

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO (EPS) -
LICENCIATURA

**“Diagnóstico y estrategia de comunicación interna en el departamento
de ventas del Centro de Ventas Mixco Bimbo Guatemala”**

Presentado por:

María de los Ángeles Zamora Reyes

**Previo a optar al título de
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Asesora:

Licda. Brenda Chacón

Guatemala, noviembre de 2015

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

Director

Lic. Julio E. Sebastián Ch.

Consejo Directivo
Representante de Docentes

M.A. Amanda Ballina

Lic. Víctor Carillas

Representante de los Estudiantiles

Joseph Mena

Carlos León

Representante de los Egresados

Lic. Michael González Batres

Secretaria Académica y Administrativa

M. Sc. Claudia Molina

Coordinador General de EPSL

M. Sc. Sergio Morataya

Coordinador de EPSLSB

M.A. Marco Julio Ochoa España

Supervisor 1

Licda. Brenda Yanira Chacón

Supervisor

Licda. Evelin Morazán Gaitán



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

Guatemala, 5 de febrero 2015

EPSL-B65-2015

Licenciada:
Alma Arminda Retana Guzmán
BIMBO DE GUATEMALA, S.A.
Ciudad Guatemala

Licenciada Retana:

Por medio de la presente solicito se sirva recibir como practicante de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al(a) estudiante: **María de los Ángeles Zamora Reyes**, carné 200318149, quien manifestó su deseo de hacer Practica Profesional Supervisada en su institución, para el efecto, se requiere lo siguiente:

- Extenderle una carta de aceptación.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar que dentro del Plan y Estrategia de Comunicación de 2015 de su institución, el(a) estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que ayude al Proceso de Comunicación Interno o Externo de su Institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional – EPS-.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MA. Marco Julio Ochoa
Coordinador EPS Licenciatura
Cel. 59000007



Copia: archivo
MJOE-EMG



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org



Guatemala 6 de febrero 2,015

M.A. Marco Julio Ochoa

Coordinador EPS Licenciatura

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado M.A. Ochoa:

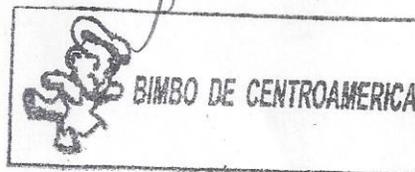
Por medio de la presente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que hemos autorizado a la estudiante **MARIA DE LOS ANGELES ZAMORA REYES**, con número de carné **2003-18149**, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala la realización del Ejercicio Profesional Supervisado correspondiente a la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en Bimbo de Guatemala. Debiendo cumplir 800 horas de prácticas comprendidas en el período del 6 de febrero al 30 de agosto del 2,015.

Sin más por el momento reciba un cordial saludo de nuestra parte.

Atentamente,

Edwin Humberto Toledo Rodas

Divisional de Ventas-Coordinador Bimbo Guatemala





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

Guatemala 16 de octubre del 2015

Estudiante Epesista de Licenciatura:
María de los Ángeles Zamora Reyes
Carné no. 200318149
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Luego de evaluado su trabajo académico impreso y de campo titulado: **Diagnóstico y Estrategia de comunicación interna en el departamento de Ventas del Centro de Ventas Mixco Bimbo Guatemala**, y haber sustentado el examen y defensa de su proyecto de EPS de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se da por Aprobado por Unanimidad del tribunal Examinador su trabajo final y se autoriza su aprobación en el acta de cierre respectiva y la impresión de su trabajo final de EPSL en un número de 7 ejemplares impresos que deberá entregar a diferentes instancia así como 3 CD's con el documento incluido en formato PDF los cuales deberá entregar a las Bibliotecas Flavio Herrera y Central, y a la Comisión de Tesis de la E.C.C.

Sin más que constatar:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MA. Marco Julio Ochoa

Coordinador EPS Licenciatura

Cel. 590000007



Copia: archivo
USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser la guía en mi camino, dador de vida y otorgarme la bendición de culminar una meta más en mi vida, gracias Padre.
- A MIS PADRES:** **Luis Zamora y Miriam de Zamora** por su amor incondicional, darme la vida, su apoyo en cada etapa de mi vida y la confianza puesta en mí. Por su dedicación y esfuerzo les dedico este logro.
- A MI ESPOSO:** **Samuel López** te amo, gracias por apoyarme en todo momento, tu comprensión, ánimo y amor fue uno de los motores esenciales para que culminara este proyecto.
- A MIS HERMANOS:** **Luis, Rafael y Betty** gracias por su apoyo y compartir esta alegría.
- A MIS CUÑADAS:** Gracias por siempre apoyarme y animarme con sus palabras.
- A MIS SOBRINOS:** Por ser la alegría en mi vida.
- A MIS SUEGROS:** Gracias a ustedes y Bertita de Guzmán por su apoyo.
- A LA ACADEMIA:** Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Escuela de Ciencias de la Comunicación por brindarme las herramientas para hoy convertirme en una profesional.
- A MI INSTITUCIÓN:** Bimbo de Guatemala por permitirme desarrollar el proyecto EPSL, y llenarme de experiencias para mi futuro.

Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido del presente trabajo investigativo.

Índice

<i>Introducción</i>	<i>i</i>
<i>Antecedentes</i>	<i>ii</i>
<i>Justificación</i>	<i>iii</i>

Capítulo I

Diagnóstico comunicacional

1.1 <i>Diagnóstico: definición</i>	1
1.2 <i>Comunicación</i>	3
1.2.1 El Proceso de la comunicación	4
1.2.2 Diagrama del proceso de comunicación	5
1.3 <i>Tipos de comunicación</i>	6
1.3.1 Comunicación verbal: oral y escrita	6
1.3.2 Comunicación no verbal	7
1.3.3 Comunicación intrapersonal	7
1.3.4 Comunicación interpersonal	8
1.3.5 Comunicación grupal	8
1.3.6 Comunicación pública	8
1.3.7 Comunicación organizacional.....	8
1.3.7.1 Comunicación descendente.....	8
1.3.7.2 Comunicación ascendente	8
1.3.7.3 Comunicación horizontal	9
1.4 <i>Barreras de la comunicación</i>	10
1.4.1. Barreras de una buena comunicación	10
1.4.2. Barreras de la comunicación.....	11
1.4.3. Barreras en la comunicación.....	12
1.5 <i>La observación</i>	13
1.5.1 Tipos de Observación	14
1.5.1.1 Observación natural	14
1.5.1.2 Observación estructurada	14
1.5.1.3 Observación participante.....	14
1.5.1.4 Observación libre o no estructurada.....	15
1.5.1.5 Observación no participante	15
1.5.1.6 Observación indirecta	15

1.6 Conclusiones de lo observado	16
1.7 Objetivos.....	20
1.7.1. Objetivo General	20
1.7.2 Objetivos Específicos	20
1.8 Descripción institucional: Bimbo Guatemala.....	21
1.9 Historia de Grupo Bimbo	22
1.10 Misión de la empresa	24
1.11 Visión de la empresa.....	24
1.12 Filosofía de la empresa	24
1.13 Valores de la empresa	24
1.14 Organigrama institucional.....	25
1.15 FODA institucional.....	26
1.16 FODA comunicacional.....	26

Capítulo II

Metodología y resultados de la investigación

2.1 Metodología.....	27
2.1.2 Tipos de Metodología.....	29
2.2 Descripción del tipo de comunicación utilizada.....	31
2.3 Tipo de investigación.....	32
2.4 Instrumentos.....	35
2.4.1. Observación	35
2.4.2 Entrevista.....	36
2.4.3 Encuesta.....	38
2.4.4 Fórmula aplicada a la población	39
2.4.5 Descripción de la fórmula.....	41
2.5. Cronograma de actividades	44
2.6 Presentación de resultados.....	45
2.7 Conclusiones de la investigación	67

Capítulo III

Plan de Comunicación

3.1 ¿Qué es un plan de comunicación?.....	69
3.2 Objetivos de la propuesta.....	70
3.2.1 Objetivo General	70
3.2.2. Objetivos Específicos	70
3.3 Descripción de la propuesta.....	71
3.4 Justificación de la propuesta	72
3.5 Estrategia para su implementación.....	73
3.5.1 Festejos de actividades especiales.....	73
3.5.2 Actualización de estrategias de exhibición.....	73
3.5.3 Instalación de tablero	73
3.5.4 Foros de discusión	73
3.5.5 Presentaciones dinámicas.....	74
3.5.6 Concursos especiales	74
3.5.7 Reconocimientos al colaborador	74
3.6 Cronograma de actividades	75
3.7 Presupuesto	76

Capítulo IV

Control y Seguimiento

4.1 Ejecución de propuestas.....	77
4.2 Descripción de materiales utilizados.....	82
4.2.1 Invitación Día del Padre	82
4.2.2 Unifolios con planograma.....	82
4.2.3 Presentación <i>power point</i> . Punto de Venta Perfecto	82
4.2.4 Tablero para comunicación	83
4.3 Presentación de resultados.....	84
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
Referencias Bibliográficas.....	89
E-grafías.....	92

Introducción

En el presente informe inicialmente se presenta la inducción a la parte teórica que permite retomar los conceptos básicos en comunicación y qué es un diagnóstico, el proceso que la rige, las barreras que pueden llegarse a presentar en un proceso comunicacional y los tipos de comunicación. También se presenta la definición de la herramienta principal que hace posible este informe: la observación y el detalle de lo que se ha logrado hasta el momento percibir.

Asimismo se realiza la presentación de la empresa en la cual se está realizando dicho proyecto, su historia, la filosofía, misión y visión; también los valores que persiguen en su labor los colaboradores de dicha organización.

Integrando el capítulo II del proyecto se presenta la metodología y los instrumentos que se han ocupado para la obtención de información así como los resultados obtenidos de estos. De la misma manera se presenta la conclusión obtenida de este proceso.

Los dos puntos anteriores permitieron realizar un plan de comunicación buscando mejorar las áreas de oportunidad encontradas; dicho plan se presenta en la tercera parte. Se detallan a su vez las propuestas o acciones a ejecutar para el logro de los objetivos comunicacionales poniendo en práctica conocimientos adquiridos.

Por último se entregan los resultados de las acciones ejecutadas y referencias gráficas de lo que se tuvo oportunidad presentar.

DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL CENTRO DE VENTAS MIXCO DE BIMBO
GUATEMALA

Antecedentes

Como seres humanos la comunicación es inherente a su esencia ya que a través de ella es capaz de transmitir emociones, sentimientos e información como parte de un proceso de crear y compartir mensajes con significado, siendo parte de esta la comunicación interna dentro de una organización.

Es por ello que en trabajos de Tesis publicados se encuentran diagnósticos comunicacionales con el fin de buscar respuestas y oportunidades de la comunicación interna a nivel organización; tal es el caso de la Tesis de Grado de Licenciatura de Derwin Morejón (USAC 2,012) realizado a una empresa de consumo masivo, donde se recomienda que es necesario reforzar los canales de comunicación para mantener un intercambio de información sano para evitar los rumores; a la vez que con la óptima comunicación descendente, que es la más común en una empresa puede fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores.

- Diagnóstico de comunicación interna en la división de manufactura, PepsiCo Guatemala
Morejón Morales, Derwin Antonio
Guatemala: USAC, 2012
- Diagnóstico de comunicación interna de una empresa transnacional de Courier (entrega de paquetes) que opera en el mercado local
Valenzuela Gramajo, Jimmy Marck
Guatemala: USAC, 2014
- La administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo
Ixcamparí López, Enrique Aníbal
Guatemala: USAC 2007
- Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA
Vásquez Hernández, Jeimy Analy
Guatemala: URL 2015

Justificación

Como comunicación organizacional de acuerdo a Pablo Ansede se entiende como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten de manera seriada dentro del marco de la organización.¹

Dentro de una organización o empresa la comunicación es parte fundamental para el desarrollo de la misma, haciendo llegar a los integrantes de la empresa información relevante que permita el desempeño de sus funciones y con ello buscar el crecimiento económico de la organización.

Tanto los individuos como las organizaciones necesitan organizarse y comunicarse constantemente, pese a las limitaciones que se tienen que enfrentar. Limitaciones como las barreras de la comunicación que pueden ser psicológicas, de lenguaje, de atención, etc., por lo que pueden llegar a ser obstáculos dentro de las relaciones en la empresa. Es por ello que surge la necesidad de realizar un diagnóstico de comunicación en Bimbo Guatemala en el Centro de Ventas Mixco para detectar si existen debilidades comunicacionales.

Según Gustavo León la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, implica mensajes, su flujo, su propósito y su dirección y el medio empleado.²

Dada la influencia de la comunicación dentro de una organización es necesario determinar cómo a través de ella influye en el desempeño de los colaboradores dentro de dicha empresa, a la vez para determinar la identidad de marca de sus colaboradores e identificar las áreas de oportunidad para mantener o fortalecer la fidelidad del equipo de ventas hacia la empresa.

¹ Ansede Espiñeira, Pablo. La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Pág. 3.

² León Duarte, Gustavo A. La comunicación organizacional en México. Pág. 252.

Capítulo I

Diagnóstico comunicacional

1.1 Diagnóstico: definición

Etimológicamente diagnóstico proviene de “gnosis conocer y dio a través” como lo indica Carlos Basurto, así entonces significa conocer a través de o por medio de. Se entiende como producto de una investigación o como explicación de una situación particular, como descripción de un proceso o como un juicio interpretativo.³

Por lo anterior el diagnóstico implica en sí mismo una comparación entre una situación presente, conocida mediante la investigación y otra situación ya definida o conocida previamente que sirve como referencia.

Existen varios criterios para definir un diagnóstico de comunicación pero se puede definir como el más acertado el que Darío Rodríguez cita en su libro Diagnóstico Organizacional que cita a Prieto cuando señala que es una herramienta para medir las prácticas sociales orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación. Acciones de cambios destinadas a generar modificaciones en la comunicación para buscar lograr cambios positivos en el grupo. El diagnóstico constituye una explicación empíricamente validada del operar de una organización. Permite alinear la estructura y el comportamiento organizacional a la estrategia.⁴

En el libro de evaluación organizacional de Alexander Carballo quien cita a Thibaut con la definición de diagnóstico como el acto o arte de conocer, lo que se busca conocer son las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización, para así ofrecer soluciones acordes a estos. Pero el diagnóstico no solo se realiza en el caso que una empresa se encuentre en dificultades, también en el caso de que no se

³ Arteaga Basurto, Carlos. Diagnóstico. Pág.2

⁴ Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional e innovación de las estrategias de recursos humanos. Pág.4.

presenten problemas, se realiza el diagnóstico buscando conocer los orígenes de ese buen comportamiento.⁵

Los tipos de diagnósticos de comunicación pueden variar de acuerdo a los aspectos a los cuales les dará privilegio dentro del estudio, por ejemplo:

- Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna
- Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa
- Diagnósticos de comunicación interna

Un diagnóstico implica más que una descripción de lo que se observa o investiga, por lo que sugieren gire en función a cuatro dimensiones:

- Perfil organizacional: el objetivo principal de esta dimensión es realizar un mapeo general de la organización en estudio que vayan desde lo más básico hasta sus estructuras, política y la orientación de la comunicación durante su historia.
- Diseño ambiental: este gira en base al ambiente en general en el que se desenvuelve la empresa en términos de comunicación; esto en función de los elementos concretos que vinculan la identificación de la institución y sus objetivos.
- Sistema relacional: su objetivo es analizar los diversos planos de relaciones comunicaciones que circulan dentro de la organización a nivel de comunicación interna y externa
- Canales y soportes: su objetivo es evaluar qué canales ocupa la organización para el traslado de la comunicación tanto interna como externa por ejemplo comunicación oral, escrita, verbal o la aplicación de las nuevas tecnologías disponibles.

Al concluir el análisis basado en las cuatro dimensiones expuestas, se podrán identificar un conjunto de problemas comunicacionales para los cuales se propondrán diversas soluciones alternativas, que una vez revisadas y jerarquizadas formarán parte de los distintos informes de avance y final del presente proceso.

⁵ Carballo, Alexander. Evaluación de la gestión administrativa. Pág. 7-8.

1.2 Comunicación

Un primer acercamiento a la definición de comunicación se encuentra en la tesis de Daniela Molina, la palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. La comunicación es un fenómeno u efecto relacionado a los seres vivos que mantienen cuando se encuentran en grupo o más de una persona. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto, es decir que se da un intercambio constante de información.⁶

De acuerdo a referencia en la tesis de Vanessa Guzmán se entiende la comunicación como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.⁷

La comunicación es ante todo, un proceso de intercambio, como se menciona en el Manual de Carlos Ongallo; que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior.⁸

⁶ Molina Valdéz, Daniela. Tesis Rafael Landívar. Pág. 33

⁷ Guzmán Paz, Vanessa. Comunicación organizacional. Pág.9.

⁸ Ongallo, Carlos. Manual de Comunicación. Pág. 31.

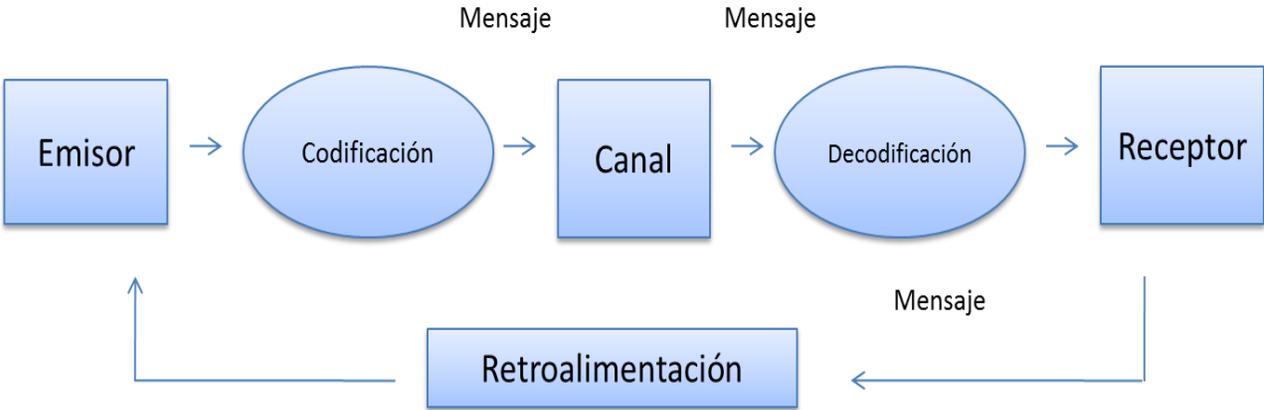
1.2.1 El Proceso de la comunicación

Para hacer de la comunicación un proceso eficaz es necesario que en el flujo de transmisión de información intervengan algunos factores:

1. Emisor y receptor: se conoce como fuente de comunicación, transmisor, codificador, encodificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación; puede ser una persona o grupo de personas que elabora y envía un mensaje. En principio selecciona los signos, señas o símbolos adecuados, y a la postre hace llegar el mensaje al receptor para obtener la respuesta correspondiente.
2. Código: es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos, como el idioma inglés, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, etc. Todos los signos que pueden constituir un código, han sido dotados de significado por los seres humanos, así para que el proceso de comunicación tenga éxito, es preciso que el código sea susceptible de ser interpretado de forma eficaz.
3. Mensaje: es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor
4. Canal: otro aspecto relevante en el proceso de comunicación, es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es preciso seleccionar el canal adecuado, es decir “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje.
5. Decodificación: es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante.⁹

⁹ Guzmán Paz, Vanessa. Comunicación organizacional. Pág.15-21.

1.2.2 Diagrama del proceso de comunicación



Fuente: elaboración propia

1.3 Tipos de comunicación

Existen tres tipos de comunicación básica:

1.3.1 Comunicación verbal: oral y escrita

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Dentro de la comunicación oral se pueden encontrar gritos, palabras, silbidos, llanto o risa que de acuerdo al contexto y situación podrían expresar diversos sentimientos, a estas formas de comunicación oral se le considera como una de las formas primarias con las que el ser humano se pudo expresar.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos, entre otros). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante.

Comunicación oral

Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído. Las palabras a medida que se dicen se van, o sea la comunicación desaparece o es efímera y dura lo que permanece el sonido en el ambiente, no más tiempo.

Se utilizan soportes verbales y no verbales, así como elementos paraverbales al momento de la acción comunicativa. Movimientos, desplazamientos y distancias; gestos, tonos de voz, uso de apoyo visual y elementos tecnológicos, entre otros.

Comunicación escrita

Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.

La escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues se tiende a tener más cuidado de las palabras que se plasman. Son importantes los

elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; pausas, interrogaciones, tildes, comas, etc.

El soporte verbal que es la base en esta comunicación es la escritura, las palabras. Eso no implica que el texto no pueda llevar gráficos, dibujos o diseños, pero lo primordial será el léxico escrito.

1.3.2 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales visuales, auditivas, olfativas, sonidos, gestos y movimientos corporales.

Características de la comunicación no verbal:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

1.3.3 Comunicación intrapersonal

Es la que se mantiene consigo mismo, el diálogo interno. Esa voz del pensamiento consciente tiene total intimidad con uno, y puede decir cosas que uno jamás diría a otras personas. Es decir la comunicación intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de sí mismo: acceso al universo emocional interno, a la sucesión personal de sentimientos. Incluye la integridad personal, particularidad humana que se fortalece a través de la autoestima, la identidad, la autonomía, la humildad, la empatía, la capacidad de diálogo y los valores, factores indispensables para la construcción de contextos estables.

1.3.4 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

1.3.5 Comunicación grupal

Es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas.

1.3.6 Comunicación pública

Todo acto por el cual una pluralidad de personas pueda tener acceso a la obra sin previa distribución de ejemplares a cada una de ellas.¹⁰

1.3.7 Comunicación organizacional

1.3.7.1 Comunicación descendente

Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

1.3.7.2 Comunicación ascendente

Permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

¹⁰<http://expresionsocoshernandez.blogspot.com/2012/03/clasificacion-de-los-tipos-de.html>

1.3.7.3 Comunicación horizontal

La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la
- organización.¹¹

¹¹ Ongallo, Carlos. Manual de Comunicación. Pág. 32-36

1.4 Barreras de la comunicación

En el documento de Vilmarie Oquendo sobre las barreras de la comunicación organizacional se hace mención que forma en que las personas pueden interpretar la comunicación sobre todo cuando los procesos de codificación y decodificación no son similares y las comunicaciones tienden a interrumpirse.¹²

Además se refiere a las siguientes barreras:

1.4.1. Barreras de una buena comunicación

- Atención Selectiva: sucede cuando una persona se bloquea ante una información que no responde a sus ideas ignorándolas.
- Juicios de Valor: cuando el receptor formula su juicio de valor antes de completar la recepción de la información que se le transmite.
- Filtración: consiste en la manipulación de la información por parte de los subordinados con el fin que el receptor la considere siempre positiva.
- Lenguaje de Grupo: es la jerga acostumbrada a identificar determinados conceptos por medios de palabras que no son por todos conocidos en razón de aplicarse por quienes utilizan términos que se encuentran familiarizados por el uso de tareas específicas.
- Diferencias de Estatus: se produce en el trato por medio de la comunicación, presentándose ciertas distorsiones en su transmisión, que evitan, muchas veces, que los subordinados no respondan y eviten formular preguntas que permiten clarificar las ordenes o instrucciones que reciben.
- Comportamiento Proxémico: uso del espacio que toda persona utiliza en sus comunicaciones interpersonales.
- Presiones de Tiempo: falta de tiempo para entablar una comunicación constituye una barrera negativa en toda transmisión que pueda quedar incompleta por ese motivo.

¹²<http://facultad.bayamon.inter.edu/mirodriguez>. Barreras en la comunicación gerencial.

- Exceso de Comunicaciones: la información se transmite en exceso puede presentarse inconvenientes en la recepción acerca de su real interpretación.
- Preposiciones diferentes: las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.

1.4.2. Barreras de la comunicación

- Diferencias de lenguaje: para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben, compartir el mismo significado simbólico.
- Ruido: el ruido es cualquier factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación.
- Emotividad: las relaciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en como influimos en los demás con nuestros mensajes.
- Comunicaciones verbal y no verbal incongruentes: los mensajes que enviamos y recibimos tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que guardamos con la otra persona, nuestra postura, los gestos, la expresión facial, los movimientos oculares y el contacto corporal.

1.4.3. Barreras en la comunicación

- Desconfianza: la credibilidad del emisor depende de diversos factores. En algunos casos, el hecho de que un mensaje proceda de un gerente aumentara su credibilidad, aunque también puede producir el efecto contrario.
- Barreras en la Fuente: el emisor codifica o cifra el significado en un mensaje que no transmite con claridad el mensaje deseado. Aun cuando el significado que desea transmitirle al emisor esté cifrado en un mensaje inteligible para el receptor particular, la atmósfera puede estar llena con otros mensajes antagónicos o contrarios.
- Barreras en la Transmisión: la transmisión es un proceso peligroso, en particular cuando el mensaje debe pasar por intermediarios.
- Barreras en el receptor: la conducta del receptor a veces constituye una amenaza en contra de una buena comunicación. Todas las tendencias ponen fuera de sintonía al emisor. Cada una reduce las probabilidades de una recepción y comprensión satisfactoria del mensaje.
- Barreras en la retroalimentación: no siempre hay retroalimentación en la comunicación. Es un paso adicional que puede o no estar presente en ella. Cuando no se proporciona, la comunicación se produce en un solo sentido, cuando se suministra, la comunicación se realiza en dos direcciones.

1.5. La observación

En el libro Metodología de la Investigación, Cesar Bernal define la observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.¹³

Por otra parte Roberto Hernández indica que este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos, la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, etc. Además cita a Haynes (1978) mencionando que es el método más utilizado por quienes se orientan conductualmente.¹⁴

La investigación por observación significa aquella investigación en la que se recogen directamente los datos, mediante técnicas adecuadas y sin manipulación de las variables de acuerdo a Luis Achaerandio; en la investigación por observación se usan diversas técnicas, para recolectar directamente los datos: la observación libre, la observación participada, la encuesta, el cuestionario, la entrevista, el psicodrama, el sociograma, los test psicológicos, etc.¹⁵

¹³ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 257

¹⁴ Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 260

¹⁵ Achaerandio, Luis. Iniciación a la práctica de investigación. Pág. 21

1.5.1 Tipos de Observación

Tanto en las ciencias sociales, naturales y técnicas la observación, como método científico, puede aplicarse de diferentes formas lo que nos permite clasificar la observación. Conforme a César Bernal que cita a Cerda (2008) los elementos que conforman un proceso de observación y necesitan ser claramente definidos por el observador, en todo proceso de investigación fundamentado los tipos de observación son los siguientes:

1.5.1.1 Observación natural

Es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de éste en el curso de los acontecimientos observados.

1.5.1.2 Observación estructurada

Es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación.

1.5.1.3 Observación participante

En este tipo de observación, el observador es parte de la situación que observa. Según Cerda (1998), una de las premisas del investigador que opta por tal técnica de obtención de información es que debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio.¹⁶

¹⁶ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 258

1.5.1.4 Observación libre o no estructurada

En ella el investigador hace parte de la situación observada.

1.5.1.5 Observación no participante

En ella el observador no ocupa una función dentro de la comunidad bajo estudio.

1.5.1.6 Observación indirecta

Es cuando el investigador corrobora los datos que han tomado otros investigadores.¹⁷

¹⁷ Ramírez, Alberto. Metodología de la investigación. Pág. 44

1.6 Conclusiones de lo observado

El diagnóstico de comunicación se establece en el Centro de Ventas Mixco de la empresa Bimbo de Centroamérica o también conocida como Bimbo Guatemala, el tipo de observación es **participante** pues el observante forma parte del equipo de ventas pero a través de la Sub-área *Trade Marketing*.

Como canal Tradicional se define al equipo que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, pues es el que está en contacto directo con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenar o potenciar las acciones de Mercadeo y *Trade Marketing*. Los vendedores son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" y en este caso son más conocidos como "tenderos".

El Centro de Ventas Mixco cuenta con más de 70 rutas de distribución en el canal Tradicional lo que lo convierte en el centro de venta más grande estructuralmente hablando y también en la importancia de participación de venta del país. También vale la pena mencionar que el sector del país que atiende Centro de Ventas Mixco forma parte importante de la cantidad de clientes que como Bimbo Guatemala abarca.

Los clientes que se atienden en este canal son desde tiendas pequeñas, medianas y grandes; clientes más desarrollados como mini supermercados que no pertenecen a ninguna cadena de supermercados, es decir negocios propios. También se atienden instituciones educativas, cooperativas y asociaciones.

Describiendo un poco la estructura de rutas de canal Tradicional de CV (Centro de Ventas) Mixco se indica que se conforma de cuatro tipos de líneas de ruta las cuales se especializan unas en vender productos de específicas marcas, otras por categorías en las cuales se clasifican los productos y por último rutas de acuerdo al tipo de cliente, es decir clientes de bajo o alto desembolso.

Cada ruta es representada por un vendedor que de acuerdo a lo arriba indicado llevan productos de una sola marca por ejemplo solo productos Bimbo y otra ruta solamente productos Marinela o rutas que llevan todo el mix de productos. Algunas de las rutas

pueden llegar a un mismo cliente esto quiere decir que las rutas Bimbo y las rutas Marinela “compiten” por la venta o capacidad de compra de un mismo punto de venta. Adicional a esto en la tienda de acuerdo a la capacidad de venta de ésta, el cliente puede tener un mueble exhibidor o display para cada marca o bien si son de mediano desembolso un mismo exhibidor para todos los productos y marcas.

El perfil del vendedor se observó que la casi totalidad son hombres pues en CV Mixco únicamente hay una vendedora, el rango de edades se encuentra entre 23 y 35 años de edad, casados, con hijos, de escolaridad media y con experiencia en ventas. La permanencia dentro de la empresa va desde menos de un año hasta vendedores con más de cinco años en la empresa. Estas conjeturas más adelante se comprobarán o rechazarán de acuerdo al programa de entrevistas y encuestas que se realizará.

Adicional al equipo de vendedores se cuenta con una estructura de supervisores de ventas los cuales su labor es la de gestionar que los vendedores a su cargo cumplan con la meta de venta establecida por cada línea de ruta, es decir es el jefe inmediato del vendedor.

Por otro lado hablando del proceso de capacitación a nuevos vendedores se les imparte un “curso de ventas” dentro del cual el instructor capacita sobre generalidades de la historia de la empresa, procesos establecidos para la venta y devolución, así como estrategias de venta y exhibición en el punto de venta, todo ello en un ámbito únicamente teórico. Dicho curso de ventas se imparte a través de material audiovisual y cuaderno de trabajo.

Los vendedores ingresan a labores a las 6:00 a.m. de lunes a sábado y el horario de salida no está definido como tal pues este se establece de acuerdo a la distancia del sector asignado, carga de trabajo y esencialmente el tiempo destinado por el mismo vendedor para gestionar su día a día. En temporalidades especiales para Bimbo Guatemala como Semana Santa y Navidad el vendedor se presenta a labores de 1 a 2 domingos.

Una de las estrategias más importantes para Grupo Bimbo es el tema de la exhibición de nuestros productos en el punto de venta, por tal motivo se desarrolló un plan llamado

Punto de Venta Perfecto (PVP) el cual tiene como premisa la exhibición adecuada en los exhibidores definidos por tipo de cliente clusterizados según su capacidad de compra. Dicho plan PVP es comunicado a los vendedores a través de un material gráfico (póster) instalado en sus vehículos, la finalidad es que el vendedor se apegue a la definida estrategia de exhibición en los puntos de venta.

Tratando el tema específico de comunicación, el canal hacia vendedores es a través de la comunicación oral por medio de su supervisor, esta comunicación se lleva a cabo en mini reuniones de 5 a 15 minutos diarios antes de su salida hacia el mercado. En eventos especiales tales como presentaciones de nuevos productos, concursos o campañas publicitarias se les comunica al equipo por medio audiovisual mediante una presentación pública con medios audiovisuales, en este proceso intervienen otras áreas relacionadas a ventas como: *Trade Marketing*, Mercadeo, Logística, Seguridad, entre otras.

La comunicación hacia supervisores se desempeña de dos maneras: la comunicación descendente de las jefaturas hacia el supervisor de forma directa y oral a través de reuniones y entrevistas semanales o vía correo electrónico y la comunicación que viene de otras áreas que intervienen con el departamento de ventas también es través de este medio.

La comunicación entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa se desarrolla de manera horizontal mayoritariamente por medio de correo electrónico entre colaboradores del mismo perfil o puesto de trabajo. Y de la comunicación vertical se desempeña por las jefaturas de las áreas al resto del equipo de la misma manera.

La comunicación externa a nivel corporativo tiene la responsabilidad el departamento de Mercadeo, siendo el Jefe de Marca el único autorizado y responsable para representar a la empresa en los medios de comunicación masivos. Las campañas de lanzamiento de nuevos productos, mantenimiento o relanzamiento se llevan a cabo de acuerdo a estrategias de comunicación definidas por Mercadeo; en algunas ocasiones el Media Mix incluye desde televisión hasta medios digitales y redes sociales.

Las relaciones públicas de la empresa se manejan a través de un proveedor de servicios monitoreado y autorizado por el Jefe de Marca. Dicho proveedor es el responsable de las convocatorias de medios de comunicación, coordinación de conferencias de prensa y monitoreo de las publicaciones.

Las campañas de publicidad, manejo de marca, desarrollo de materiales audiovisuales, materiales gráficos, desarrollo de material punto de venta se lleva a cabo por una agencia de publicidad externa, igualmente bajo la autorización y monitoreo del departamento de mercadeo.

Como parte de la comunicación externa hacia clientes y consumidores a través de material punto de venta (POP) la responsabilidad recae en *Trade Marketing* a lo que se refiere con el desarrollo del material con la agencia de publicidad, entrega a equipo de ventas y el monitoreo y reportes de la colocación de esta en los puntos de venta.

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de comunicación interna que permita detectar si existen debilidades comunicacionales que afectan el desempeño de los colaboradores en el departamento de ventas del Centro de Ventas Mixco de Bimbo Guatemala.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la identidad de marca hacia la empresa en cuestión del equipo de vendedores.
2. Identificar si hay áreas de oportunidad por parte de los departamentos involucrados que ayuden a mejorar o mantener la aceptación y fidelidad del equipo de ventas hacia la empresa.
3. Identificar un programa efectivo de comunicación para generar o aumentar la identidad de marca y sentido de pertenencia dentro del proceso de capacitación al vendedor.

1.8 Descripción institucional: Bimbo Guatemala

Grupo Bimbo es una empresa de panificación y sus derivados de origen mexicano con operaciones en América, Asia y Europa. Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1,980.

La compañía produce más de 10,000 productos a través de 100 marcas paraguas de reconocido prestigio, entre las que se encuentran: Arnold, Barcel, Ben's, Bimbo, Bimbo España, Brownberry, Dempster's, Dulces Vero, Eagle, Entenmann's, Fargo, El Globo, Lactal, Marinela, McGavin's, Mrs Baird's, New York Bakery Co., Nutrella, Oroweat, Plus Vita, POM, Pullman, Ricolino, Sara Lee, Silueta, Tía Rosa, Thomas', Villaggio, entre otras.

Cuenta con más de 130,000 colaboradores y 169 plantas productoras: 39 en México y 129 en el extranjero, además de tres comercializadoras y ocho asociadas estratégicas.

Grupo Bimbo tiene más de 2,4 millones de puntos de venta, ubicados en tres Continentes y 22 países, como: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Uruguay y Venezuela y una de las más recientes Ecuador. Sus oficinas corporativas se encuentran en la Ciudad de México.¹⁸

Grupo Bimbo inicia su expansión en la región Centroamericana en nuestro país Guatemala en el año de 1,989. Cuenta con una planta productora instalada en El Tejar Chimaltenango, más de 1,500 colaboradores y 14 Centros de Ventas; tres ubicados en la ciudad capital y 11 distribuidos en el área departamental. Bimbo Guatemala distribuye 11 marcas con más de 100 productos al territorio guatemalteco atendiendo arriba de 50,000 clientes a nivel nacional.¹⁹

¹⁸ www.grupobimbo.com

¹⁹ www.bimboamericacentral.com

1.9 Historia de Grupo Bimbo

Grupo Bimbo fue fundado en México en 1945 por Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, José T. Mata, Jaime Sendra, Jaime Jorba y Alfonso Velasco.

Bajo el liderazgo de Daniel Servitje, actual Presidente del Consejo de Administración y Director General del Grupo, se ha consolidado como una empresa de panificación global.

El nombre de Bimbo aparece por primera vez en 1945. La principal hipótesis es que éste resultó de la combinación de Bingo y Bambi. Tiempo después, los fundadores sabrían que a los niños, en italiano, se les dice bimbo, mientras que, en húngaro, la palabra significa capullo y que, curiosamente, el fonema que se utiliza en China para nombrar al pan suena muy parecido.

La imagen de la empresa, el Osito Bimbo, nació de la caricatura de un osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad. Anita Mata, la esposa de Jaime Sendra, le añadió el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo. Este es el osito que, hasta hoy, caracteriza a Bimbo, por su ternura, limpieza, blancura y suavidad.

Bimbo se convirtió en una marca reconocida como “famosa” por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), desde el 27 de abril de 2010, y es una de las 27 marcas selectas que han alcanzado esta categoría, en el país. En 2014, el Brand Footprint de Kantar World Panel la colocó en el séptimo lugar a nivel global, en la categoría alimenticia.

Sus primeros productos lanzados al mercado fueron el pan de caja blanco, grande y pequeño, el pan de centeno y el pan tostado, todos envueltos en celofán. Para 1948, ya tenía nueve productos Bimbo en el mercado. En 1952, comenzó la producción de las Donas del Osito, junto a una nueva línea de bollería: los Bimbollos, las Medias Noches y los Colchones. En 1984, se inició la expansión de Bimbo, exportando a los Estados Unidos de América. Dos años después, se genera una nueva estructura organizacional, conocida como Grupo Bimbo.

Posteriormente, en 1989, se crea Bimbo Centroamérica, con la apertura de una planta en Guatemala. Dos años después, con la apertura de Bimbo Argentina, se crea

Organización Latinoamérica; ahora conocida como Organización Latin Sur. En 1995, la compañía inauguró dos plantas más en Chile y Argentina.

Con el nombramiento de Daniel Servitje como Director General de Grupo Bimbo en 1997, la estrategia de crecimiento global se vio fortalecida. En 1998, la empresa adquirió la panificadora norteamericana Mrs Baird's; así como Plus Vita y Pullman, en Brasil, en 2001. Un año después, adquiere los activos de la empresa Weston Foods Ind (WFI), en la costa oeste de Estados Unidos.

Grupo Bimbo adquiere la panificadora Panrico, en Beijing en 2007 y obtiene presencia en el mercado asiático, expandiendo sus operaciones a dos continentes.

En 2008, Grupo Bimbo compra la Panificadora Nutrella, en Brasil y en 2009, adquiere el negocio de panificación de WFI, en Estados Unidos; esta última compra incluyó las marcas Arnold, Boboli, Brownberry, Entenmann's, Freihofer's, Stroehmann y Thomas' a su portafolio de productos, además de 22 plantas productoras y 4,000 transportes.

Durante 2011, el Grupo Bimbo consolidó dos importantes adquisiciones, convirtiéndose en la empresa de panificación más importante a nivel global. En septiembre, compró la Compañía de Alimentos Fargo, en Argentina. Y, en octubre, cerró la adquisición de Sara Lee Corporation, en España y Portugal (Sara Lee Bakery Iberia), por un valor de 115 millones de euros, renombrándola Bimbo Iberia. Así, el grupo mexicano unificó la marca Bimbo, que trabajaba de forma independiente en estos dos países.

Posteriormente, en febrero de 2014, Grupo Bimbo anunció la adquisición de Canadá Bread. La operación, valuada en más de \$1,800 millones de dólares canadienses, permitió al Grupo reafirmar su posición como la empresa de panificación más grande del mundo, al extender sus redes de distribución en Norteamérica, e impactar el mercado de Reino Unido; éste último, a través de la marca New York Bakery Co., líder en la producción de *bagels* en Europa. En el mismo año la empresa adquirió Supan, compañía de panificación en Ecuador, transacción que le permitió reforzar su presencia en América y el mundo.²⁰

²⁰ www.grupobimbo.com

1.10 Misión de la empresa

“Alimentar, deleitar y nutrir a nuestro mundo”

1.11 Visión de la empresa

“En 2015, somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días:

- Somos una empresa con marcas líderes y confiables para los consumidores.
- Somos el proveedor preferido de nuestros clientes.
- Somos una empresa innovadora que mira hacia el futuro.
- Somos una empresa financieramente sólida.
- Somos un lugar extraordinario para trabajar.”

1.12 Filosofía de la empresa

Ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.

1.13 Valores de la empresa

Servimos con **pasión**: nos entregamos en todo lo que hacemos.

Construimos **confianza**: cultivamos cada relación con integridad.

Operamos con **efectividad**: ejecutamos con precisión y excelencia.

Trabajamos en equipo: colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

Entregamos **calidad**: ofrecemos productos y servicios de calidad superior.

Buscamos la **rentabilidad**: obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

Valoramos a la **persona**: vemos siempre al otro como persona, no como instrumento.

1.14 Organigrama institucional

A continuación se presenta el organigrama del departamento de ventas de Bimbo Guatemala:



Fuente: elaboración propia

1.15 FODA institucional



Fuente: elaboración propia

1.16 FODA comunicacional



Fuente: elaboración propia

Capítulo II

Metodología y resultados de la investigación

2.1 Metodología

El método científico se entiende según César Bernal como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y solución de los problemas de investigación. El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación.²¹

El método científico intenta descubrir la verdad objetiva del mundo tal cual es y no tanto como debiera ser; su principal preocupación es pues la realidad y hasta qué punto la teoría refleja esa realidad.

Luis Achaerandio dice que el método científico usa conceptos y teorías de manera precisa, a diferencia del sentido común que es menos preciso y que es ingenuo. El método científico a diferencia del sentido común somete a prueba, sistemática y empíricamente sus teorías e hipótesis con prevalencia de la objetividad y de los hechos sobre la subjetividad.²²

La ciencia tiene como cualidad el ser metódica, reflexiva, formal y crítica indica Alberto Ramírez; se vale del método científico para su progreso, el cual tiene la particularidad de usar técnicas específicas para cada área del conocimiento que son acordadas y reconocidas por cada comunidad científica para su uso. El método científico se entiende como el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación cuyos resultados sean aceptados como válidos por la comunidad

²¹ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 59

²² Achaerandio, Luis. Iniciación a la práctica de investigación. Pág. 5-6

científica. O también como el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se pone a prueba la hipótesis.²³

Bernal cita a Tamayo y Tamayo (2000) para indicar que el método científico elimina el plano subjetivo en la interpretación de la realidad y por ello se constituye en el procedimiento más adecuado y seguro para penetrar en el conocimiento de las cosas y establecer teorías más o menos estables.²⁴

En relación con el método científico, en la investigación científica han predominado a lo largo de la historia tres métodos científicos básicos:

- El baconiano, que postula el desarrollo de la inducción.
- El galileano, que postula la experimentación.
- El cartesiano, que postula la duda fundamentada en el análisis y la síntesis de los problemas.

En la actualidad sin embargo, dada la diversidad de escuelas y paradigmas investigativos, estos métodos se han complementado y es frecuente reconocer, entre otros métodos como los siguientes:

- Inductivo
- Deductivo
- Inductivo-deductivo
- Hipotético-deductivo
- Analítico
- Sintético
- Analítico-sintético
- Histórico-comparativo
- Cualitativos y cuantitativos

²³ Ramírez, Alberto. Metodología de la investigación científica. Pág. 28

²⁴ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 59

2.1.2 Tipos de Metodología

César Bernal cita los siguientes:

Método deductivo: este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.

Método inductivo: este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Método inductivo-deductivo: este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

Método hipotético-deductivo: consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Método analítico: este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Método sintético: integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

Método analítico-sintético: estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Método histórico-comparativo: procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.

Método cuantitativo o método tradicional: se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

El método cualitativo o método no tradicional: se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.²⁵

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

Es importante mencionar que el método que se va a utilizar en una investigación por realizar depende del objeto de estudio, del problema planteado y de las hipótesis por probar (si las hay).

²⁵ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 60-61.

2.2 Descripción del tipo de comunicación utilizada

De acuerdo al interés de investigación en el diagnóstico de comunicación en Bimbo Guatemala se ha considerado la “comunicación organizacional” la cual se define acorde a C. Brown Company como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación y los programas de evaluación de las comunicaciones (Redding y Sanborn 1964)²⁶

Además en la tesis de Vanesa Guzmán se define la comunicación empresarial u organizacional como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.²⁷ A su vez delimitando más la comunicación organizacional se establece como parte específica del estudio la comunicación interna que se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes; constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Por tal fin dentro en el presente diagnóstico se ha centrado la atención en la comunicación que fluye dentro de la organización buscando detectar las posibles debilidades comunicacionales que puedan afectar el desempeño de los colaboradores en el departamento comercial dentro del Centro de Ventas Mixco.

²⁶ C. Brown Company Publishers. Comunicación organizacional. Pág. 16.

²⁷ Guzmán Vanessa. Comunicación organizacional. Pág. 71-72

2.3 Tipo de investigación

Hernández define a la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Por diversas corrientes de pensamiento se han polarizado en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

Cualquiera de los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o el análisis
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, y fundamentar las suposiciones o ideas, o incluso para generar otras.²⁸

El **enfoque cuantitativo** se define por secuencias y en su proceso natural es probatorio, es decir que cada etapa precede a la siguiente y no es posible saltar alguna de ellas.

Parte de una idea y una vez delimitada se definen objetivos y preguntas de investigación y se construye una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables, se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables, se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones con respecto de la hipótesis.

Por otro lado el **enfoque cualitativo** también se guía por aéreas o temas significativos de investigación. Sin embargo en lugar que la claridad de las preguntas antecedan a la

²⁸ Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 4

recolección de datos pueden desarrollar hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos.

Encontramos también otros tipos de investigación que vale la pena mencionar en el libro de Bernal:

Investigación histórica: se busca entender el pasado y su relación con el presente y futuro. La investigación histórica tiene como principales fuentes y técnicas de obtención de la información, la revisión documental, los vestigios y objetos reales, así como en algunos casos personas que tuvieron relación directa con los hechos estudiados o quienes, aunque no tuvieron relación directa con esos hechos, cuentan con información válida y confiable sobre los mismos.

Investigación documental: consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema con el tema de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

Investigación descriptiva: es aquella donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio (Salkind). Una de las funciones principales de este tipo de investigación es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Investigación explicativa: es la investigación en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Investigación experimental: se caracteriza porque en ella el investigador actúa conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos

estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis.²⁹

Por tales definiciones se puede establecer que el presente diagnóstico se basa en el tipo de **investigación cuantitativa** dado que se rige por la secuencia del proceso de investigación, que viene desde la observación, definición de objetivos para el mismo, sirviéndose a su vez de teorías o información de diferentes autores para soportarlo.

Dado lo anterior el diagnóstico también se apoya bajo una **investigación descriptiva** pues se han utilizado instrumentos para recabar datos de los objetos de estudio como la encuesta y la entrevista.

²⁹ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 111-117

2.4 Instrumentos

Con Achaerandio encontramos que los instrumentos son las herramientas o medios utilizados en la recolección de los datos, como cuestionarios, escalas, encuestas, entrevistas, test, hojas de observación, etc. A veces los instrumentos es creado por el mismo investigador, en ese caso debe señalarse cuál es su objetivo fundamental, su forma de aplicación, calificación e interpretación, qué variables estudia y qué nivel de validez y confiabilidad tiene el instrumento creado.³⁰

Para el desarrollo del diagnóstico de comunicación en Bimbo Guatemala se han ocupado los siguientes instrumentos:

2.4.1. Observación

La observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada, según Bernal.³¹

En cuanto a los tipos de observación para el presente diagnóstico se ha utilizado la **observación participante** ya que el observador es parte de la situación observable pues también se está la mayor parte del tiempo en la situación que se observa teniendo como propósito conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el diagnóstico.

³⁰ Achaerandio, Luis. Iniciación a la práctica de investigación. Pág. 60

³¹ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 257-258

2.4.2 Entrevista

Se encuentra en el texto de Behar Rivero que la entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, considerando que un inconveniente de la entrevista es que cualquier persona entrevistada siempre nos dará la imagen que tiene de las cosas, a través de toda su carga subjetiva de intereses.³²

Por su parte Bernal la define como la técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.³³

En el libro de Luis Achaerandio se define también a la entrevista como un proceso dinámico de comunicación entre dos personas; cada una de ellas aporta a la entrevista no solo sus conocimientos e información, sino también, y principalmente sus emociones, sus percepciones, sus intereses, sus expectativas, sus prejuicios, etc. Por eso la entrevista, como fuente de recopilación de datos, es una técnica fecunda en resultados pero a la vez, sujeta a errores.³⁴

La entrevista puede ser estructurada, y no estructurada. La **estructurada** se realiza siguiendo un plan detallado y estandarizado de comunicación y de cuestiones o preguntas; requiere una estricta formulación previa y se pasa de la misma manera con cada sujeto. La entrevista **no estructurada** es más libre, lleva generalmente preguntas abiertas y no estandarizadas.

³² Behar, Daniel. Metodología de la investigación. Pág. 55

³³ Bernal, César. Metodología de la investigación, Pág. 256

³⁴ Achaerandio, Luis. Iniciación a la práctica de investigación. Pág. 143-144

Bernal agrega también la entrevista **semi-estructurada** tiene un relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida.

La entrevista se ha preparado previamente y se hizo uso de la entrevista estructurada para establecer contacto y recibir las percepciones del coordinador de ventas de Bimbo Guatemala, cabe mencionar que las preguntas de dicha entrevista fueron fundamentadas con base a las preguntas clave o básicas de la encuesta realizada también a colaboradores de ventas de la empresa en mención.

2.4.3 Encuesta

Con Alberto Ramírez se encuentra que la encuesta constituye un test escrito que el investigador formula a un grupo de personas para estudiar constructos como percepción, creencias, preferencias, actitudes, etc. Las encuestas se inician con el encabezado u hoja de portada donde se recoge información básica del individuo, como nombre, edad, escolaridad, ingresos, según el objeto de estudio; esta información puede llegar a ser de gran valor para el investigador durante el análisis de los resultados. Diversos autores sugieren que antes de iniciar una encuesta es conveniente realizar un acercamiento o contacto personal – *rapport* – con los sujetos a estudiar.³⁵

Conviene explicar la diferencia entre encuesta y cuestionario y es que el primer instrumento por lo general es el investigador quien lee las preguntas y anota las respuestas de las personas a quienes investiga; por otro lado el cuestionario es la población investigada quienes leen y anotan sus respuestas, por lo general el cuestionario se ocupa cuando se requiere llegar a una muestra mayor y se dispone de poco tiempo.

Para la formulación de las preguntas de la encuesta se deben considerar los siguientes puntos:

- Escribirlas en forma corta, clara y sencilla
- Dar prioridad a preguntas cerradas: falso-verdadero, si-no
- Evitar el uso de negaciones en las preguntas
- Deben establecerse en una secuencia lógica
- La redacción debe ser neutral y no predisponer a un tipo de respuesta
- No deben dar lugar a varias interpretaciones
- Evitar terminología técnica
- Las opciones de respuesta deben ser mutuamente excluyentes
- Las encuestas deben ser iguales para toda la población o muestra

³⁵ Ramírez, Alberto. Metodología de la investigación científica. Pág. 49

2.4.4 Fórmula aplicada a la población

¿En una investigación siempre tenemos una muestra? No siempre, pero en la mayoría de las situaciones si realizamos el estudio en una muestra. Solo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos.

Lo primero: ¿sobre qué o quiénes se recolectarán datos? Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio.

Con Hernández Sampieri se indica que lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.³⁶

En diversas situaciones o por diversas razones la muestra no puede ser colectada al azar, se refieren los siguientes casos:

³⁶ Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 172

- Muestreo deliberado: en él se eligen los sujetos porque poseen las características necesarias para la investigación
- Accidental o casual: se forman con sujetos que casualmente en el momento y lugar decidido por el investigador
- Voluntarios: personas que acuden en forma voluntaria para la investigación

Más comúnmente se emplean formulaciones estadísticas tradicionales para el estudio de la representatividad de la muestra como por ejemplo:

$$n = \frac{t^2 S^2}{E^2} \quad ; \quad n = \frac{N t^2 S^2}{E^2 (N - 1) + t^2 S^2} \quad ; \quad n = \frac{Z^2 \bar{p} (1 - \bar{p})}{E^2}$$

Donde la primera fórmula es para poblaciones muy grandes donde se desconoce su tamaño, la segunda para poblaciones finitas de tamaño conocido; “N” es el número de elementos de la muestra; “t” es el valor de la estadística t de tablas para una confiabilidad dada generalmente 95%; si $n > 30$, este valor se aproxima al de la estadística Z igual a 1.96. S^2 es la varianza de la variable y E es el error que aceptamos en la estimación del promedio, por ejemplo menor a 20%.

La última fórmula se emplea en el estudio de proporciones y allí p denota la proporción estimada o esperada de la variable, si no se conoce tal valor se reemplaza por 0.5.

Las formulas anteriores pueden ser usadas en dos vías:

- Hallamos el valor de n dado que conocemos los demás parámetros
- Conocido n, hallamos el error en la estimación.³⁷

³⁷ Ramírez, Alberto. Metodología de la investigación científica. Pág. 57

2.4.5 Descripción de la fórmula

Para el presente diagnóstico ya que se desarrolla en un Centro de Ventas específico de la empresa Bimbo Guatemala no se ha requerido utilizar alguna fórmula para deliberar la cantidad de personas a encuestar, se ha elegido el CV Mixco con la totalidad de vendedores que lo conforman.

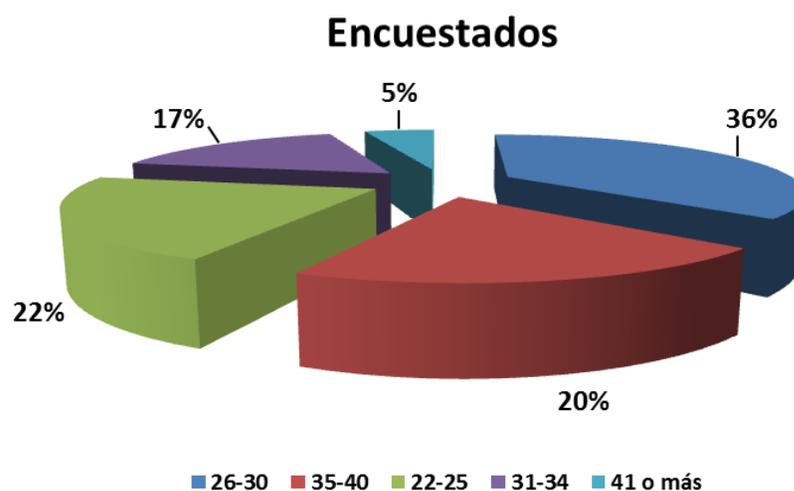
Por lo tanto el muestreo utilizado en la presentación de la encuesta ha sido el **muestreo deliberado** pues se eligió al equipo de vendedores del CV Mixco de Bimbo Guatemala ya que todos cuentan con la característica de ser vendedores de ruta y contratados directamente por Bimbo Guatemala.

La muestra para el diagnóstico de comunicación es representada por 60 vendedores del Centro de Ventas Mixco de Bimbo Guatemala.

2.6 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del Centro de Ventas (CV) Mixco de Bimbo Guatemala.

- **Datos generales edad**

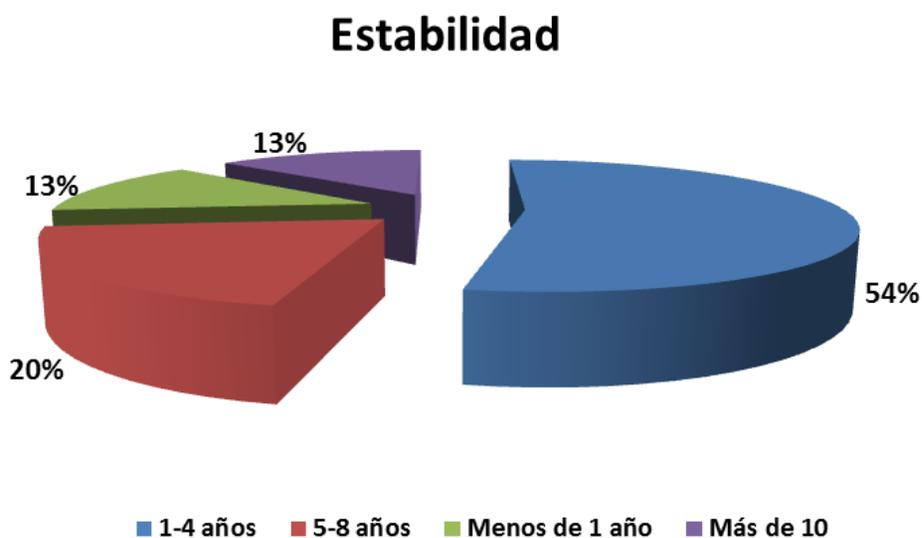


Rango Edad	Encuestados	% Participación
26-30	22	37%
35-40	12	20%
22-25	13	22%
31-34	10	17%
41 o más	3	5%

Fuente: elaboración propia

El 34% de los encuestados se encuentran en un rango entre 26 y 30 años, seguido por los colaboradores de edad entre 22 y 25 que representa el 22% de la muestra. El rango menos representativo son colaboradores mayores de 41 años. Lo que permite interpretar que es un grupo joven de trabajo.

- **Estabilidad laboral**

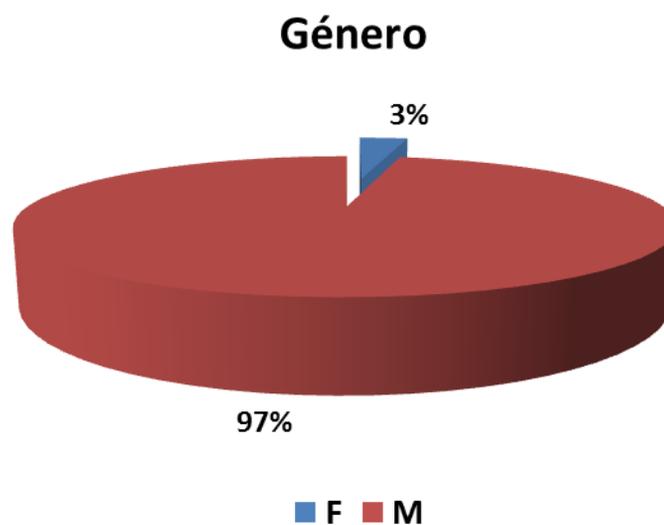


Rango estabilidad	Encuestados	% Participación
1-4 años	32	53%
5-8 años	12	20%
Menos de 1 año	8	13%
Más de 10	8	13%

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados tienen una estabilidad laboral de entre uno y cuatro años dentro del Grupo; seguido por el 21% que representa a los colaboradores con cinco y ocho años. El porcentaje que menos representa es el 12% de los vendedores que tienen menos de un año en la empresa, por lo que se puede establecer que hay estabilidad laboral dentro del grupo encuestado.

- **Género**

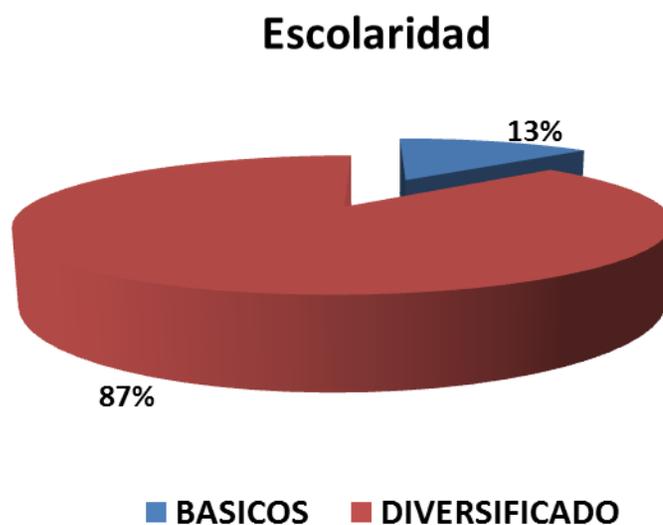


Género	Encuestados	% Participación
F	2	3%
M	58	97%

Fuente: elaboración propia

Con relación al género de los encuestados se encuentra que el 97% de los mismos es representado por hombres y el 3% por el género femenino, es casi en su totalidad un equipo masculino.

- **Escolaridad**

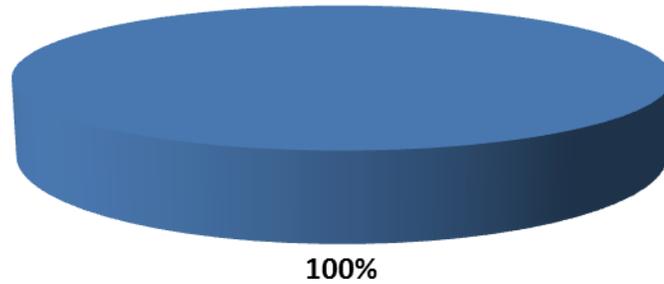


Escolaridad	Encuestados	% Participación
BASICOS	8	13%
DIVERSIFICADO	52	87%

Fuente: elaboración propia

El 87% de los encuestados tienen un grado de escolaridad medio, el 13% no tiene estudios mayores a los básicos y la escolaridad profesional universitaria se muestra nula dentro de los colaboradores vendedores de CV Mixco.

1. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?



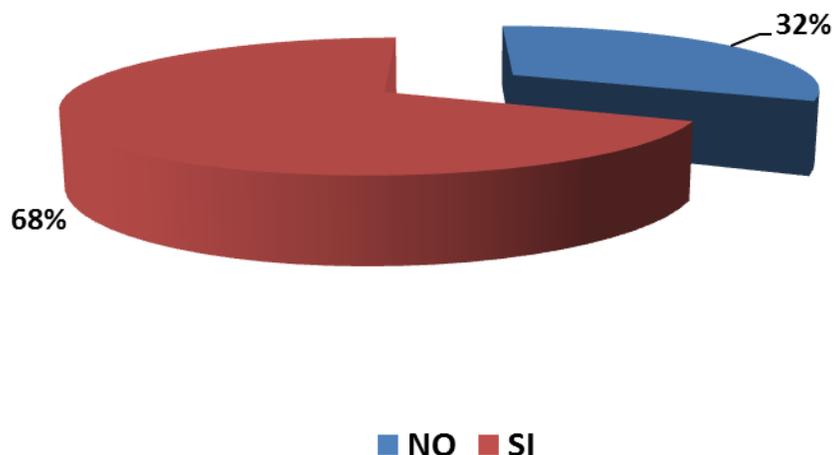
■ SI

Pregunta 1	Encuestados	% Participación
SI	60	100%

Fuente: elaboración propia

El 100% de los de los vendedores encuestados manifiestan su satisfacción con el trabajo que llevan a cabo, ninguno mostró inconformidad o comentarios negativos con relación a sus labores.

2. Desde de su puesto de trabajo ¿Considera que tiene la libertad de realizar cambios en la forma de realizarlo para ser más efectivo?

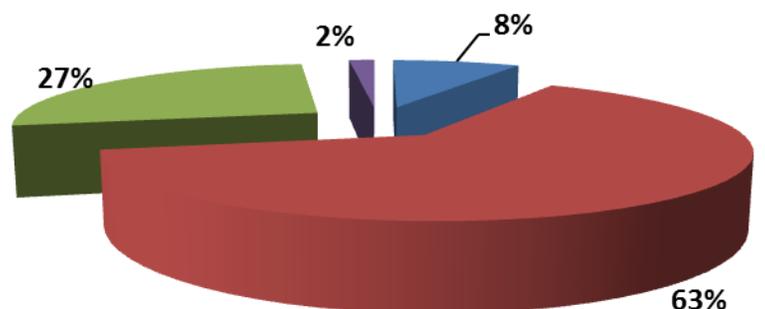


Pregunta 2	Encuestados	% Participación
NO	19	32%
SI	41	68%

Fuente: elaboración propia

Con relación a la libertad de poder realizar o proponer cambios para hacer más efectivo el trabajo, el 68% de colaboradores coinciden que sí la tienen, mientras que el 32% de ellos indican que no son tomadas sus consideraciones o sugerencias para poder realizar mejor su trabajo.

3. ¿Cómo siente el ambiente laboral?



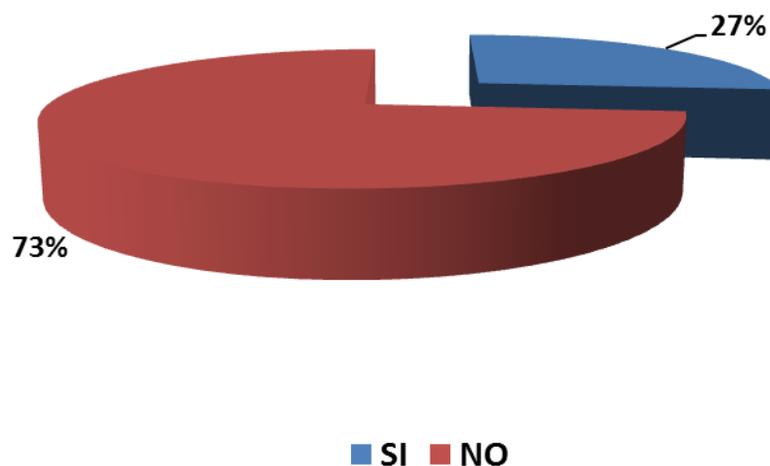
■ EXCELENTE ■ BUENO ■ REGULAR ■ MALO

Pregunta 3	Encuestados	% Participación
EXCELENTE	5	8%
BUENO	38	63%
REGULAR	16	27%
MALO	1	2%

Fuente: elaboración propia

El 63% de los colaboradores consideran como bueno el ambiente laboral, un 27% de la muestra lo califica como regular, mientras que en un bajo porcentaje del 8% dicen tener un ambiente laboral excelente. Solamente un 2% lo consideran malo.

4. ¿Tiene comunicación directa con las jefaturas de Ventas?

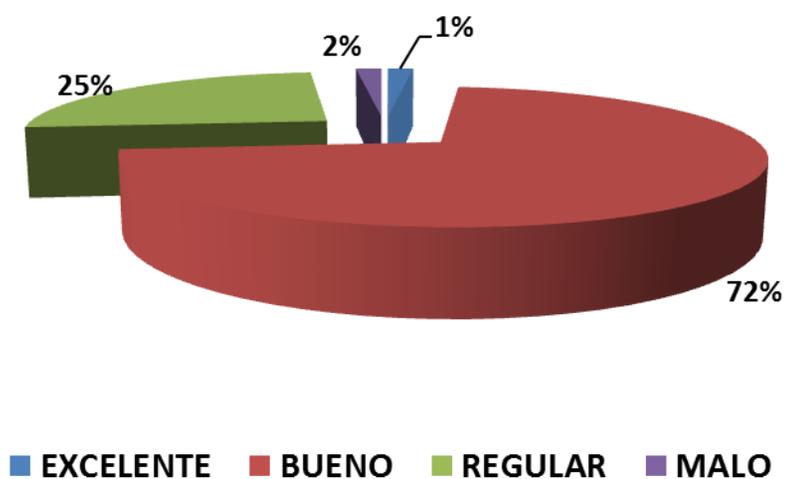


Pregunta 4	Encuestados	% Participación
SI	16	27%
NO	44	73%

Fuente: elaboración propia

Se les consultó a los encuestados si tienen comunicación directa con las jefaturas de ventas, no representado por su supervisor es decir el jefe inmediato a lo que el 73% respondió que no tienen comunicación con estas jefaturas, únicamente el 27% indica si tenerla.

5. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

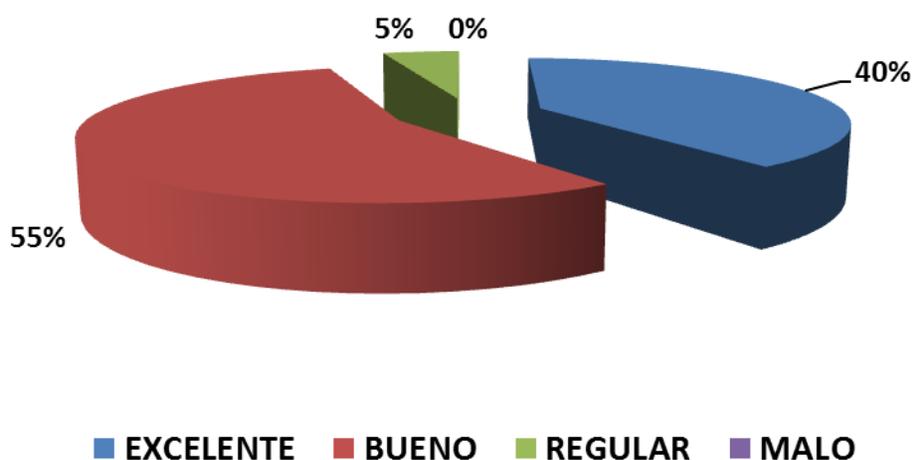


Pregunta 5	Encuestados	% Participación
EXCELENTE	1	2%
BUENO	43	72%
REGULAR	15	25%
MALO	1	2%

Fuente: elaboración propia

El 72% de los colaboradores encuestados acuerda que la comunicación con su jefe inmediato es considerada como buena y el 25% la califica como regular, los porcentajes que representan la consideración excelente y mala es mínima.

6. ¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros de trabajo?

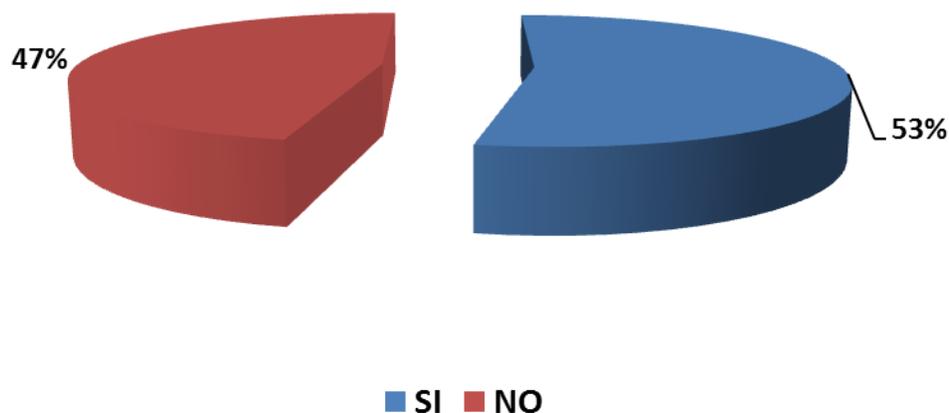


Pregunta 6	Encuestados	% Participación
EXCELENTE	24	40%
BUENO	33	55%
REGULAR	3	5%
MALO	0	0%

Fuente: elaboración propia

La comunicación con los compañeros de trabajo es buena, representando un 55% de acuerdo con la encuesta realizada, mientras que el 40% de los encuestados estableció tener una comunicación excelente. El restante 5% considera que la comunicación con los compañeros de trabajo es regular. Ninguna persona encuestada considera tener mala comunicación.

7. ¿Tiene comunicación directa con compañero de otras áreas de trabajo?

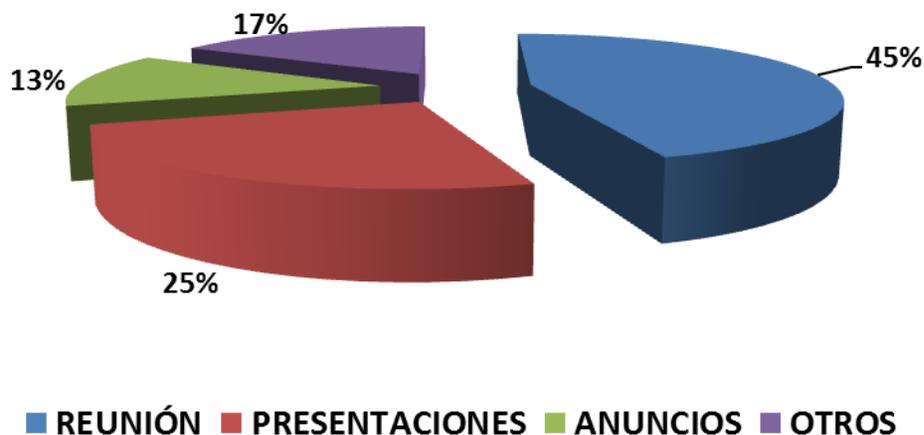


Pregunta 7	Encuestados	% Participación
SI	32	53%
NO	28	47%

Fuente: elaboración propia

Un 47% de los vendedores del centro de ventas indicó no tener comunicación directa con otras áreas de trabajo, sin embargo, en mayor proporción, los vendedores encuestados indicaron si tener dicha comunicación con otros departamentos con un 53% según la información recabada por medio de las encuestas.

8. ¿A través de qué medio recibe información de cambios de procedimientos, nuevos productos, promociones, concursos, etc.?

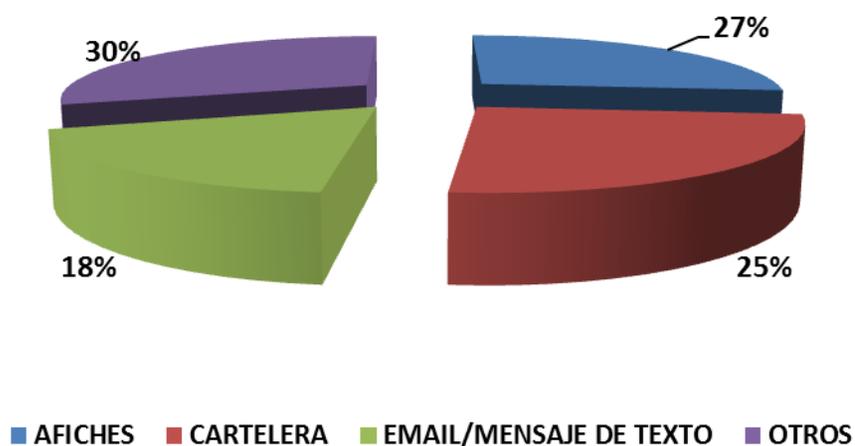


Pregunta 8	Encuestados	% Participación
REUNIÓN	27	45%
PRESENTACIONES	15	25%
ANUNCIOS	8	13%
OTROS	10	17%

Fuente: elaboración propia

El 45% de los colaboradores encuestados considera que el medio más común por el cual reciben información de procedimientos, seguidamente de presentaciones representando el 25% de la muestra, con un 13% aparecen los anuncios que son la tercera proporción significativa ya que a partir de esta respuesta, las opiniones se dispersan como se puede apreciar en la gráfica anterior.

9. ¿Cómo le gustaría recibir información de las áreas involucradas con sus funciones?

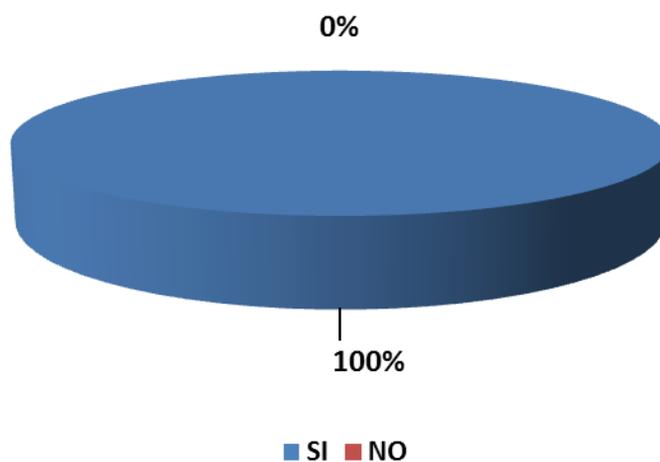


Pregunta 9	Encuestados	% Participación
AFICHES	16	27%
CARTELERA	15	25%
EMAIL/MENSAJE DE TEXTO	11	18%
OTROS	18	30%

Fuente: elaboración propia

A partir de la pregunta anterior la cual planteaba opiniones muy divididas sobre cómo están recibiendo la información los colaboradores del centro de ventas, se plantea la pregunta de cómo le gustaría recibir esta información, donde se obtuvo que el 60% de los encuestados no acuerdan un medio en común pues se muestran diversas opciones; siguiendo este resultado un 18% se inclinan por una cartelera.

10. ¿Ya recibió el curso de ventas?

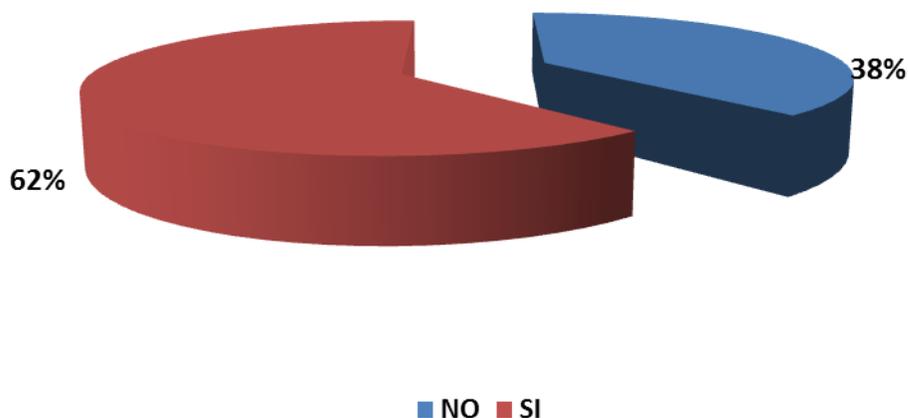


Pregunta 10	Encuestados	% Participación
SI	60	100%
NO	0	0%

Fuente: elaboración propia

Los colaboradores del centro de ventas Mixco Bimbo Guatemala argumentaron haber recibido en su totalidad el curso de ventas por lo que en la muestra representan el 100% de los encuestados.

11. ¿Considera que fue suficiente la capacitación que recibió previo a la toma de su ruta?

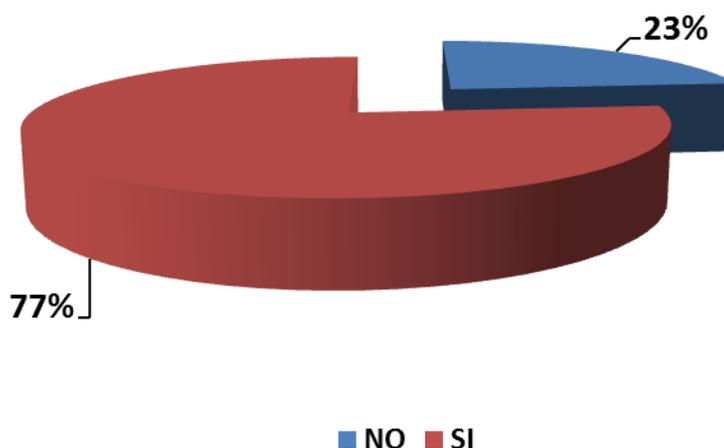


Pregunta 11	Encuestados	% Participación
NO	23	38%
SI	37	62%

Fuente: elaboración propia

Según la información recabada por medio de las encuestas, el 62% de los colaboradores indican haber recibido suficiente capacitaciones previo a la toma de la ruta de venta, mientras que en menor porcentaje (38%) requieren mayor capacitación ya que consideran que no fue suficiente previo a la toma de ruta.

12. ¿Cree que son necesarios cursos de reforzamiento para el desarrollo de sus labores?

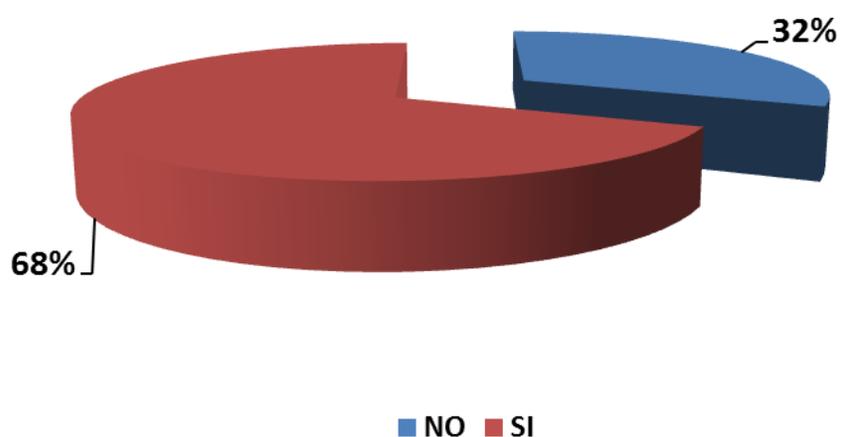


Pregunta 12	Encuestados	% Participación
NO	14	23%
SI	46	77%

Fuente: elaboración propia

A pesar de que los colaboradores expresaron en un alto porcentaje que la capacitación previa a la toma de ruta fue suficiente, el 77% considera que es sumamente necesario cursos de reforzamiento para desarrollar de mejor manera sus labores y un 23% no lo consideran tan necesario puesto que ya tienen suficientes herramientas para el mismo.

13.¿Considera que tiene los recursos suficientes para el desempeño de su trabajo?

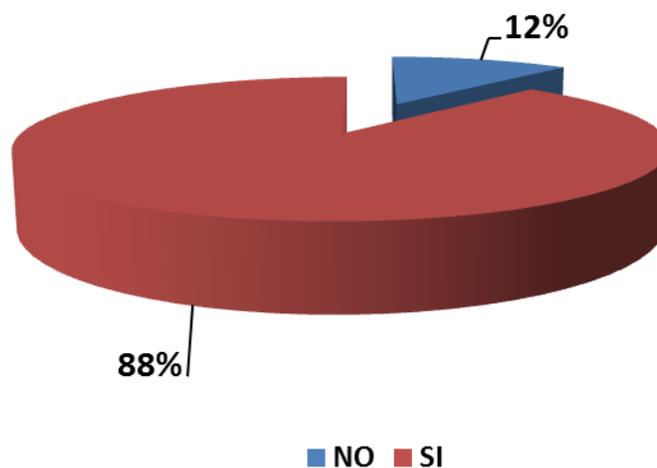


Pregunta 13	Encuestados	% Participación
NO	19	32%
SI	41	68%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta se estableció que un 68% de los vendedores considera tener los recursos suficientes para el desempeño de sus labores, en menor porcentaje (32%) expresaron no tener los recursos suficientes para trabajar.

14. ¿Conoce la estrategia de la empresa en cuanto a exhibición en el punto de venta?

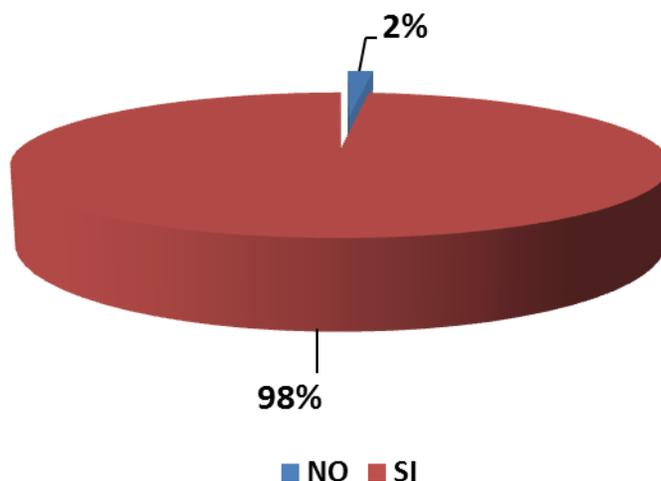


Pregunta 14	Encuestados	% Participación
NO	7	12%
SI	53	88%

Fuente: elaboración propia

El 88% de los vendedores argumentan conocer la estrategia de la empresa en cuanto a exhibición en el punto de venta y tan solo el 12% la desconoce lo cual refuerza el tema de que si existe capacitación por parte de la empresa.

15. ¿Considera que la labor que usted realiza en el mercado es relevante para la empresa?

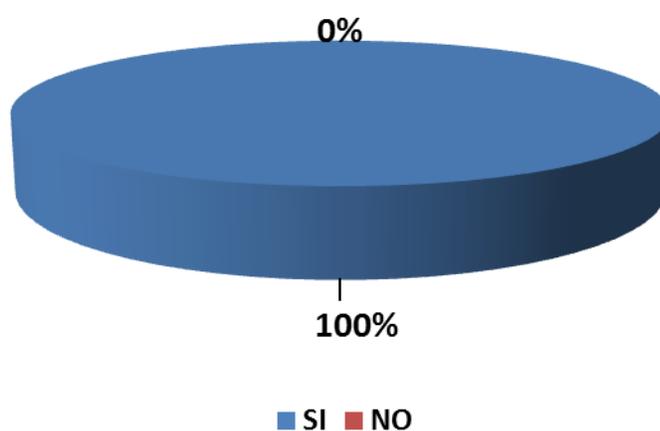


Pregunta 15	Encuestados	% Participación
NO	1	2%
SI	59	98%

Fuente: elaboración propia

Únicamente el 2% de los encuestados considera que su trabajo en el mercado no es relevante para la empresa, mientras que el 98% si están conscientes del grado de importancia que tiene su labor para la empresa dentro del mercado.

16. ¿Defiende usted sus marcas, exhibidores, posición en tienda o productos en el mercado?

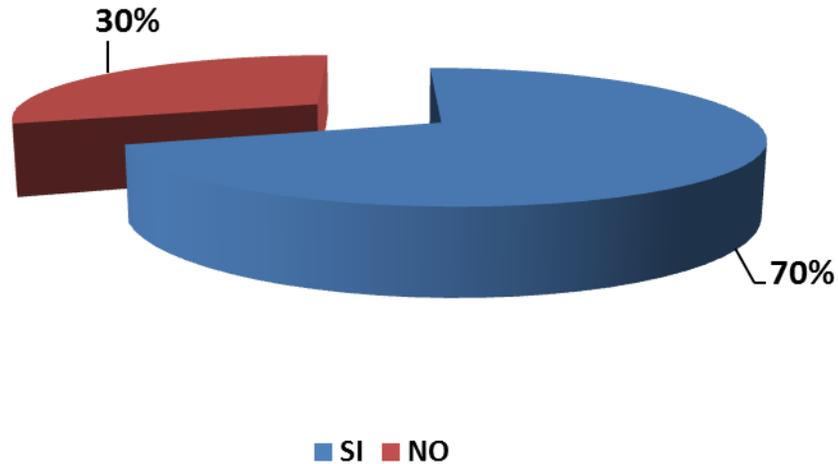


Pregunta 16	Encuestados	% Participación
SI	60	100%
NO	0	0%

Fuente: elaboración propia

En su totalidad el grupo de encuestados indicó defender en el mercado la marca, posición y productos según los resultados de la encuesta realizada en el centro de ventas.

17. ¿Conoce los valores de la empresa?

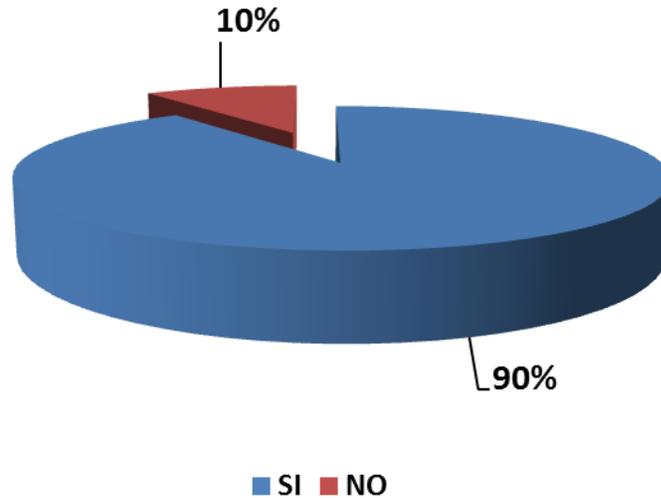


Pregunta 17	Encuestados	% Participación
SI	42	70%
NO	18	30%

Fuente: elaboración propia

El 70% de los vendedores expresó conocer los valores de la empresa, mientras que el 30% desconoce los mismos.

18. ¿Se siente identificado con la empresa?



Pregunta 18	Encuestados	% Participación
SI	54	90%
NO	6	10%

Fuente: elaboración propia

Tan solo un 10% de los encuestados indica no estar identificado con la empresa en la cual laboran, mientras que un 90% si se identifican con la marca y empresa.

2.7 Conclusiones de la investigación

De acuerdo al proceso inicial de observación en cual se pudo apreciar áreas de oportunidad especialmente con el ambiente en el cual los vendedores se desenvuelven y que esto quizá pudiere afectar su desempeño en el mercado, se orientó el diagnóstico a buscar algunas de las razones por las cuales esto pudiere suceder, surgiendo la interrogante si el equipo de vendedores realmente se sienten parte de la empresa, si existe un ambiente laboral que pudiere afectarles o bien si la comunicación es efectiva y asertiva hacia ellos.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada al equipo de vendedores del CV Mixco de Bimbo Guatemala que representa el Centro de Ventas con mayor cantidad de colaboradores, rutas y sectores se ha podido establecer que los vendedores consideran el ambiente laboral bueno y están conscientes de la relevancia que su labor tiene para la empresa. También la totalidad de colaboradores indica defender sus exhibidores, marcas y productos en el mercado a pesar que el desempeño en exhibición no es el totalmente adecuado según las estrategias de la empresa, interrogante de la encuesta que también la mayoría de los vendedores contestó como positiva.

Al consultárseles sobre los valores de la empresa la mayoría acuerda conocerlos sin embargo al solicitarles listarlos una minoría responde correctamente, lo cual lleva a establecer que si bien el equipo de vendedores trabajan bajo un concepto correcto de valores sociales no son precisamente los valores establecidos por la empresa. Llevando esto a la necesidad de reforzar los valores institucionales con ellos.

En relación a la curso de ventas, la inducción previa a la toma de ruta la mayoría de los encuestados acuerda de manera positiva que tuvieron la capacitación suficiente para el desempeño de su labor, sin embargo también se pudo establecer por el resultado de la encuesta que se requieren cursos de reforzamiento para preparar mejor al equipo.

Descartando el resto de variables que en el proceso de la observación se consideraron se ha podido establecer que la fuerte área de oportunidad a reforzar con el equipo de vendedores del CV Mixco es la comunicación.

Esto se puede establecer por los enunciados de la encuesta que consultan sobre la comunicación con el jefe inmediato, con las jefaturas de ventas donde la mayoría respondió como bueno y un acercamiento nulo con las jefaturas.

Adicional a ello al consultárseles sobre la manera en que reciben la información es puramente a través de las llamadas “mini reuniones” que son acercamientos del jefe inmediato al equipo previo a que estos salgan a su día de trabajo. Estas mini reuniones tienen una duración promedio de 5 a 15 minutos máximo donde la premisa principal es el trasladarles estatus de indicadores de la semana y posteriormente el traslado de información general. Otra de las formas de comunicación que reconocen los vendedores son las presentaciones especiales que se realizan para comunicarles principalmente nuevos productos, campañas o concursos; estas son presentadas en su mayoría por Mercadeo o *Trade Marketing*.

Directamente relacionado al punto anterior la forma sugerida por los mismos vendedores para el traslado de la información es a través de afiches, carteleras de información o incluso una información más personalizada como métodos que incluyen la tecnología como volantes u otro medio que pueda lograr quedarse físicamente con el colaborador.

Por los puntos anteriormente indicados se procederá a plantear métodos y medios de comunicación más personalizados al vendedor para el traslado de información de relevancia para el desempeño y mejoramiento de sus labores.

Capítulo III

Plan de Comunicación

3.1 ¿Qué es un plan de comunicación?

En el manual de comunicación elaborado para el Gobierno de Navarra se encuentra la definición de la planificación de la comunicación como un proceso por el cual se busca dar respuesta a la pregunta sobre qué contar y cómo contarlo. Define en esencia cómo se intenta comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto. El plan de comunicación se configura como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta. Debe establecerse por un periodo de tiempo y tener existencia formal y definición por escrito.³⁸

A su vez en el manual para PYMES se define el plan estratégico de comunicación como un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa. Desarrollar un plan de comunicación puede conllevar ventajas tales como ayudar a conseguir metas y objetivos, enfoque del trabajo diario, marcar prioridades, sentido de orden y control, entre otros.

Un plan de comunicación define en esencia cómo se intenta comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto. Es una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta. Debe establecerse por un tiempo específico y definición por escrito.³⁹

³⁸ Gobierno de Navarra. 2011. Metodología para el diseño de planes de comunicación. Pág. 18

³⁹ Manuales Práctico de la PYME. Cómo elaborar un plan de comunicación. Pág. 61

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo General

Generar un plan de comunicación dirigido a la fuerza de ventas del CV Mixco de Bimbo Guatemala que contribuya al mejoramiento de las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico de comunicación.

3.2.2. Objetivos Específicos

1. Mantener oportuna y adecuadamente notificado al equipo de ventas con relación a información que incide directamente en sus labores.
2. Mejorar la comunicación interna descendente a través de mecanismos formales de comunicación.
3. Incentivar a la fuerza de ventas a través de eventos especiales, planes de capacitación, foros de discusión para escuchar sugerencias, entre otros.

3.3 Descripción de la propuesta

Posterior a la fase diagnóstica se genera un plan de comunicación interna dirigido al equipo de vendedores del Centro de Ventas Mixco de Bimbo Guatemala. Donde de acuerdo a la fase de encuestas se ha encontrado áreas importantes de oportunidad es aspectos de clima laboral, reconocimiento a la fuerza de ventas y la comunicación de elementos directos con las funciones y actividades diarias del vendedor que coadyuven al mejoramiento y cumplimiento de sus atribuciones.

A través de las estrategias planteadas se busca transmitir al equipo de ventas lo importante de su laborar pues son el pilar que sostiene la pirámide de Bimbo Guatemala.

Para ello se proponen las siguientes acciones como parte de la estrategia de comunicación interna:

1. Festejo de actividades especiales
2. Actualización de estrategias de exhibición
3. Instalación de tablero
4. Foros de discusión
5. Presentaciones dinámicas
6. Concursos especiales
7. Reconocimientos al colaborador

3.4 Justificación de la propuesta

La estrategia de comunicación interna a la fuerza de ventas del CV Mixco tiene como finalidad reforzar la apreciación del ambiente laboral, la forma en que reciben los mensajes e información que incide directamente con sus labores diarias.

En el diagnóstico de comunicación se pudo determinar que existen áreas de oportunidad para mejorar la manera y forma en que los vendedores reciben diversas instrucciones, información nueva que incide directamente en sus funciones diarias, dado que por lo general lo reciben de manera verbal en las mini reuniones que sostienen con su jefe inmediato.

Dado que uno de los valores de la empresa es la “persona” es necesario reforzar el clima laboral a fin de incentivar al equipo, también para ello es necesario escuchar al colaborador con el objetivo que sepa es parte fundamental de la empresa.

Con relación a la comunicación de estrategias propias de la empresa en cuanto a exhibición en el mercado, a pesar que las encuestas reflejan el total conocimiento del vendedor es necesario actualizar y reforzar la difusión de dicha estrategia a fin de fortalecer los conocimientos del equipo de mayor permanencia en la empresa como también a los nuevos colaboradores.

3.5 Estrategia para su implementación

Las acciones que se proponen para ejecución de las estrategias del plan de comunicación son las siguientes:

3.5.1 Festejos de actividades especiales

Para los colaboradores del área metropolitana se les festejará el día del Padre con un evento especial. Se propondrá organizar un evento de celebración para los colaboradores fuera de oficina.

3.5.2 Actualización de estrategias de exhibición

Para reforzar la estrategia de exhibición llamada "Punto de Venta Perfecto" se actualizarán las fotos estándar de exhibición, además que se instalará una pizarra imanizada para prácticas del vendedor de cómo exhibir correctamente. Se realizará gira para comunicación de la actualización del proyecto. Se le proveerá a cada colaborador material gráfico para reforzar.

3.5.3 Instalación de tablero

Se instalará un tablero en el área de mayor tránsito de los colaboradores para publicar información de relevancia relacionada a ventas, promociones, concursos, eventos especiales. Se revisará que además pueda contener un mini buzón de sugerencias para conocer las percepciones obtenidas de lo publicado. Además de acuerdo a la información publicada se revisará proveer a cada uno material gráfico para sus vehículos.

3.5.4 Foros de discusión

Se retomarán los Consejos Consultivos que es un foro donde no intervienen jefaturas únicamente moderadores; evento mediante el cual los vendedores de acuerdo a un listado de preguntas pueden expresarse, proponer, y compartir experiencias. Se invitarán a 2 o 3 colaboradores a nivel nacional para escuchar sus propuestas de cómo mejorar el ambiente laboral, concursos de venta de impacto, estrategias para mejorar las exhibiciones en los puntos de venta, generar mayores y mejores ventas de acuerdo a las categorías de producto con mayor interés.

3.5.5 Presentaciones dinámicas

Realizar presentaciones de nuevas campañas, productos, promociones etc. de manera más interactiva y promoviendo en el vendedor la afinidad hacia la información presentada.

3.5.6 Concursos especiales

Como propuesta de capacitación en ventas a los colaboradores se va a proponer concurso de ventas que de acuerdo a indicadores comerciales se les pueda premiar con un curso de reforzamiento de técnicas de venta, tendencias del mercado o temática a fin en una institución especializada en el tema.

3.5.7 Reconocimientos al colaborador

Se proyectará un evento de cierre de año con el top 5 de mejores colaboradores en cuanto a indicadores comerciales, para compartir con las jefaturas de ventas una refacción y premiación con promocionales. Así como compartir experiencias y reconocer el trabajo del colaborador.

3.7 Presupuesto

Actividad	Elementos	Costo Q
Festejo día del Padre	Obsequios	Q 2,000.00
	Alimentación	Q 8,000.00
Actualización y capacitación Punto de Venta Perfecto	Diseños artes	Q 5,000.00
	Materiales impresos	Q 3,500.00
	Pizarra ejemplo	Q 3,500.00
Consejos Consultivos	Materiales impresos	Q 2,500.00
	Kit promocionales	Q 3,000.00
	Alimentación	Q 1,300.00
	Alquiler instalaciones	Q 1,200.00
Presentación productos, campañas, concursos	Materiales impresos	Q 3,000.00
	Alimentación	Q 2,000.00
Instalación pizarra para información	Pizarra y buzón	Q 6,000.00
Concurso de Ventas	Materiales impresos	Q 3,000.00
	Pago instructor	Q 5,500.00
	Alquiler instalaciones	Q 1,500.00
	Alimentación	Q 2,000.00
Colaborador del año	Reconocimientos	Q 2,000.00
	Alimentación	Q 3,000.00
	Kit promocionales	Q 2,500.00
Valor total propuestas		Q 60,500.00

Capítulo IV

Control y Seguimiento

4.1 Ejecución de propuestas

- Festejo Día del Padre



¡¡¡Feliz día papá!!!

Te invitamos a un desayuno para compartir y celebrar el Día del Padre

Cuándo: Lunes 15 de junio
Dónde: Pollo Campero, plaza Atanasio Tzul
Hora: 7:00 a.m.

“Porque de tu mano voy a aprender, lo que mañana voy a ser”



¡¡¡Feliz día papá!!!

Te invitamos a una cena para compartir y celebrar el Día del Padre

Cuándo: Martes 16 de junio
Dónde: Event Center (1 calle 35-50 zona 7 Colonia Toledo)
Hora: 7:00 p.m.

“Porque de tu mano voy a aprender, lo que mañana voy a ser”



Invitación festejo Día del Padre para colaboradores de Centro de ventas Mixco y Atanasio (Capital)



Ejecución de festejo Día del Padre para colaboradores de Centro de ventas Atanasio



Ejecución de festejo Día del Padre para colaboradores de Centro de ventas Mixco

- Actualización estrategia de exhibición Punto de Venta Perfecto



Comunicación nuevos planogramas para exhibición de productos.



Presentación a fuerza de Ventas, ejercicio dinámico



Actualización fotografía de exhibidores con planogramas nuevos.

Rango de venta: \$20 a \$29.99
Carga de exhibidores: \$50

CLIENTE C V1

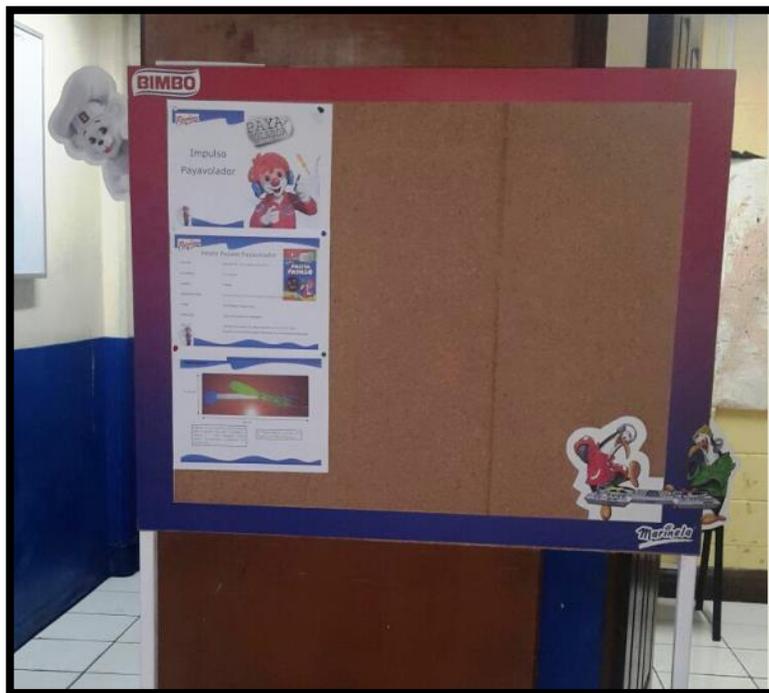
Dislocados	C
Bimbo	X
Marinela Pastel	1
Marinela Galleta	1
Tostada MR	X
Confitería	2

Presencia de Marcas:

- Exhibidor mostrador Bimbo (versión súper Mixto)
- Exhibidor mostrador Marinela (versión súper mixto)
- Arete Galletero

Actualización fotografía de éxito por clúster de cliente

- Tablero para comunicación



4.2 Descripción de materiales utilizados

4.2.1 Invitación Día del Padre

Para invitar al equipo de colaboradores de los Centros de Ventas locales se realizó una invitación en versión electrónica que fue enviada vía por correo a las jefaturas de los colaboradores y la misma versión de invitación se imprimió colocándose en los puntos de mayor afluencia de los vendedores: puerta de ingreso a la sala de liquidación, puerta de salida del lugar de trabajo y área de liquidaciones.

Para la realización del evento se contrataron los servicios de restaurante-jardín cercano al CV, donde se citó a los colaboradores de Mixco después de sus labores.

Con los promotores internos de la empresa se realizaron dinámicas, concursos, obsequiando promocionales de la empresa y adicional participaron en rifas donde se les hizo entrega a los ganadores de regalos adicionales.

4.2.2 Unifolios con planograma

Con el proyecto de actualización de estrategia de exhibición se trabajó con la agencia de publicidad para redefinir los gráficos a comunicar al equipo de ventas. Se imprimieron unifolios con la nueva directriz de exhibición de productos para iniciar a gestionar en el punto de venta. Se comunicó a su vez vía electrónica al equipo de supervisores para su conocimiento y también reforzamiento.

4.2.3 Presentación *power point*: Punto de Venta Perfecto

Como apoyo adicional se realizó una presentación en el Centro de Ventas Mixco a todos los compañeros con el apoyo audiovisual de la presentación en power point y la exhibición física del nuevo planograma, donde se especificaron las nuevas fotos de éxito.

Se estará trabajando materiales de refuerzo para los camiones en los que se desplazan los colaboradores en sus labores diarias, adicional una carpeta para todos los supervisores del Canal Tradicional.

4.2.4 Tablero para comunicación

Se realizó un tablero de material corcho forrado con vinil adhesivo y estructura rodante para que se pueda instalar y movilizar de acuerdo a las necesidades dentro del centro de ventas.

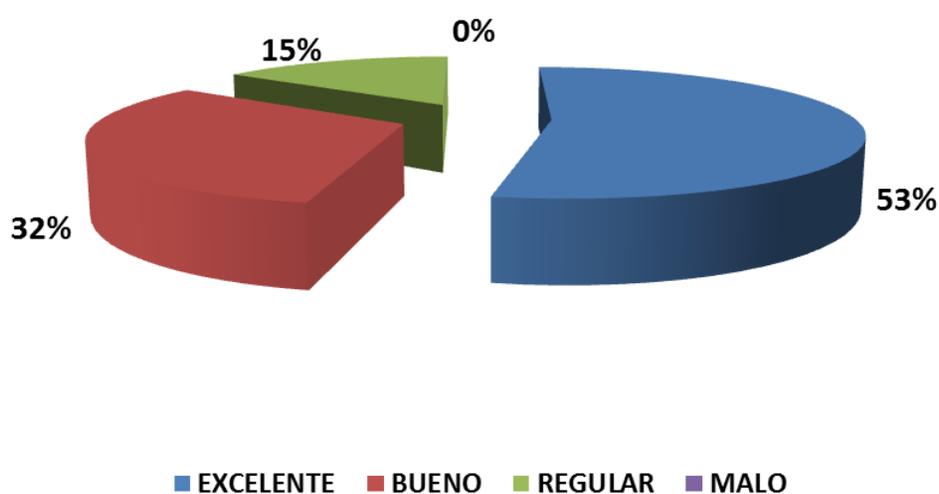
El tablero cuenta con imagen institucional para reconocimiento del equipo y a la vez fomentar el sentido de pertenencia hacia los personajes de los productos de mayor rotación, el fin primordial de este tablero es comunicar a los vendedores productos nuevos, concursos de ventas, resultados de estos concurso, nuevos productos; es decir información que incide directamente en las actividades y labores del vendedor.

4.3 Presentación de resultados

De acuerdo a las acciones que se lograron ejecutar, se realizó una encuesta posterior a las actividades realizadas con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores del Centro de Ventas, según las tres acciones enfocadas a las áreas de oportunidad en clima laboral y comunicación.

A continuación se presentan los resultados:

1. ¿Cómo se siente respecto a los eventos que se han realizado por festejos especiales?

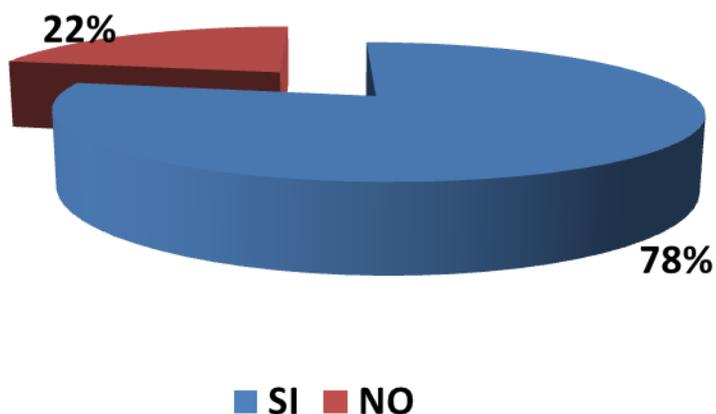


Pregunta 1	Encuestados	% Participación
EXCELENTE	32	53%
BUENO	19	32%
REGULAR	9	15%
MALO	0	0%

Fuente: elaboración propia

Superando el 50% de los encuestados, siendo 32 colaboradores se muestran positivos con las actividades que se han realizado, siguiendo la percepción “buena” con 19 personas y sin resultados en el aspecto negativo.

2. ¿La actualización de planogramas y Punto de Venta Perfecto ha favorecido o facilitado su labor en el mercado con relación a sus exhibiciones?

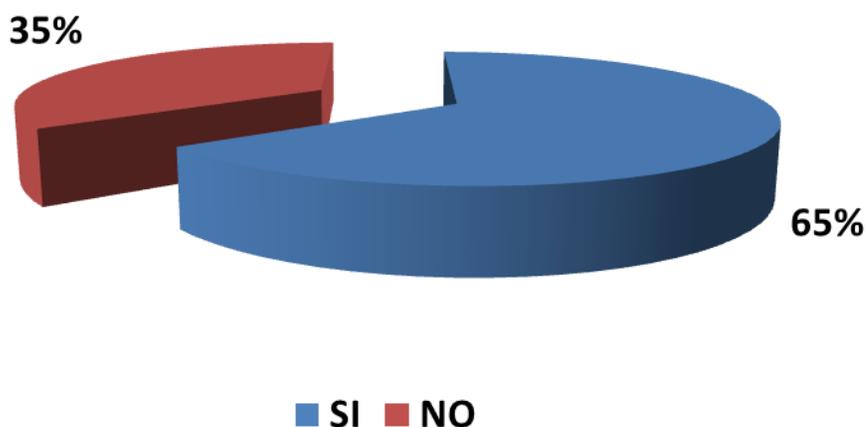


Pregunta 2	Encuestados	% Participación
SI	47	78%
NO	13	22%

Fuente: elaboración propia

El 78% representado por 47 vendedores consideran como positiva la actualización de la estrategia de exhibición argumentando que les facilita el seguimiento al cumplimiento de la exhibición adecuada de los productos, 13 personas argumentan no ayudarle.

3. Con relación a la publicación constante de información relacionada a sus labores, ¿Considera que le ha ayudado?



Pregunta 3	Encuestados	% Participación
SI	39	65%
NO	21	35%

Fuente: elaboración propia

A pesar de ser mayoría la cantidad de personas que indican como positivo la publicación de información inherente a sus labores, aún se tiene área de oportunidad para lograr mayor impacto en el equipo. Los resultados muestran un 65% de personas a favor que representan 39 colaboradores; en el caso negativo son 21 personas que simboliza el 35%

Conclusiones

- En el departamento de ventas con relación a la comunicación descendente se tiene área de oportunidad para la transmisión de mensajes que inciden directamente en las funciones de los colaboradores, pues mucha de la información trasladada a la base del nivel jerárquico es de manera verbal.
- Relacionado a la comunicación entre jefes y colaboradores es necesario reforzar los canales utilizados, a fin de generar una comunicación más efectiva y asertiva, dado que una de las problemáticas encontradas es la comunicación accidentada que se da al momento de la transmisión de instrucciones generando malestar y desacuerdo entre los involucrados.
- En el aspecto de clima laboral a pesar que las encuestas muestran un nivel de aceptación promedio son necesarias actividades de reconocimiento al vendedor y de integración entre jefe-colaborador esto a su vez generaría sentido de pertenencia hacia la empresa y una competencia aspiracional entre los vendedores.
- Pese que a las encuestas reflejan un total sentido de permanencia, conocimiento de estrategias de exhibición y valores de la empresa con el uso de la técnica de observación se ha podido establecer que existen áreas de oportunidad a reforzar con los colaboradores a fin de mejorar estos puntos.

Recomendaciones

- Se recomienda reforzar los canales de comunicación formal o no formal hacia el equipo de vendedores relacionada a la información que es inherente a sus labores y ejecución en el punto de venta para generar mayor impacto y permanencia de la información recibida.
- Para mejorar la comunicación horizontal entre colaboradores de la misma área y en relación a comunicación hacia las jefaturas se proponen crear espacios de intercambios de opinión para que los colaboradores puedan expresar opiniones, sugerencias y propuestas de mejora relacionadas a su área de trabajo. Esto podría fomentar la participación favoreciendo a su vez el clima laboral.
- Actualmente se cuentan con concurso de ventas que ofrecen beneficios adicionales al colaborador, pero se recomienda generar un programa de reconocimiento fundamentado en los resultados de indicadores, para suscitar el sentido de pertenencia y logro de objetivos.

Referencias Bibliográficas

Achaerandio Suazo, Luis. 2,010. **Iniciación a la práctica de la investigación.** Guatemala. Séptima Edición. Universidad Rafael Landívar, Instituto de Investigaciones Jurídicas. 256 p.

Aguilar de León, María Andrea. 2,014. **Tesis de Posgrado: Estrategia de comunicación interna para una agencia de publicidad guatemalteca.** Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. 78 p.

Ansede Espiñeira, Pablo. 2,010. **La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.** Universidad Da Coruña. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña. 27 p.

Arteaga Basurto, Carlos y González Montaña, Monserrat V. 2,001. **Diagnóstico-Desarrollo Comunitario.** México. ENTS-UNAM. 25 p.

Behar Rivero, Daniel Salomón. 2,008. **Introducción a la Metodología de la Investigación.** Editorial Shalom. 94 p.

Bernal Torres, César Augusto. 2,010. **Metodología de la investigación.** Colombia. Tercera edición. Editorial Pearson Educación. 220 páginas

C. Brown Company Publishers. **Comunicación Organizacional.** Pablo de la Torriente Editorial.

Caraballo Payares, Alexander Mauricio. 2,013. **Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe.** Fundación Universitaria Andaluza, 146 p.

Castillo, Antonio. 2,010. **Introducción a las Relaciones Públicas.** España. Editado por Instituto de Relaciones Públicas. 238 páginas

De León Ruano, María Fernanda. 2,015. **Tesis de grado: Plan de comunicación para el programa nacional de salud bucal.** Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. 90 p.

Eco, Humberto. **Cómo se hace una tesis.** Versión castellano por Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez. 253 p.

Gobierno de Navarra.2,011. **Metodología para el diseño de planes de comunicación.** España. 1ra. Edición. 72 p.

Guzmán Paz, Vanessa. 2,012. **Comunicación organizacional**. México, Primera Edición. Editorial Tercer Milenio. 99 p.

Hernández Sampieri, Roberto. 2,010. **Metodología de la investigación**. Colombia. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill, 656 p.

Interiano, Carlos. 2,001. **Cultura y comunicación de masas en Guatemala**. 2da. Edición. Editorial Estudiantil Fénix. 158 p.

Ixcamparí López, Enrique Aníbal. 2,007. **Tesis de grado La Administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. 214 p.

Lemus Hernández, Rebeca. 2,000. **La investigación en la comunicación organizacional**. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Instituto de Lingüística y Educación. 75 p.

León Duarte, Gustavo A. 2,006. **La comunicación organizacional en México, enfoques, diseños y problemas en su desarrollo**. México. Universidad de Sonora. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 304 p.

Manuales prácticos de la PYME. 2,013. **Cómo elaborar el plan de comunicación**. 152 p.

Martín Teresa. 2,008. **Guía de buenas prácticas de comunicación interna**. Madrid. Editorial FEAPS. 98 p.

Martínez de Velasco, Alberto. 1,988. **Comunicación organizacional práctica**. México. Editorial Trillas. 111 p.

Mayorga Campos, Hugo Haroldo. 2,014. **Tesis de Posgrado: Plan interno de comunicación corporativa para Banco Promérica**. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. 90 p.

Mercado H, Salvador. 2,008. **Cómo hacer una tesis**. México. 4ta. Edición. Editorial Limusa. 375 p.

Molina Valdéz, Daniela María. 2,013. **Tesis Propuesta de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la agencia de publicidad D4 McCann**. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. 116 páginas

Morejón Morales, Derwin Antonio. 2,012. **IFEP Diagnóstico de comunicación interna en la división de manufactura, PepsiCo Guatemala**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 91 p.

Ongallo, Carlos. 2,007. **Manual de Comunicación**. España. 2da. Edición. Editorial Dykinson S.L. 65 páginas

Ramírez González, Alberto. **Metodología de la investigación científica**. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y rurales. 111 p.

Rivas Raimundo, Alvaro Rolando. 2,010. **Tesis de Posgrado: Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo**. El Salvador. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Facultad de posgrados. 113 p.

Rodríguez M, Darío. **Tesis Diagnóstico organizacional e innovación de las estrategias de recursos Humanos**. Universidad Diego Portales, Facultad de Ingeniería.

Serrano, Manuel Martin. Piñuel Raigada, José Manuel. Gracia Sanz, Jesús. Arias Fernández, Maria Antonia. 1,982. **Teoría de la Comunicación**. España. 2da. Edición. Editorial A. Corazón. 224 páginas

Soria Romo, Rigoberto. 2,008. **Comunicación organizacional, un modelo aplicable a la microempresa**. México. TEACS. 25 p.

Tamayo y Tamayo, Mario. 2,002. **El proceso de la investigación científica**. México. 4ta. Edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 440 p.

Tunay Vásquez, Nancy Aracely. 2,010. IFEP: **Fortalecimiento del proceso de comunicación e información entre autoridades y pobladores del municipio de Panajachel, con enfoque en la promoción de la participación ciudadana en el quehacer del desarrollo Municipal**. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 115 p.

Valenzuela Gramajo, Jimmy Marck. 2,014 **IFEP Diagnóstico de comunicación interna de una empresa transnacional de Courier (entrega de paquetes) que opera en Guatemala**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 88 p.

Vásquez Hernández, Jeimy Analy. 2,015. **Tesis de grado Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA**. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. 74 p.

E-grafías

1. Oquendo Muniz, Vilmarie. Barreras en la Comunicación Gerencial. 13 pág. (Documento en PDF) <http://facultad.bayamon.inter.edu/mirodriguez> Fecha de consulta: 11 febrero 2,015.
2. www.grupobimbo.com
Fecha de consulta: 28 de febrero 2015
3. www.bimboamericacentral.com
Fecha de consulta: 28 de febrero 2015
4. Tipos de comunicación:
<http://expresionsocoshernandez.blogspot.com/2012/03/clasificacion-de-los-tipos-de.html>
Fecha de consulta: 11 de febrero 2,015.

Anexos

- Logotipo de la empresa



- Tableros de información en CV Mixco



En estos tableros se colocan publicaciones de información institucional.

- Tablero de seguridad vial



Es conocida como la “pared amarilla”, en este tablero se comunican los responsables del comité de seguridad dentro del CV. En el televisor inserto se transmiten mensajes de seguridad vial.



Encuesta Diagnóstico de Comunicación



Toda la información que usted proporcione es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos.

Edad _____ Tiempo laboral _____ Género _____ Nivel de estudios _____

19. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

SI _____ NO _____

20. Desde de su puesto de trabajo ¿Considera que tiene la libertad de realizar cambios en la forma de realizarlo para ser más efectivo?

SI _____ NO _____

21. ¿Cómo siente el ambiente laboral?

EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

22. ¿Tiene comunicación directa con las jefaturas de Ventas?

SI _____ NO _____

23. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

24. ¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros de trabajo?

EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

25. ¿Tiene comunicación directa con compañero de otras áreas de trabajo?

SI _____ NO _____

26. ¿A través de qué medio recibe información de cambios de procedimientos, nuevos productos, promociones, concursos, etc.?

27. ¿Cómo le gustaría recibir información de las áreas involucradas con sus funciones?

28. ¿Ya recibió el curso de ventas?

SI _____ NO _____

29. ¿Considera que fue suficiente la capacitación que recibió previo a la toma de su ruta?

SI _____ NO _____

30. ¿Cree que son necesarios cursos de reforzamiento para el desarrollo de sus labores?

SI _____ NO _____

31. ¿Considera que tiene los recursos suficientes para el desempeño de su trabajo?

SI _____ NO _____

32. ¿Conoce la estrategia de la empresa en cuanto a exhibición en el punto de venta?

SI _____ NO _____

33. ¿Considera que la labor que usted realiza en el mercado es relevante para la empresa?

SI _____ NO _____

34. ¿Defiende usted sus marcas, exhibidores, posición en tienda o productos en el mercado?

SI _____ NO _____

35. ¿Conoce los valores de la empresa?

SI _____ NO _____

36. ¿Se siente identificado con la empresa?

SI _____ NO _____



Entrevista Diagnóstico de Comunicación



1. ¿Considera que se le otorga al vendedor la libertad de realizar o proponer cambios en la forma de realizar sus labores para hacerlo más efectivo?
2. En cuanto al ambiente laboral, ¿Qué factores cree usted como positivos que se ejecutan actualmente y qué factores cree que se puedan reforzar?
3. ¿Se le otorga al colaborador todos los recursos materiales y de capacitación necesarios para ejecutar su labor?
4. ¿Considera qué son necesarios cursos de reforzamiento para los vendedores para prepararlos mejor en su ejecución?
5. ¿La comunicación con las jefaturas de ventas es abierta?
6. Desde su puesto de trabajo, ¿Qué cambios considera que son necesarios reforzar para la comunicación hacia el equipo de vendedores?



Encuesta de seguimiento



1. ¿Cómo se siente respecto a los eventos que se han realizado por festejos especiales?

EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

2. ¿La actualización de planogramas y Punto de Venta Perfecto ha favorecido o facilitado su labor en el mercado con relación a sus exhibiciones?

SI _____ NO _____

3. Con relación a la publicación constante de información relacionada a sus labores, ¿Considera que le ha ayudado?

SI _____ NO _____