación, se muestra un esquema que puede ayudar a comprender mejor la relación que existe entre objetivos, estrategia y tácticas (plantilla para rellenar en VIII):

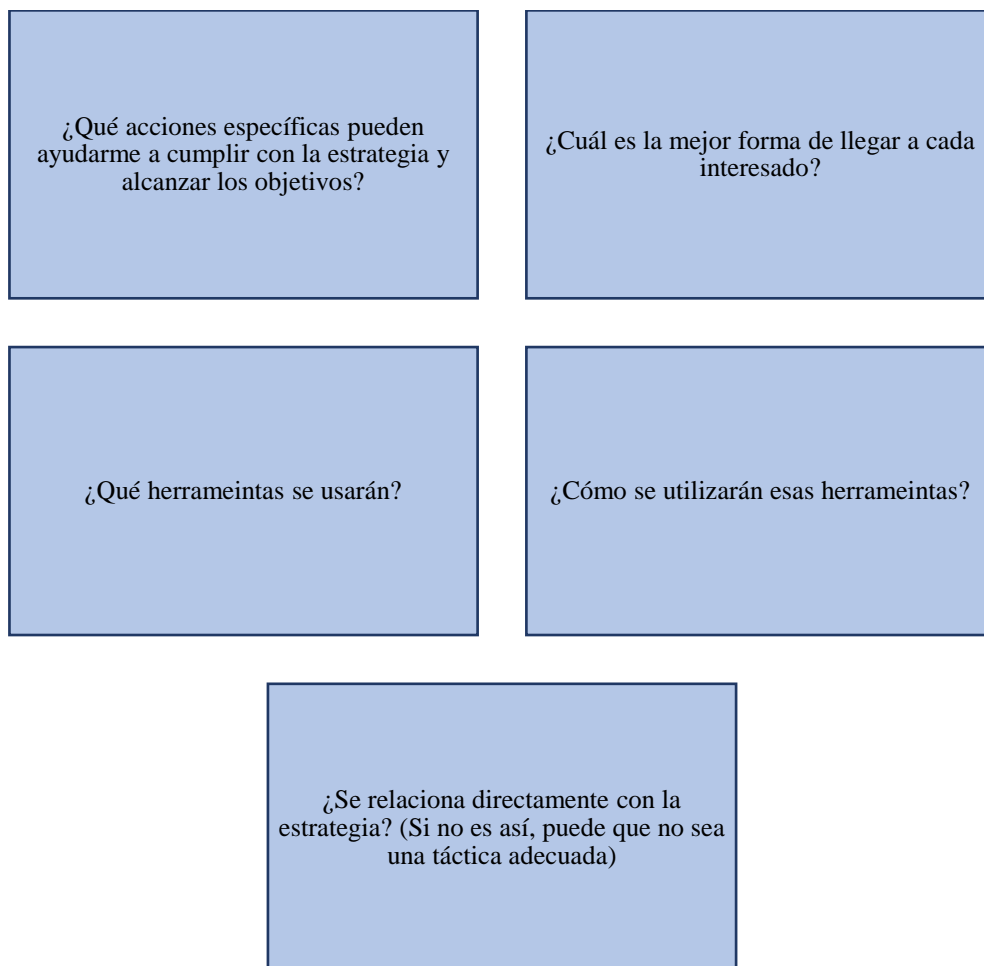
Ilustración 19: Relación entre objetivos, estrategia y tácticas



Fuente: elaboración propia

Algunas preguntas que pueden ayudar a identificar y definir una táctica son:

Ilustración 20: ¿Cómo identificar y definir una táctica?



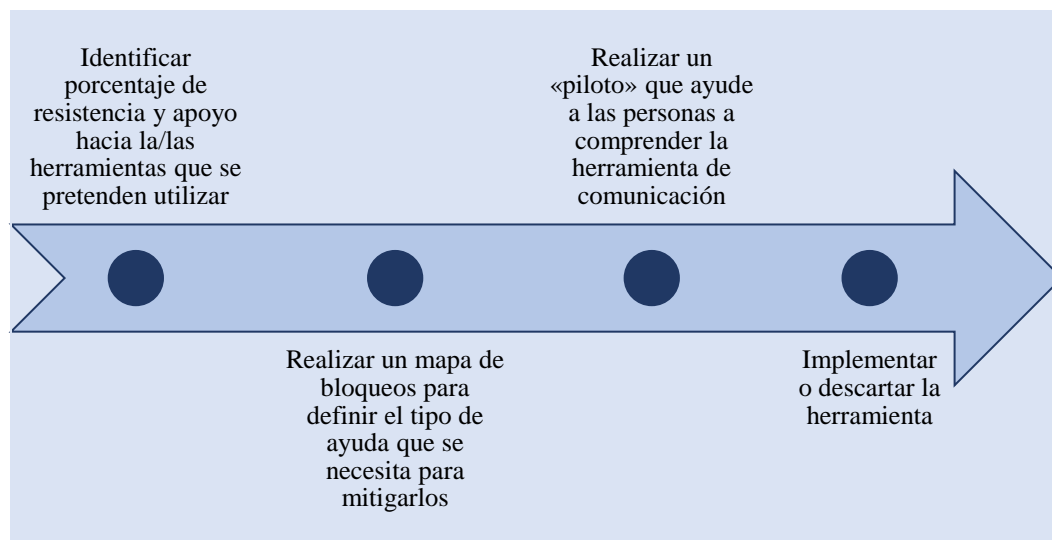
Fuente: elaboración propia

Es importante no realizar demasiadas tácticas pues esto se puede desviar el plan del objetivo principal. Elegir no solo la cantidad correcta, sino también aquellas tácticas que mejor se adapten a la estrategia también ayudará a tener un presupuesto más organizado y enfocado.

### c. Implementación de nuevas herramientas

Previo a la ejecución del plan es necesario analizar qué tan novedosa o extraña puede ser la herramienta escogida para el público en el que se enfocará. Si la herramienta para la implementación de la estrategia es desconocida o no muchos la utilizan se debe realizar primero un sondeo para asegurar su funcionalidad y su éxito dentro de la organización:

Ilustración 21: Fases de análisis de la estrategia



Fuente: elaboración propia (Estudio de Comunicación, 2018, p. 122)

Si la herramienta se implementa es necesario realizar talleres de formación que ayuden a que todos los involucrados conozcan a la perfección el uso correcto de la herramienta.

## 5. Mensajes

Al tener claro lo que se quiere hacer y qué acciones ayudará a lograrlo, es necesario definir cómo se va a comunicar. Para que el plan de comunicación se lleve a cabo es necesario emitir, de forma frecuente y consistente, mensajes que se adapten a los intereses y necesidades de los públicos objetivo. Los mensajes no solo deben ser los adecuados, sino que también deben transmitirse en los canales correctos. Para llevar a cabo esto es importante tomar en cuenta la perfilación de los públicos, pues es necesario conocerlos a fondo para tener claro «qué quiero comunicar» y «cómo debo comunicarlo». Para esto es necesario tomar en cuenta dos elementos:

### a. El contenido (plataforma de mensajes)

Abarca todos los mensajes que se desean transmitir, sin embargo, deben tener un orden. Principalmente es importante recordar que todos los mensajes deben ir alineados a los objetivos de comunicación. Dado que es importante que los mensajes sean específicos es necesario tener un mensaje central, que comunique la idea principal; mensajes primarios que expongan de forma más detallada lo que conlleva el mensaje central; y mensajes de apoyo, que sustenten las ideas de los mensajes primarios. Los mensajes deben ser claros y concisos puesto que su función es apoyar a los objetivos de comunicación e influir en los *stakeholders*, transmitiendo ideas, conceptos, novedades o bien llamando a la acción.

Ilustración 22: Ejemplo de plataforma de mensajes

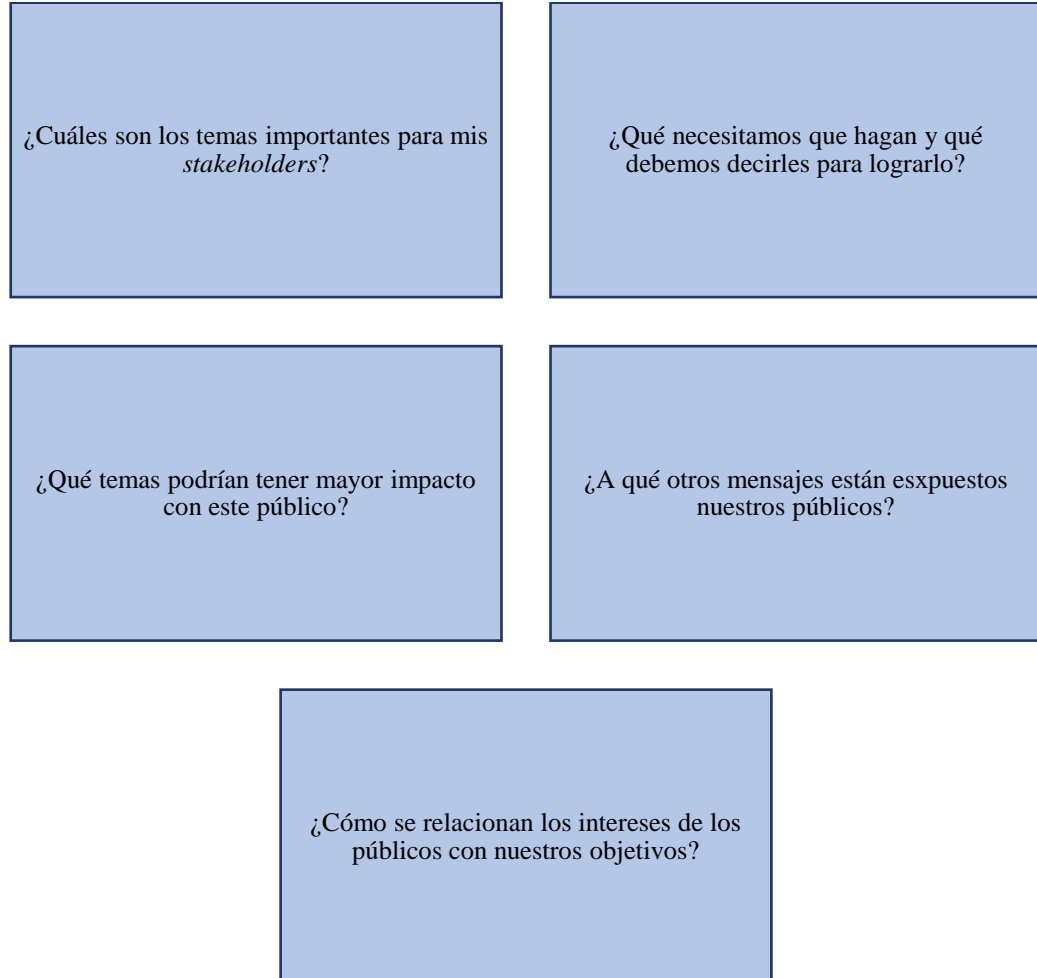
Ejemplo:			
Mensaje central	El colegio X busca formar profesionales responsables, comprometidos y con las capacidades para ser buenos líderes en el futuro, a través de la calidad educativa que imparte.		
Mensajes primarios	El colegio X es un establecimiento que lleva 34 años expandiendo los horizontes de estudiantes con escasas oportunidades de sobresalir.	El colegio X se caracteriza por brindar una educación de calidad por medio de estrategias novedosas y servicios que se encuentran limitados en el área.	El colegio X es una institución comprometida con el desarrollo integral, personal y profesional de sus alumnos ofreciendo oportunidades para mejorar su calidad de vida actual.
Mensajes de apoyo	<p>1. El colegio se ha enfocado en las necesidades de las personas y busca ofrecer precios que se adapten a las posibilidades de los clientes.</p> <p>2. El colegio se caracteriza por implementar estrategias educativas innovadoras por medio de herramientas que posiblemente los estudiantes no tengan en casa.</p> <p>3. El colegio se preocupa por brindarles apoyo a sus egresados manteniendo canales de comunicación abiertos y accesibles.</p>	<p>1. El colegio ofrece una educación de alta calidad y precios justos que se adapten al perfil de las personas del área.</p> <p>2. El colegio brinda la oportunidad, a sus estudiantes, de aprender a utilizar distintos servicios a los que no tienen acceso fácil en el área.</p> <p>3. El colegio cuenta con una red de apoyo y confianza con sus clientes actuales y sus egresados.</p>	<p>1. Somos una institución comprometida con la educación, el éxito y el desarrollo de los estudiantes brindando mejoras inmediatas para crear oportunidades a futuro.</p> <p>2. El éxito de la empresa se basa en las relaciones de confianza que se construyen con los clientes y en el seguimiento y apoyo que brindamos a nuestros egresados.</p>

Fuente: elaboración propia

La plataforma de mensajes es importante porque: ayuda a mantener un orden, sirve como guía para construir las piezas de comunicación, permite prever las dudas y preguntas de las audiencias, entre otros múltiples usos que se le pueden dar. Se presenta, en la ilustración 23, algunas preguntas que pueden

ayudar a la elaboración de mensajes (la estructura sugerida para la plataforma de mensajes está en VIII.B):

*Ilustración 23: Preguntas guía para la elaboración de mensajes*



Fuente: elaboración propia

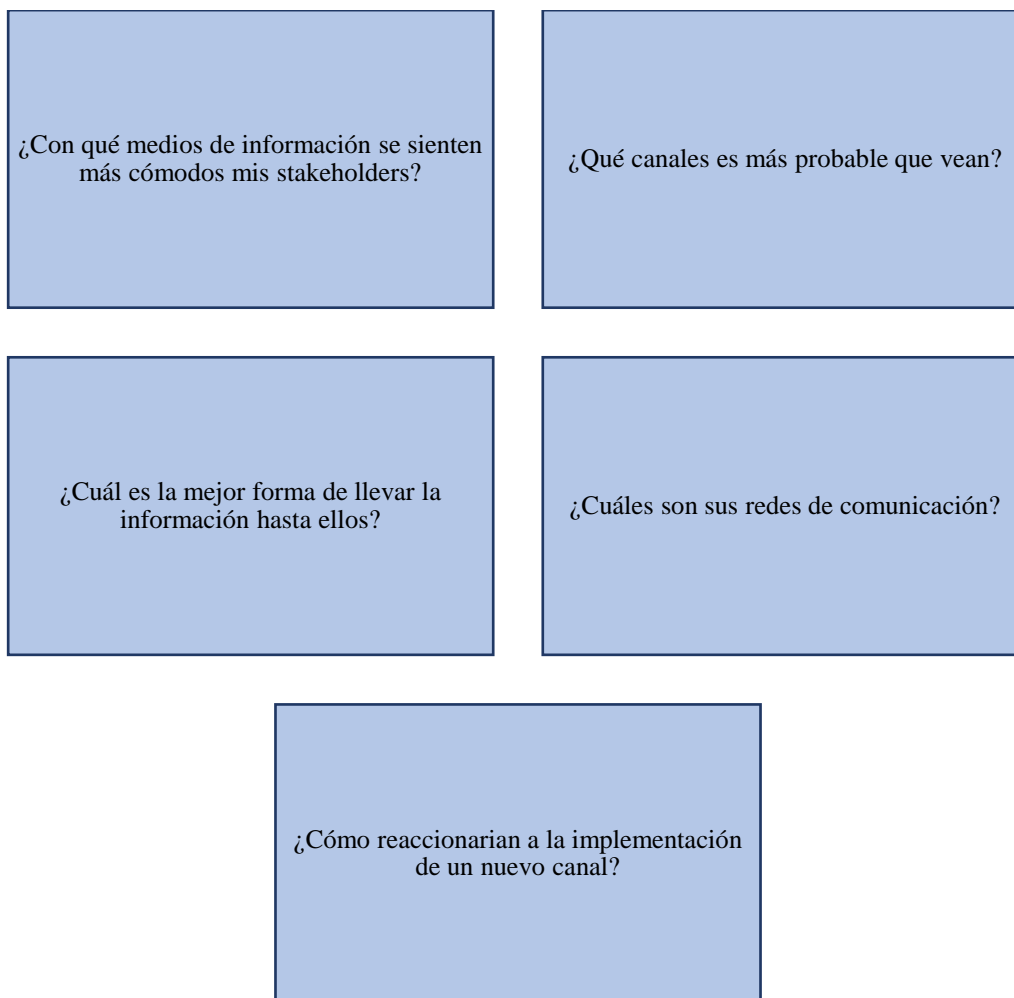
b. El formato (canales)

Al tener definidos los mensajes es necesario comenzar a pensar en cómo se van a transmitir. Al igual que en la elaboración de mensajes, escoger los canales<sup>7</sup> va a depender de qué tanta información se tenga de los públicos que se desean alcanzar, porque la mejor forma de transmitir los mensajes es utilizando las herramientas que se adapten a las características e intereses de los *stakeholders*. En la ilustración 24 se presentan algunas preguntas que pueden ayudar a la elección de canales:

---

<sup>7</sup> a

*Ilustración 24: Preguntas guía para la elección de canales de comunicación*



Fuente: elaboración propia

## 6. Planificación

Luego de que ya se tiene definida toda la parte teórica del plan se debe comenzar a pensar en cómo llevarlo a la acción. Sin embargo, toda acción que esté por llevarse a cabo necesita ser debidamente organizada, la planificación sirve para saber qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuáles son los plazos límite y cuánto se va a invertir en ello. Los conceptos que entran en la planificación del plan de comunicación son:

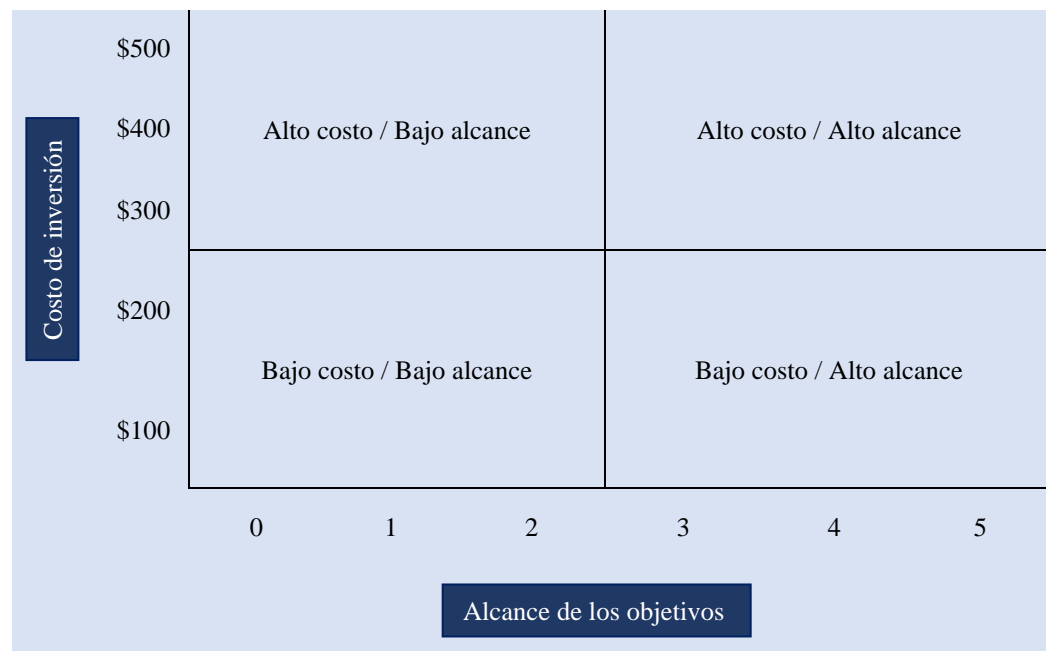
### a. Presupuesto

El presupuesto y la proyección financiera son importantes para definir el material, las herramientas y los recursos con los que se cuenta para la ejecución de la estrategia y sus tácticas. El presupuesto resume y cuantifica los resultados esperados del plan de comunicación, por eso es importante saber cuánto se debe invertir en cada tarea para estar seguros de que será lo justo y lo necesario. En caso de que los costos se excedan del presupuesto asignado es necesario volver y replantear la estrategia.

En la proyección financiera deben incluirse todos los costos y gastos implicados en el plan, así como los resultados esperados. Esto ayudará a saber qué acciones proporcionarán el mejor retorno de inversión (ROI). La proyección financiera nunca será 100% exacta, sin embargo, otorga un panorama general del funcionamiento y los resultados de la estrategia.

En este paso es importante establecer un sistema de medición para las acciones respecto al presupuesto, de esa forma al comenzar a realizar las actividades se puede medir cuáles funcionan mejor para alcanzar la estrategia y cuáles es preferible que dejen de ejecutarse. A continuación, se sugiere un diagrama, para priorizar actividades, que se basa en cuánto ayuda la táctica al alcance de los objetivos (eje X) y qué tanto se adapta al costo de inversión (eje Y):

*Ilustración 25: Priorización de actividades (inversión vr. resultados)*



Fuente: elaboración propia

#### b. Cronograma

Luego de definir qué acciones resultan más factibles se debe diseñar un programa que ayude a llevar un orden en toda la implementación del plan. El cronograma ayuda a que todo el equipo de comunicación sepa cuáles son sus tareas y hasta cuándo tiene para realizarlas. Esto permite que todo el trabajo sea más eficaz y que cada persona se responsabilice de sus tareas, también ayuda a que el responsable de ejecutar el plan sepa a quién dirigirse al tener dudas sobre el avance de X o Y tarea. Un cronograma bien estructurado permitirá medir todo de una forma sistematizada hasta que se cumpla la estrategia.

Ilustración 26: Qué debe incluir el cronograma

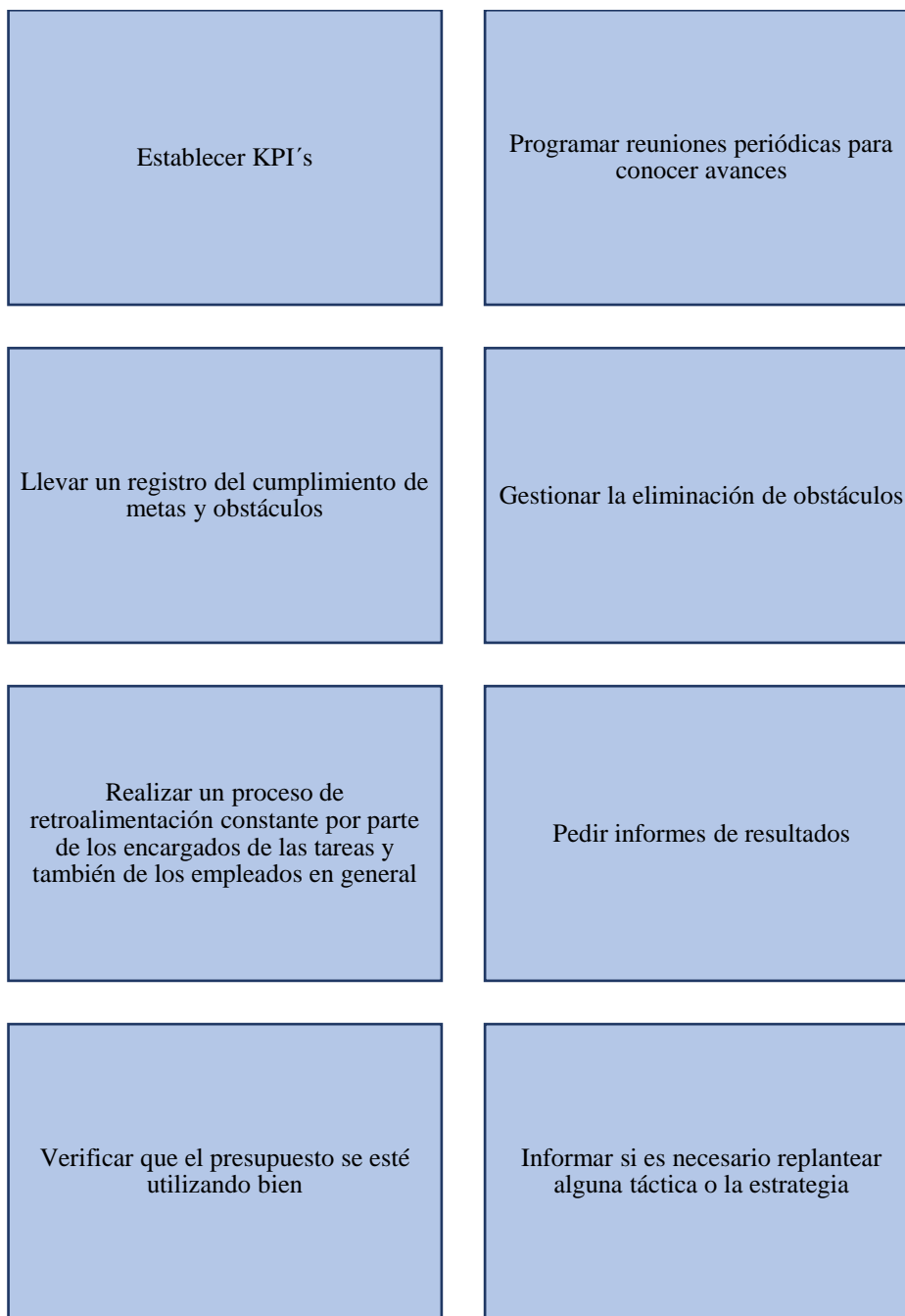


Fuente: elaboración propia

## 7. Ejecución, control y seguimiento

Ha llegado el momento de ejecutar el plan. Para poder comenzar a hacerlo se debe dejar en claro a todos los involucrados lo que se espera de ellos y cómo se evaluará la forma en que ejecuten las tareas que se les han asignado. Hacer un seguimiento continuo de la ejecución del plan es importante para saber si las acciones son funcionales para alcanzar los objetivos y para visualizar obstáculos, si los hubiera, y corregirlos. Debe haber una persona encargada de llevar el control y el seguimiento de todas las personas y acciones que se estén llevando a cabo. Esta persona debería encargarse, a grandes rasgos, de:

*Ilustración 27: Funciones del encargado del control y seguimiento del plan de comunicación*

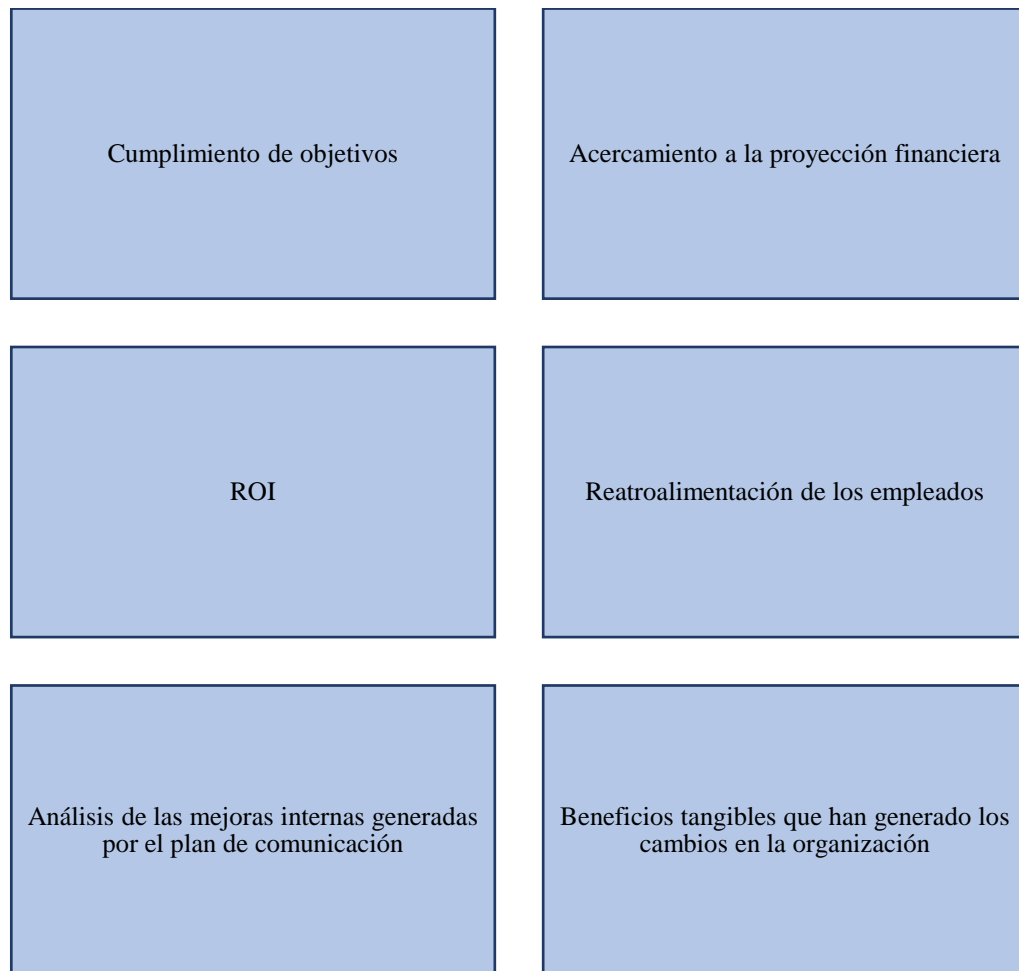


Fuente: elaboración propia

## 8. Medición y evaluación

Para medir y evaluar los resultados de la ejecución del plan es necesario definir una herramienta de análisis. En esta parte se deben tener claros los resultados cualitativos y cuantitativos para saber el éxito de la estrategia, se deben tener en cuenta:

*Ilustración 28: Reflexiones para medir y evaluar los resultados del plan de comunicación*



Fuente: elaboración propia

## F. Consejos de comunicación con públicos internos

En términos generales puede decirse que para asegurar una buena comunicación interna con los distintos grupos es necesario definir qué mensajes transmitirles y por medio de qué canales se les transmitirán. Sin embargo, existen ciertas acciones comunicativas, específicas de cada grupo, que pueden ayudar a mejorar el desempeño interno en la organización.

### 1. Familiares

La buena comunicación entre familiares es de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo, las empresas familiares no siempre logran tener éxito en esta área. La causa principal suele ser la falta de planificación. Por eso se exponen a continuación una serie de acciones que pueden ayudar a mejorar la organización y la gestión comunicativa entre miembros de la familia y entre familiares y empleados:

Cuadro 14: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los familiares

Acciones	Importancia
Definir un encargado de gestionar la comunicación familiar en la empresa	Ayudará a saber qué áreas están fallando y cómo pueden mejorarse
Definir con precisión los roles de cada miembro de la familia	Permitirá que cada miembro conozca su posición y qué debe hacer para evitar confusiones o mezclar tareas
Transmitir a los miembros de la familia la importancia de conocer la identidad empresarial	La familia debe conocer todo lo relacionado con la empresa para poder dirigirla y permitir que los empleados vean que, a pesar de ser dueños, también se preocupan por conocer la empresa
Fomentar la formación personal para aprender a escuchar, empatizar y comprender los puntos de vista de los demás	Las discusiones suelen ser recurrentes en las empresas familiares, para no crear divisiones es necesario enseñarles a todos que las opiniones de los demás también importan
Tener reuniones profesionales si se tratarán temas de la empresa	Las familias tienden a programar reuniones informales en donde se habla un poco de todo, esto le resta importancia a la empresa y evita que algunos miembros los tomen con seriedad.
Considerar la ayuda de asesores externos para obtener retroalimentación objetiva	En momentos de crisis es importante confiar en personas externas que puedan ayudar a mejorar la armonía familiar
Tener un consejo familiar que permita la participación de todos los miembros, aunque no todas las ideas se ejecuten	Permitir que toda la familia dé su opinión y proponga ideas ayuda a que los miembros se sientan parte de la empresa y crea un sentido de pertenencia
Establecer qué información se transmite y cómo se transmite a cada miembro de la familia	Definir quienes tienen acceso a la información y por medio de qué canales se transmite dicha información, no toda la familia debe saber todos los detalles de la empresa

Establecer las jerarquías de comunicación con los empleados	Definir la forma en que los distintos miembros de la familia pueden dirigirse al personal para evitar que los empleados tengan que rendir cuentas a más de un jefe
Organizar la sucesión de la empresa familiar	Definir de antemano quién tomará el mando de la empresa puede evitar conflictos futuros
Integrar a los sucesores en la toma de decisiones	Los sucesores deben saber qué se hace para poder hacerlo cuando tomen posesión de la empresa
Definir puestos según conocimientos, experiencias, habilidades y capacidades de cada miembro	Tratar en la manera de los posible de definir puestos por capacidades y no por su condición de familiar, pues esto a la larga perjudicaría a la empresa y crearía conflictos en la familia

Fuente: elaboración propia

## 2. Accionistas

Los accionistas son personas que reciben dividendos de la empresa por ser dueños, sin embargo, no todos los accionistas deciden participar activamente en la empresa. Aun así, es importante mantener comunicación con todos los accionistas sean estos activos o no. Algunos consejos que se pueden considerar para la comunicación con este grupo son:

*Cuadro 15: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los accionistas activos*

Accionistas activos	Importancia
Asegurar el conocimiento de la identidad empresarial	Al ser parte activa de la empresa deben conocer la identidad corporativa y regirse a ella para comunicarla con sus acciones
Capacitarse constantemente teniendo en cuenta los valores empresariales	Deben estar en constante aprendizaje para desempeñar sus roles dentro de la empresa sin apartarse de los valores, esto ayudará a que la organización crezca y se consolide
Definir roles	Cada accionista, por ser dueño, puede querer dirigir todo en la organización, por eso es importante establecer roles para no mezclar tareas y no confundir a los empleados

Definir jerarquía de comunicación	Esto ayudará a tener control sobre cómo dirigirse al resto de familiares y empleados
-----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

*Cuadro 16: Consejos de comunicación con los accionistas inactivos*

Accionistas inactivos	Importancia
Definir la información que se les transmite y cómo se transmite	Deben definir bien la información que quieren que se les transmita y por qué medios se les puede hacer llegar para evitar malentendidos

Fuente: elaboración propia

### 3. Directivos

Son las personas encargadas de propiciar el buen funcionamiento y el crecimiento de la empresa. De ellos depende en gran manera la importancia que se le dé a la implementación de un plan de comunicación. Por esta razón, se definen algunas acciones que los directivos pueden realizar para mantener una buena comunicación entre ellos, garantizar una buena comunicación interna y mejorar el funcionamiento de la organización:

*Cuadro 17: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los directivos*

Acciones	Importancia
Todos deben recibir la misma información y estar al tanto de todo	Esto evitará conflictos entre los directivos
Liderar los procesos de comunicación interna	Si los directivos no ponen el ejemplo nadie participará en los procesos
Participar en la elaboración del plan de comunicación	También son piezas claves en la comunicación interna por lo que deben participar activamente y estar al tanto de la estrategia y las tácticas
Conocer claramente la identidad empresarial y transmitirla	Al conocer y vivir la identidad corporativa el resto de los empleados también lo harán
Formarse para ser buenos portavoces y comunicadores	Son los principales promotores de la marca y deben saber comunicarla en todo momento sea a medios o a empleados

Definir los canales y la jerarquización de la comunicación con los empleados	Establecer los canales a utilizar y el tipo de información o interrogantes que los empleados pueden dirigirles
Propiciar un ambiente de confianza en el que todos se sientan seguros de opinar	Esto ayuda a la motivación de los empleados, genera confianza y propicia el sentido de pertenencia

Fuente: elaboración propia

#### 4. Empleados

Los empleados son parte importante del funcionamiento interno de la empresa, por eso es necesario mantener una buena comunicación interna con ellos y un buen ambiente laboral. Estas son algunas acciones importantes que se pueden tomar en cuenta para la mejora interna de la organización tomando en cuenta al personal:

*Cuadro 18: Acciones que ayudan a mejorar el desempeño interno de los empleados*

Acciones	Importancia
Hacer accesible la información	Si los empleados tienen acceso a rápido a la información los procesos internos mejoran
Transmitir la identidad corporativa	Los empleados son uno de los principales grupos que promueven la marca, por eso es necesario que la conozcan y la vivan
Comunicarles los objetivos organizacionales y de comunicación	Si los empleados saben cuáles son las metas trabajarán en conjunto para alcanzarlas
Fortalecer conexiones y jerarquización de la comunicación	Al tener una comunicación fluida y abierta se genera un clima laboral favorable y de confianza, también ayuda a que los empleados se sientan importantes e incluidos y esto ayuda a mejorar su productividad
Implementar herramientas de organización	Estas ayudarán a que los empleados sepan qué deben hacer y cuánto tiempo tienen para hacerlo, esto evitará confusiones que puedan surgir al delegar tareas en la comunicación cara a cara

Organizar eventos	Estos ayudan a fortalecer los lazos entre los empleados y aumenta su motivación
Propiciar un espacio en el que puedan opinar y dar retroalimentación	Fortalece la confianza y les permite sentirse parte de la organización, por lo tanto, genera un sentido de pertenencia

Fuente: elaboración propia

## G. Reflexiones sobre prácticas de comunicación interna

Esta sección del manual pretende hacer que los directivos de las MIPYMES y las PEF reflexionen sobre la comunicación interna actual de sus empresas. Estas pueden ayudar a identificar las áreas que necesitan mejoras y cambios dentro de la organización (estas reflexiones incluyen a todos los involucrados en la empresa, desde directivos hasta operarios). Las preguntas y reflexiones que se plantean deben entenderse como un todo, pues las áreas que abarcan deben tratar de implementarse de forma correcta para que todo dentro de la empresa funcione como se debe:

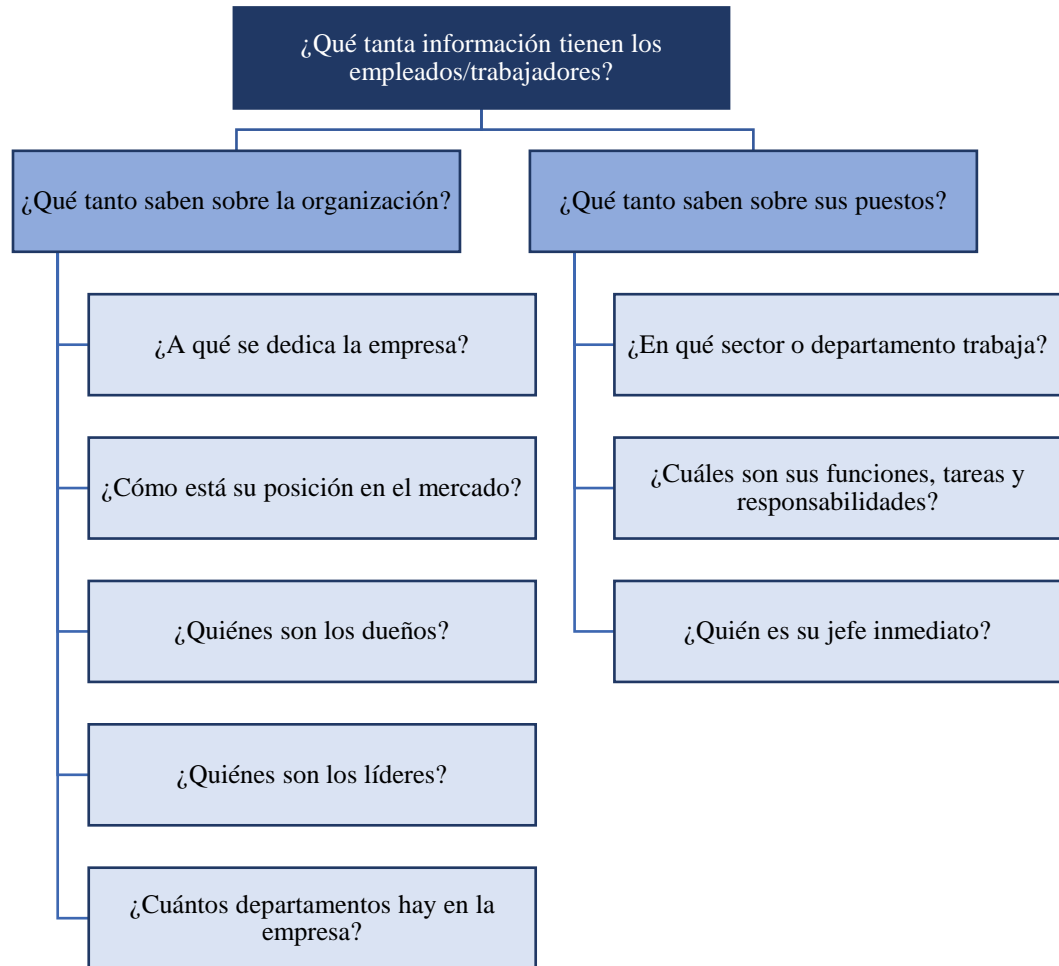
### 1. ¿Los trabajadores conocen a la empresa y su posición dentro de ella?

«Lo que no se comunica no existe».  
Anónimo

Lo importante es que si los trabajadores, operarios, directivos, etc., no conocen la empresa y el puesto que desempeñan, esto puede traducirse como falta de organización. La comunicación interna comienza con enseñar a cada persona sus obligaciones, responsabilidades y cargos. Que los empleados no sepan estas nociones básicas significa que la empresa no está comunicando la información necesaria para que cada trabajador cumpla con su trabajo.

Las preguntas que se muestran a continuación no son para realizar una encuesta de conocimiento a los empleados. Sino para que se evalúe qué tanto esfuerzo ha dedicado la empresa en dar a conocer sus detalles y en permitir que todos dentro de la organización se conozcan y se comuniquen entre sí, sabiendo el trabajo que cada uno desempeña. También ayuda a saber qué tan bien organizados están los directivos y qué tanto conocen sobre la empresa y el rol que deben cumplir en ella:

Ilustración 29: Reflexiones sobre la posición de los trabajadores



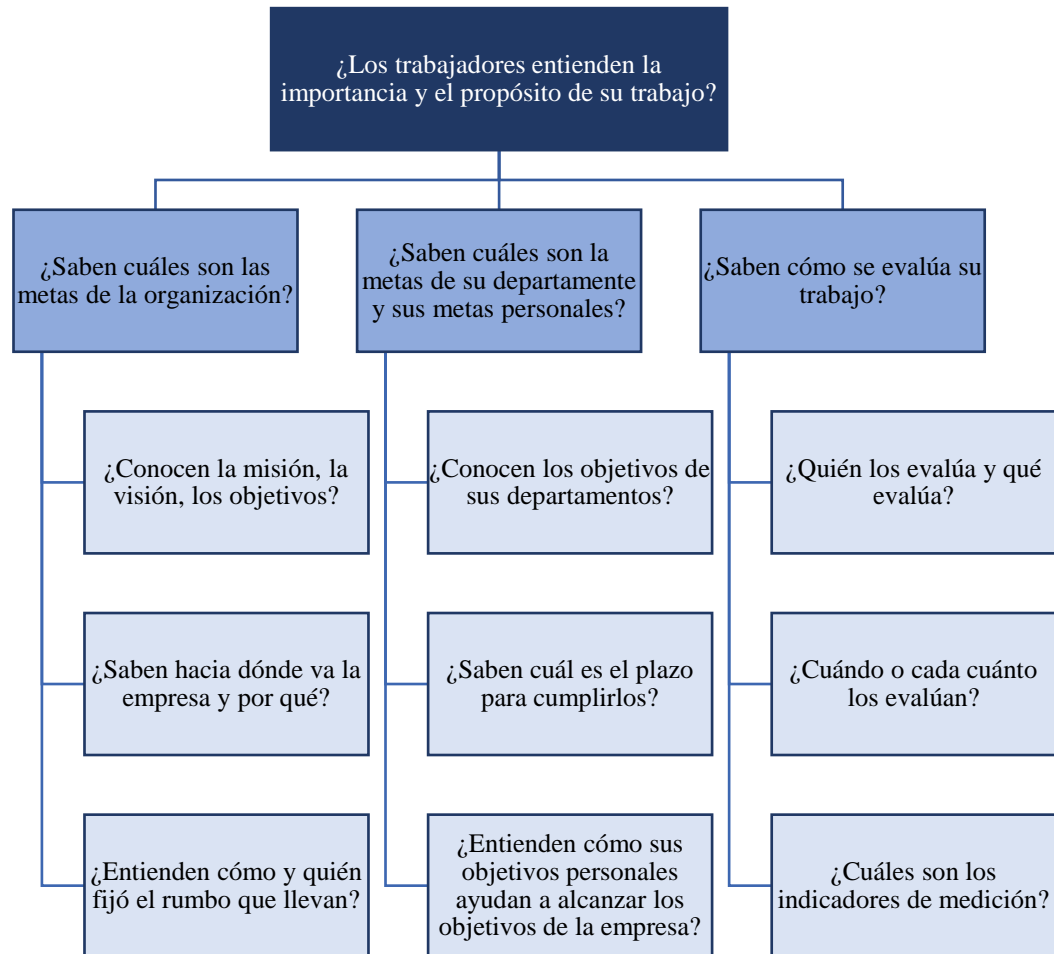
Fuente: elaboración propia

## 2. ¿Cada trabajador comprende por qué hace lo que hace?

«Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo»  
Benjamín Franklin

Cuando un trabajador comprende y dimensiona la importancia de su trabajo su productividad mejora. Al comunicar la trascendencia del esfuerzo de cada individuo dentro de la empresa junto con el objetivo de lo que hacen y cómo eso ayuda al rumbo que se ha trazado la compañía, se le otorga valor a cada acción. Esto ayuda a que las personas se sientan motivadas y valoradas porque saben que forman parte de algo más grande que su sector:

Ilustración 30: Reflexiones sobre la importancia del «por qué»



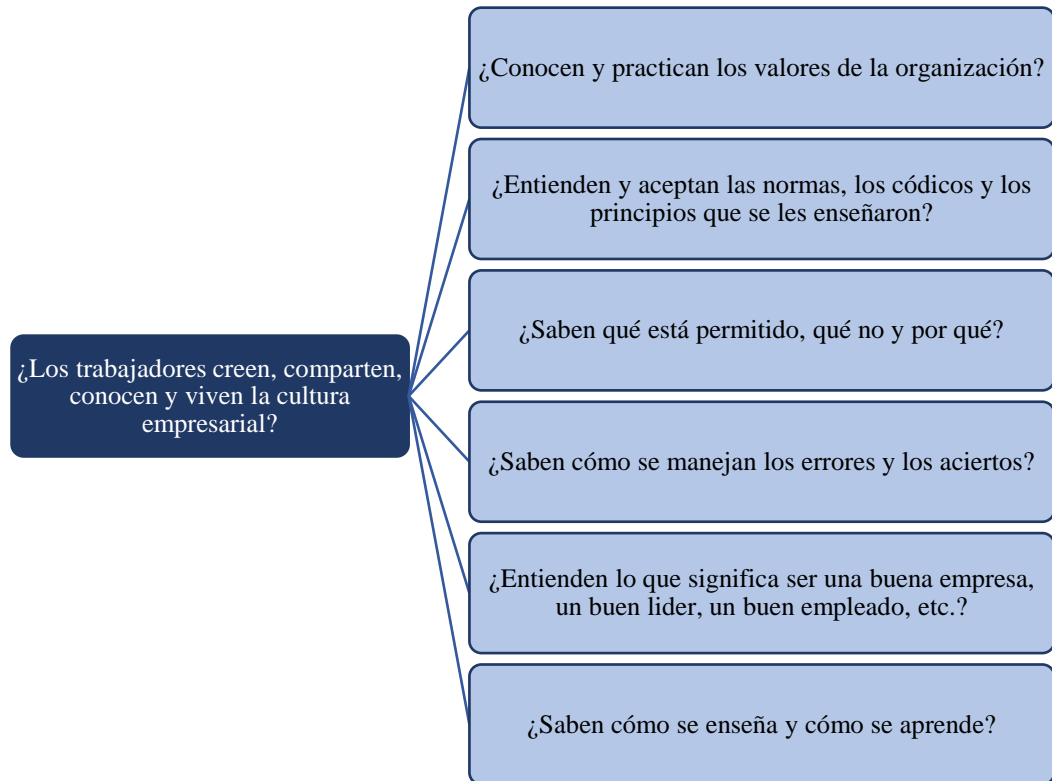
Fuente: elaboración propia

### 3. ¿Los trabajadores se sienten parte de la cultura organizacional?

«El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea».  
Kurt Lewin

La cultura es un factor importante en el desempeño de los trabajadores, ya no es solo saber qué se hace y por qué, sino de estar de acuerdo con la forma en que se llevan a cabo las cosas. Para que un empleado se comprometa con la cultura organizacional de una empresa este debe sentirse bien con los valores, las creencias y los principios que transmite la empresa de lo contrario no podrá aplicarlos ni transmitirlos a otros dentro y fuera de la organización.

Ilustración 31: Reflexiones sobre la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

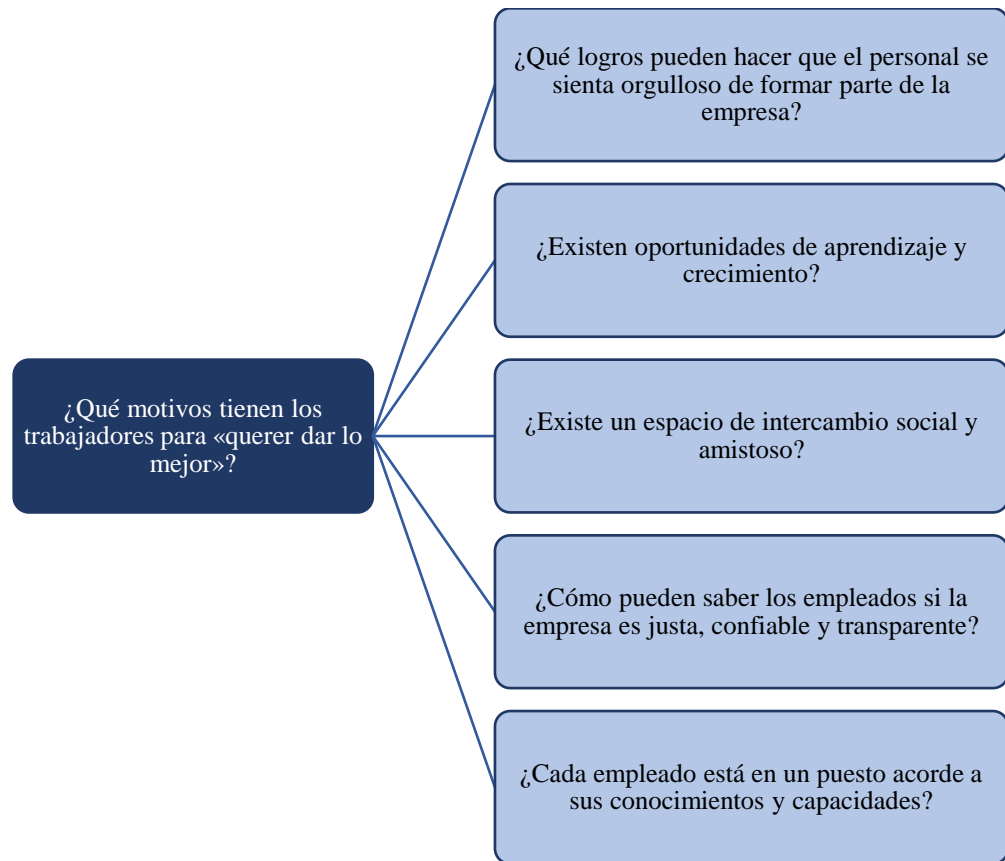
Sin embargo, también es importante tomar en cuenta que la cultura es algo que se debe demostrar con acciones, por eso es importante que los directivos, los gerentes, los líderes y demás personas involucradas vivan la cultura empresarial.

#### 4. ¿Qué tan motivados están los trabajadores?

«El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito».  
Albert Schweitzer

Siempre que los empleados sepan qué es y cómo deben hacer lo que les corresponde es importante verificar que tengan la disposición de llevarlo a cabo de la mejor manera posible. Para eso es necesario darles motivos para que les guste su lugar de trabajo y la labor que desempeñan en él. Mantener motivados a los trabajadores no solo garantiza que realicen sus tareas, también garantiza que sean más productivos, que mejoren su efectividad y que trabajen de una mejor manera. Los directivos, al igual que en las otras reflexiones, no se encuentran exentos de buscar aquello que los motive a desempeñar su rol dentro de la empresa:

Ilustración 32: Reflexiones sobre la motivación de los empleados



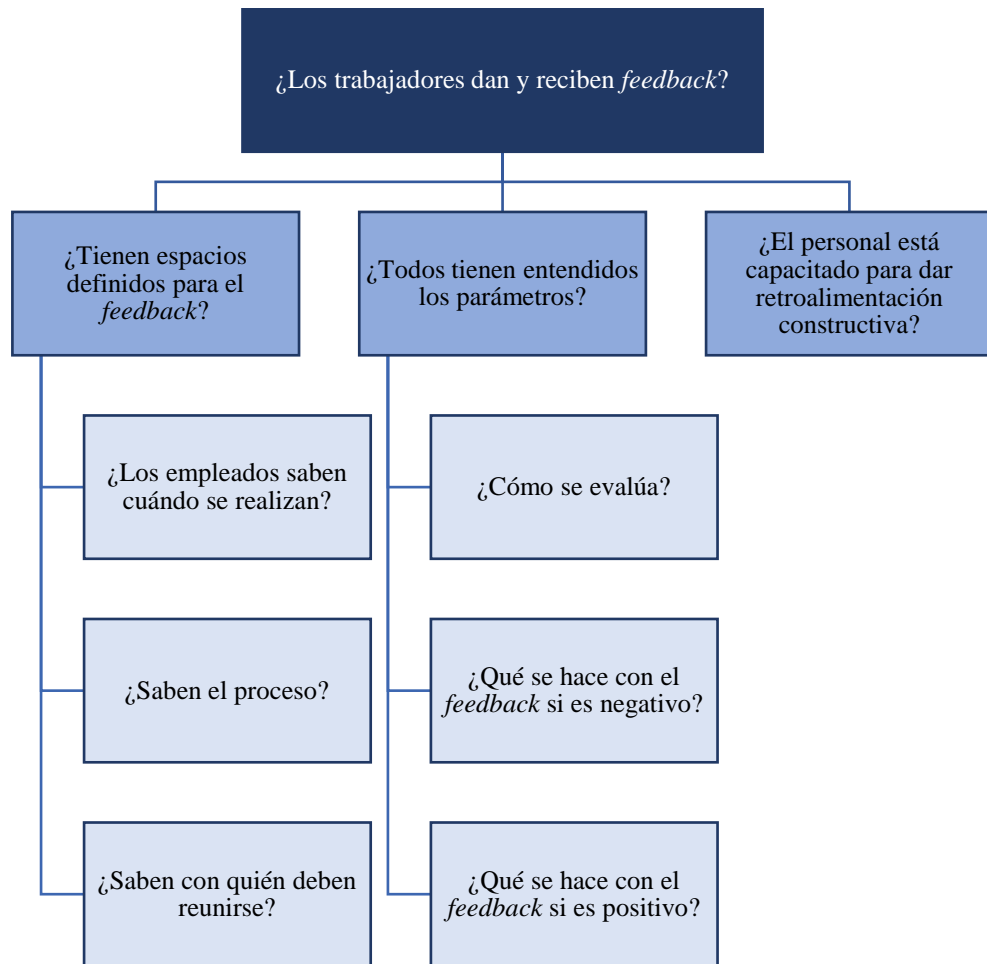
Fuente: elaboración propia

## 5. ¿Los empleados saben cómo están haciendo su trabajo y cómo pueden mejorarlo?

«He aprendido que los errores pueden ser tan buenos profesores como el éxito».  
Jack Welch

La retroalimentación es una herramienta que muchas empresas pasan por alto o la llevan a cabo a manera de encuesta de productividad y desempeño. Sin embargo, el *feedback* no es algo que deba realizarse solo al terminar un proyecto, debe ser una herramienta de apoyo en el día a día para ayudar a los empleados a saber cómo están haciendo su trabajo. Esto brinda la oportunidad de felicitar o apoyar para mejorar.

Ilustración 33: Reflexiones sobre la retroalimentación



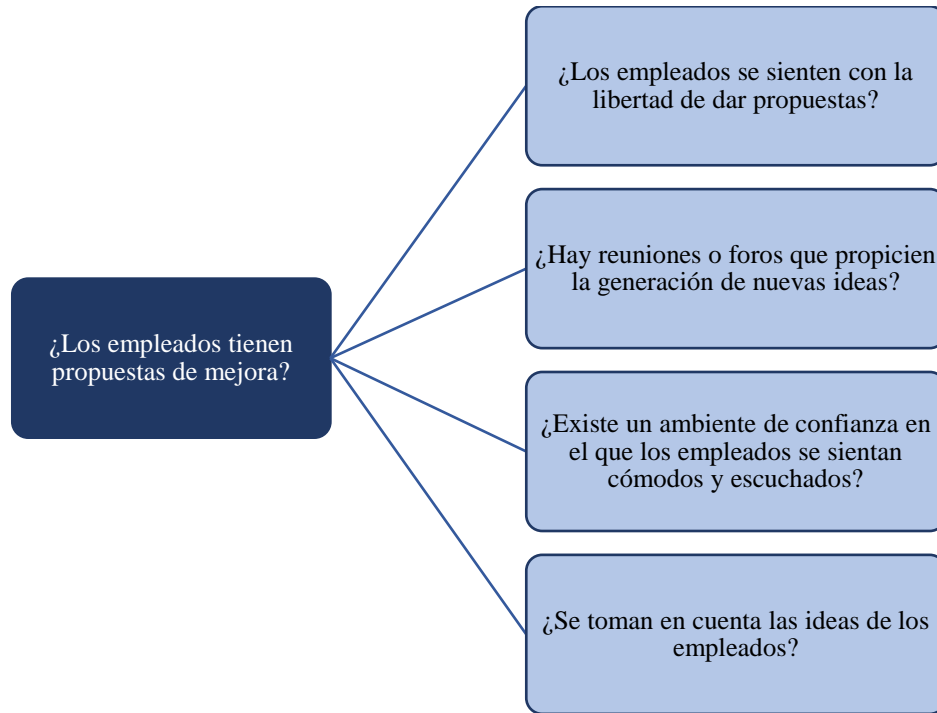
Fuente: elaboración propia

## 6. ¿Los empleados saben que pueden expresar sus ideas?

«Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios»  
Benjamín Franklin

Muchas empresas asumen que los trabajadores no pueden o no deben sugerir propuestas debido a que los desvían de sus labores. Sin embargo, darles a los empleados la oportunidad de aportar ideas y proponer soluciones ayuda a que la empresa crezca, aprenda y mejore. Esto debido a que cada trabajador es un experto en su área y no existe nadie mejor que ellos para saber cómo funciona todo y qué se podría hacer para mejorar.

*Ilustración 34: Reflexiones sobre la confianza para expresar ideas*



Fuente: elaboración propia



## V. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo era realizar un manual que ayudara a las MIPYME y a las empresas familiares (o PEF) a implementar un plan de comunicación interna. A lo largo del trabajo se pudo observar que las MIPYME y las empresas familiares son un pilar fundamental para la economía del país. Sin embargo, se trata de organizaciones complejas; las MIPYME, por un lado, son empresas que rara vez otorgan importancia a los intangibles y que, en su mayoría, no tienen planes estratégicos (financieros, de comunicación, de promoción, de ventas, etc.) definidos. Las empresas familiares, por otro lado, tienden a mezclar los asuntos de la familia con la empresa y rara vez logran establecer reglas para evitarlo. Esto se traduce en falta de planificación, que es el elemento que evita la sobrevivencia y continuidad de estas organizaciones.

Los autores consultados —expertos en comunicación organizacional, comunicación interna, empresas familiares y MIPYME— concuerdan en que una de las partes más importantes para el éxito y la consolidación de una empresa es la buena gestión comunicativa. La comunicación interna en las organizaciones ayuda a que todos trabajen en equipo para concretar una misma meta, de esa forma la empresa pasa de ser un edificio con múltiples direcciones aisladas entre sí, a ser una comunidad que comparte valores, creencias, actitudes y objetivos.

La investigación también reflejó que los directivos de las MIPYME y las empresas familiares optan por no implementar un plan de comunicación (ya sea organizacional, interno o externo) debido a que no dimensionan los beneficios que puede generar en la producción, las ventas, la motivación, el enfoque, la dirección de la empresa entre otras cosas. Así mismo, tampoco comprenden las consecuencias y las oportunidades de las que se privan al no darle, a la comunicación, la importancia que tiene.

A partir de los datos obtenidos se definió que el manual debía ir enfocado en reforzar dos partes importantes: la definición teórica de los conceptos relevantes para la implementación del plan y la puesta en acción de esos conceptos. De esa forma el manual que se presentó responde a las necesidades de las MIPYME y las empresas familiares de conocer a profundidad los hitos correspondientes a la comunicación interna, así como su importancia dentro de la organización, y la mejor forma de llevarlos a cabo en las empresas.

Aunque las empresas familiares (y las PEF) pueden englobarse entre las MIPYMES, existen ciertas características de las empresas familiares que las MIPYME no poseen. Por esa razón, se decidió realizar una serie de consejos y prácticas de comunicación que cada organización puede implementar según sus características y necesidades específicas. Se trató a ambas organizaciones en conjunto en ciertos apartados, pero, al momento de redactar el manual, se respetaron las distintas dificultades que pueden surgir en cada una.

Finalmente, se definió que la comunicación es un factor importante para el crecimiento, la sostenibilidad y la consolidación de las MIPYME y las empresas familiares. Por lo tanto, es posible comprobar la importancia y la necesidad que se tenía de crear un manual que incluyera los conceptos, la ejecución y la evaluación de un plan de comunicación interna para estas organizaciones.

## VI. RECOMENDACIONES

Para los directivos, gerentes, líderes y demás personas que decidan utilizar este manual para implementar un plan de comunicación interno en sus empresas, es recomendable que se involucren activamente en el diseño y la ejecución del plan, pero también que recurran a un experto en comunicación. Las nociones establecidas en este trabajo pretenden abarcar todas las interrogantes que puedan surgir, sin embargo, nunca está demás tener la opinión de un experto en el área que sirva de guía para asegurar la efectividad del plan.

También es importante saber que, si no son personas completamente involucradas en el mundo de la comunicación empresarial, es necesario que lean y aprendan los conceptos antes de pasar al desarrollo del plan. La creación de un plan de comunicación interna requiere tiempo, trabajo, compromiso y disposición. No es un trabajo que una sola persona pueda hacer, pues el objetivo es involucrar a toda la organización en el esfuerzo comunicativo.

Para futuras investigaciones se recomienda realizar una investigación de campo, realizar encuestas y entrevista a distintas empresas para conocer por completo la situación de las organizaciones y generar un material que se acople perfectamente a ellas. También se recomienda profundizar en el tema de la comunicación en las crisis, fue un apartado que no se incluyó en este trabajo, sin embargo, considero que aportaría grandes beneficios a las MIPYME y a las empresas familiares.



## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alloza, A. (2015). Comentario crítico: Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. *Nuevas Tendencias*, 94, 24-25. <https://hdl.handle.net/10171/39112>
- Antíl, M. A. (2019, 30 septiembre). *Mipymes*. Prensa Libre. <https://bit.ly/34U3xc0>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID editorial Empresarial.
- Balladares, J. N., & Roncal, V. E. (2016). *Factores de éxito de una pequeña empresa familiar. Estudio de caso: Tesis de grado*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Caldentey del Pozo, P. (2018). Centroamérica: Desafío de desarrollo de las Mipymes en un contexto de integración. En M. Dini & G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (Documentos de Proyectos: LC/TS.2018/75, pp. 439-472). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Campoverde, M. X. (2018). *Cómo las empresas ecuatorianas han analizado el comportamiento del consumidor para evaluar la factibilidad de expansión de su negocio* (Tesis de grado). UTMACH. <https://bit.ly/32aivbS>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, No. 13, 5-7. <https://bit.ly/3mTnMMP>
- IFC. (2009). *Guía informativa de banca PYME* (1.ª ed.). Corporación Financiera Internacional.
- IFC. (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares* (4.ª ed.). Corporación Financiera Internacional.
- Díaz, H., & Fuentes, E. C. (2013). La comunicación en la empresa familiar como principal elemento para la armonía familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 6-No. 3, 95-114. <https://bit.ly/386C9JA>
- Estudio de Comunicación. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa* (B. Berceruelo, Coord.; 1.ª ed.). Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos.

- Estudio de Comunicación. (2016). *Comunicación Empresarial* (B. Berceruelo, Coord.; 1.ª ed.). Estudio de Comunicación S.A.
- García, T., & Soler, V. G. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3 Ciencias Empresa, Vol. 3-No. 3* (19.ª ed.), 181-191. <https://bit.ly/3mM0UyU>
- IGAPE. (2014). *Cómo elaborar un plan de comunicación* (Manuales prácticos de la PYME, Vol. 1). Xunta de Galicia.
- Martín, F. (2010). Comunicación empresarial e institucional. *Mediaciones Sociales, No. 8*, 159-165. <https://bit.ly/3jUyrVR>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- MINECO. (2015). *Sistema Nacional de Información MIPYME Guatemala* (1.ª ed.) [Documento electrónico]. Ministerio de Economía. <https://bit.ly/2JyCWsJ>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias, Vol. 3* (No. 4), 296-309. <https://bit.ly/35EI6vB>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation. <https://bit.ly/32czoCR>
- Rodríguez Alcaide, J. J., Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M., & Sánchez Crespo, A. J. (2006). *Comunicación en la empresa familiar* (Cuaderno de reflexión, Vol. 3). Universidad de Córdoba.
- Ruiz, C. (2020). Importancia del Consejo de Administración en la Empresa Familiar. *BDO Guatemala, 2, 1-12*. <https://bit.ly/2HRQtLz>
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el Porqué* (1.ª ed.). Urano, S.A.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18.ª ed.). McGraw-Hill Companies.
- Vi, S. (2020, 1 abril). *¿Son las Mipymes las más afectadas por el Covid-19?* República GT. <https://bit.ly/3kQ1IHU>

## VIII. ANEXO

### A. Plantilla de objetivos, estrategia y tácticas

Objetivo general			
Objetivos específicos			
Estrategia			
Tácticas			

## B. Plantilla para plataforma de mensajes

Objetivo general			
Mensaje central			
Mensajes primarios			
Mensajes de apoyo			

## IX. GLOSARIO

**Accionistas:** Personas que reciben dividendos de la empresa (no necesariamente son parte de la familia) (IFC, 2018, p. 17)

**Asesor:** Es una persona externa preparada profesionalmente para dar su consejo y proporcionar información beneficiosa para apoyar a quien solicitó su servicio (IFC, 2018, p. 38)

**Brain storming:** Lluvia de ideas

**Branding book:** Manual de identidad de la empresa

**Carta magna o protocolo familiar:** Documento donde se esclarecen todas las reglas que debe seguir la familia con respecto a la empresa (IFC, 2018, p. 34)

**Consejo de administración:** Encargados de velar por el buen funcionamiento y crecimiento de todas las áreas de la empresa (no necesariamente son parte de la familia) (IFC, 2018, p. 18)

**Consejo familiar:** Grupo escogido por la familia encargado de conectar a estos con la empresa y resolver cualquier conflicto relacionado con los miembros de la familia (IFC, 2018, p. 30)

**Estrategia:** Serie de decisiones y acciones correctamente meditadas que dirigen y encaminan a cumplir un fin determinado (Thompson *et al.*, 2012, p. 329)

**Feedback:** Retroalimentación

**I+D+i:** Investigación, desarrollo e implementación

**MINECO:** Ministerio de Economía

**MIPYME:** Micro, pequeña y mediana empresa

**Organización:** Es una estructura administrativa regulada por un conjunto de normas y reglas unidas para cumplir un fin específico (IFC, 2018, p. 47)

**PEF:** Pequeñas empresas familiares

**Perfilar:** Describir o detallar los aspectos y características particulares de los públicos objetivo (Estudio de Comunicación, 2014, p. 34)

**Priorizar:** Definir cuáles públicos son más importantes a partir del interés, la influencia y el poder que tengan sobre la empresa (Estudio de Comunicación, 2014, p. 34)

Recursos y activos intangibles: Son todos aquellos activos que no poseen apariencia física y no son monetarios. Sin embargo, generan beneficios significativos (Thompson *et al.*, 2014, Pp. 95-96)

ROI: Retorno de inversión

*Stakeholders*: Públicos objetivo

Sucesión: Es cuando se realiza una sustitución en un cargo o puesto por una o varias razones consideradas (IFC, 2018, p. 49)