

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LICENCIATURA



**Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interna
en la Empresa Grupo Campeón, S.A.**

Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Presentado al Honorable Consejo Directivo por:

Claudia Leticia Morales Catalán

Previo a optar el título de:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Guatemala, octubre de 2018

Consejo Directivo

Director

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya

Representantes Docentes

Lic. Mario Campos

Lic. Gustavo Morán

Representantes Estudiantiles

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

Representante de Egresados

M.A. Michael González Bátres

Secretaria Administrativa

M.Sc. Claudia Molina

Coordinador EPS Licenciatura

Lic. Luis Pedroza Gaytán

Supervisores de EPS Licenciatura

Licda. Sandra Nohemí Hernández y Hernández

Lic. Fernando Ismael Flores Barrios

Guatemala, 10 de agosto de 2018

Lic. Luis Pedroza

Coordinador

Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Escuela de Ciencias de la Comunicación

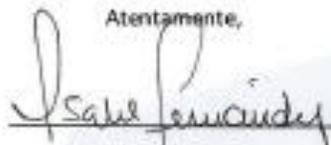
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado Pedroza:

Por medio de la presente, hacemos constar que: **Claudia Leticia Morales Catalán**, con número de carné: **9711671** y CUI: **2936104600101**; estudiante(a) epesista de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como requisito y, previo a obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; realizó el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en esta institución específicamente en el departamento de Mercadeo cumpliendo con 300 horas efectivas de práctica comprendidas del **14 de mayo al 29 de junio** del año en curso; tiempo durante el cual ejecutó el proyecto comunicacional: **"Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interna en la empresa Grupo Campeón S.A."** entregando el material respectivo, debidamente recibido por nuestra empresa.

En este sentido, manifestamos entera satisfacción respecto al trabajo del epesista y para los usos subsecuentes en el proceso de EPS de Licenciatura, extendemos la presente **CONSTANCIA DE FINALIZACIÓN DE SU PROYECTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LICENCIATURA** en nuestra empresa.

Atentamente,



Isabel Fernández
Directora de Mercadeo



Gr.po
Campeón, S. A



**Grupo
Campeón.**

Grupo Campeón S. A.

22 Calle 13-80 Zona 11, 01011 Guatemala, C.A.

PBX: (502) 6685-7700 Fax: (502) 6636-0759



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



Guatemala, 10 de octubre de 2018

Estudiante
Claudia Leticia Morales Catalán
Carné: 199711671
Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC

De mi consideración:

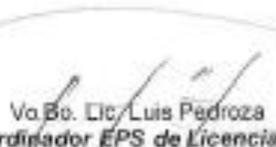
Por este medio informo a usted, que he revisado el Informe Final de su Proyecto de EPS de Licenciatura con título: "ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA GRUPO CAMPEÓN, S. A.". El citado trabajo llena los requisitos de rigor del presente Programa, por lo cual se emite **DICTAMEN FAVORABLE** para los efectos subsiguientes.

Se autoriza su aprobación en el acta de cierre respectiva y distribución digital del Informe Final de EPS de Licenciatura en 5 CD's con el documento en PDF los cuales deberá entregar en las instancias correspondientes para su archivo y publicación.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lidia Sandra Hernández
Supervisora EPS de Licenciatura




Vo.Bo. Lic. Luis Pedroza
Coordinador EPS de Licenciatura



"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
Quinta Comisión de León

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

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

DEDICATORIAS

A Dios, mi padre celestial y a mamá María por acompañarme siempre y en todo lugar, guiar mi camino y guardar mi corazón.

A mi madre, Ali Catalán, por ser la bendición más grande en mi vida, ejemplo de esfuerzo, dedicación, entrega y sobre todo amor.

A mi padre, José Morales, por enseñarme a ver más allá, a no conformarme y a perdonar.

A mi esposo, Víctor Guillén, por ser mi compañía, por apoyarme y retarme a encontrar siempre un mejor camino.

A mis hijas, Andrea y Fátima Guillén Morales, por ser mi motor diario, mis ganas de vivir y mi deseo de seguir adelante; su amor ha llenado mis días.

A mis hermanos, José, Paola, Roxana por incentivar me a ser ejemplo, por estar siempre presentes y por darme una alegría más, mis sobrinos, Jimena, Jose Pablo y Valentina y así poder experimentar un amor sin condición.

A mi tía mamá, Julia Morales, por acompañarme, guiarme y orar por mi cuando más lo he necesitado.

A mi familia en general, por el ejemplo de unión, por inculcarme valores y principios no negociables, por estar siempre allí cuando se necesita.

A mis amigos, por enseñarme que también hay una familia fuera de casa con la que siempre se puede contar.

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por abrirme las puertas a un mundo de posibilidades profesionales.

A la ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Por ser la sede de las experiencias vivenciales

A mis catedráticos universitarios

Por su dedicación y paciencia al guiarnos por ese nuevo mundo de conocimientos.

A mi asesora de EPSL

Licda. Sandra Hernández por acompañarme en este proceso, guiándome a través de su conocimiento y experiencia.

A mi madrina

Por el honor y el ejemplo de entrega, visión clara en la vida y ser ejemplo en todo momento para la familia; con tenacidad, todo se puede lograr.

A Grupo Campeón

Por permitirme ser generadora y portadora de nuevas ideas, por apoyarme y aperturarse a nuevos retos dentro de la institución.

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
JUSTIFICACIÓN	III
CAPÍTULO I	- 1 -
1. DIAGNÓSTICO	- 1 -
1.1. La Institución	- 1 -
1.1.1 Nombre de la institución	- 1 -
1.1.2 Tipo de Institución	- 1 -
1.1.3 Ubicación geográfica	- 1 -
1.1.4 Generales	- 1 -
1.1.5 Alianzas Estratégicas	- 1 -
1.1.6 Marcas propias	- 1 -
1.1.7 Historia	- 1 -
1.1.8 Misión	- 2 -
1.1.9 Visión	- 2 -
1.1.10 Departamentos de la institución	- 2 -
1.1.11 Público Objetivo	- 2 -
1.1.12 Organigrama	- 3 -
1.2 Objetivos del Diagnóstico	- 4 -
1.2.1 Objetivo General	- 4 -
1.2.2 Objetivos Específicos	- 4 -
1.3 Metodología	- 4 -
1.3.1. Metodología Inductiva - Deductiva	- 4 -
1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección	- 5 -
1.3.3. Observación	- 5 -
1.3.4. Entrevista	- 5 -
1.3.5. Encuesta	- 5 -
1.3.6. Cronograma del Diagnóstico	- 6 -
1.4. Recopilación de Datos	- 7 -
1.4.1. Observación	- 7 -
1.4.2. Entrevistas	- 8 -
1.4.3. Resultados de las Entrevistas	- 9 -

1.4.4.	Encuestas	- 12 -
1.4.5.	Gráficas, cuadros e interpretación del resultado de las encuestas	- 13 -
1.5.	Radiografía de la Institución.....	- 20 -
1.5.1.	FODA.....	- 20 -
CAPÍTULO II	- 21 -
2.	Plan de Comunicación	- 21 -
2.1	Antecedentes.....	- 21 -
2.2	Objetivos de la Comunicación	- 22 -
2.3	Público Objetivo	- 22 -
2.4	Mensaje	- 22 -
2.5	Estrategias y Acciones	- 23 -
CAPÍTULO III	- 24 -
3.	Informe de Ejecución	- 24 -
3.1	Proyecto Desarrollado	- 24 -
3.2	Financiamiento.....	- 24 -
3.3	Presupuesto Ejecutado.....	- 25 -
3.4	Beneficiarios.....	- 26 -
3.5	Recursos Humanos	- 26 -
3.6	Áreas Geográficas de Acción.....	- 27 -
3.7	Estrategia y Acciones	- 27 -
3.8	Cronograma de Actividades	- 29 -
3.9	Control y Seguimiento	- 30 -
CONCLUSIONES	- 31 -
RECOMENDACIONES	- 32 -
GLOSARIO	- 33 -
BIBLIOGRAFÍA	- 36 -
E-GRAFÍA	- 36 -
ANEXOS	- 37 -

RESUMEN

Nombre de la Institución

Grupo Campeón, S.A.

Nombre del Proyecto

Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interna en la Empresa Grupo Campeón, S.A.

Objetivos del Proyecto

General:

- Generar estrategias para fortalecer la comunicación interna de la empresa.

Específicos:

- Fortalecer la comunicación interna, entre la Dirección y Gerencias/Jefaturas, jefaturas y colaboradores.
- Establecer los canales de comunicación idóneos.

Sinopsis

Se realizaron estrategias para fortalecer la comunicación interna en la empresa Grupo Campeón, S.A.; iniciando con un diagnóstico para establecer las deficiencias comunicacionales, así como los canales idóneos para comunicar objetivos, filosofía y visión de la empresa, o bien, tópicos para desarrollar competencias específicas o para impulsar valores y pilares de servicio.

Al utilizar las estrategias, los Jefes/Gerentes han logrado bajar la comunicación de una forma más directa y tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores, se han podido implementar estrategias para la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende analizar la comunicación vertical, tanto descendente como ascendente, para lo cual, se conoció de inicio las generalidades de la empresa, se establecieron objetivos para delimitar el alcance de dicho diagnóstico y así posteriormente trabajar con diversos instrumentos que permitieron conocer el estado de la organización en relación al tema en mención.

Ya conocidas todas las premisas de la empresa por medio de los instrumentos de recolección y analizando los antecedentes que se presentan en la organización en relación a actividades que fomentan la comunicación, se da inicio a la realización del plan estratégico de comunicación, definiendo objetivos que tendrán resultados en los colaboradores de la empresa a largo plazo en cuanto a sentido de pertenencia, confianza y diferenciación entre lo importante versus urgente de sus actividades. El grupo objetivo a quien llegamos es bastante diverso, por lo que se han seleccionado canales e instrumentos variados que puedan despertar e incentivar el uso de los mismos para así contar con la participación de todos los colaboradores de la empresa.

El mensaje que se destinó para la campaña, es cautivador y a la vez genera afinidad entre el grupo, logrando efectos de comunicación positivos y por ende productividad en cada uno de los Departamentos, Unidades de Negocio establecidas y Unidades de Apoyo.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto ayudará a Grupo Campeón, S.A. a visualizar los puntos de mejora que tiene la organización en cuanto a la forma en que se está trasladando la comunicación vertical, tanto descendente como ascendente; los canales que actualmente utiliza y los que deben ser los idóneos para que los mensajes lleguen de forma correcta.

Se plantea un panorama de la comunicación interdepartamental y a la vez de la eficacia de los procesos que actualmente se manejan con el propósito de hacer conciencia y establecer nuevos lineamientos que ayuden a la buena ejecución del trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa y a crear un mejor ambiente laboral.

Con las estrategias y tácticas se logrará informar al personal sobre toda acción que esté pasando en la organización, lo cual servirá de guía para cada uno de los colaboradores y así generar confianza, pertenencia y el conocimiento de lo importante vs. lo urgente para lograr ser más eficientes y por ende productividad en cada uno de los departamentos.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO

Diagnóstico de Comunicación Interna en la empresa Grupo Campeón, S.A.

1.1. La Institución

1.1.1 Nombre de la institución

Grupo Campeón, S.A.

1.1.2 Tipo de Institución

Industria de alimentos, distribuidora para los canales de Foodservice, Retail y consumidor final.

1.1.3 Ubicación geográfica

Planta de producción: Km. 17.5 Carretera al Pacífico cruce a Bárcenas Villa Nueva; Centro distribuidor: Km 12 carretera CA-9 Sur Interior Flexibodegas 2 Cuesta de Villa Lobos; Comercializadora: 14 Ave. 21-51 Zona 11 Mariscal

1.1.4 Generales

- PBX: 2383-6100; Correo electrónico: servicioalcliente@campeon.com.gt
- Redes sociales: FB|Instagram|YouTube: ServiRestaurantes

1.1.5 Alianzas Estratégicas

Certified Angus Beef para carne de res importada, KarftHeinz para salsas y aderezos, Aviko para papas fritas y appetizers, Belgioioso y Montchevré para quesos, Maple Leaf para pato.

1.1.6 Marcas propias

La Original Arrachera – entraña condimentada importada, Arrachera Burger – tortas para hamburguesa importadas, California Steak – corte de res importado, Rapiditas – tortas para hamburguesa nacionales, Superior Beef – cortes de res importados, Superior Pork – cortes de cerdo importado, Superior Chicken – cortes de pollo importado, Mayarí – cortes de res nacionales.

1.1.7 Historia

En un principio la compañía se dedicaba a la distribución de carne de res y tortas de hamburguesa a carnicerías y supermercados. En los inicios de los 90s ampliamos

nuestro enfoque hacia la industria de alimentos, estableciéndonos como la primera empresa dedicada al suministro de restaurantes y hoteles en Centroamérica, adoptando el nombre comercial de ServiRestaurantes. Para garantizar calidad, consistencia e innovación contamos con la representación de marcas exclusivas que han depositado su confianza en nosotros para cubrir las necesidades cambiantes del mercado guatemalteco en la industria de alimentos.

1.1.8 Misión

Ofrecemos soluciones dentro de la cadena de suministro alimentaria con un excelente servicio y hacemos posible una experiencia gastronómica gratificante para el consumidor final.

1.1.9 Visión

Ser ícono de calidad y confiabilidad en la industria alimentaria.

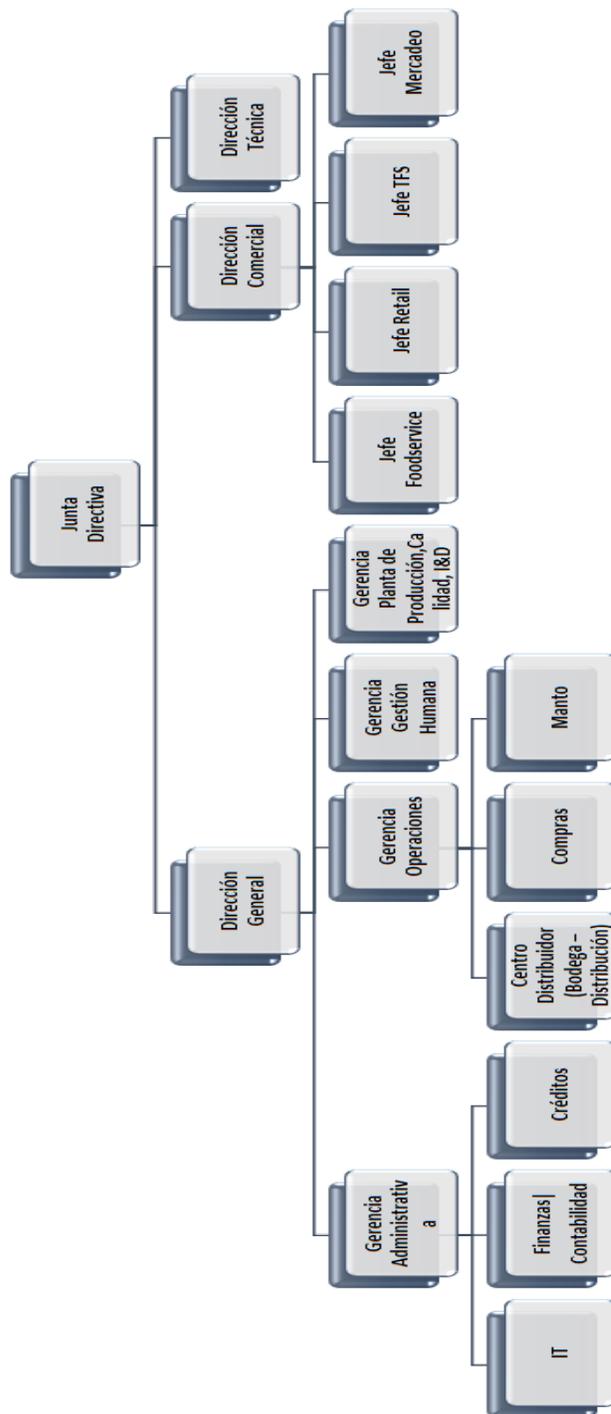
1.1.10 Departamentos de la institución

- Dirección General
- Finanzas
- Administración
- Planta de Producción
- Bodega
- Distribución
- Mercadeo
- Gestión Humana
- Informática
- Unidad de Negocio - Foodservice
- Unidad de Negocio - Retail
- Unidad de Negocio - The Food Shop

1.1.11 Público Objetivo

Grupo Campeón tiene diversos segmentos de Mercado a los que atiende, según a Unidad Estratégica de Negocio. Foodservice; tiene como target restaurantes, cadenas, franquicias y distribuidores. Retail; su target es el consumidor final a través del canal “supermercado” o bien tiendas de conveniencia. The Food Shop; su grupo objetivo es el consumidor final y negocios pequeños.

1.1.12 Organigrama



Fuente: Gestión Humana- Grupo Campeón, S.A.

1.2 Objetivos del Diagnóstico

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico sobre la comunicación interna en la empresa Grupo Campeón, S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la comunicación vertical descendente.
- Confirmar si los canales de comunicación utilizados actualmente son los correctos.
- Analizar si la comunicación con otros departamentos de la empresa fluye de manera correcta.
- Conocer si la comunicación del colaborador es válida para la ejecución y replanteamiento de objetivos y planes de acción.

1.3 Metodología

Según José César Lenin Navarro, en su libro *Epistemología y Metodología* “Etimológicamente Metodología” significa tratado del método y método significa ir a lo largo del (buen) camino, es decir, forma de proceder en cualquier dominio y de ordenar la actividad a un fin.” (Pág. 17 – México 2014) Hernández-Sampieri, Roberto (2014), en su libro *Metodología de la Investigación* indica: “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos.”

1.3.1. Metodología Inductiva - Deductiva

El método deductivo a través de la investigación cuantitativa, nos permite plantearnos hipótesis o teorías que posteriormente medirá fenómenos y lanzará resultados por medio de la estadística.

El método inductivo por su parte, a través de evaluaciones cualitativas, analizará realidades subjetivas; lo que nos permitirá contar con profundidad de significados y aportará riqueza interpretativa.

1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección

Rojas Soriano, (1996-1997) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información que “el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.”

Según Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

1.3.3. Observación

La observación, es la estrategia fundamental del método científico. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Fernández-Ballesteros, 1980, Pág. 135).

1.3.4. Entrevista

Nahoum (1985) cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

1.3.5. Encuesta

Según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Para Trespacios, Vázquez y Bello, las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

1.3.6. Cronograma del Diagnóstico

Actividad y Fecha	ENERO						FEBRERO									
	Del 15 al 19					Del 29 al 31	Del 01 al 09				Del 12 al 16					
Propedéutico para la elaboración del diagnóstico	■	■	■	■	■											
Recopilación de datos generales de la empresa						■	■	■								
Etapas observación						■	■	■								
Realización de entrevistas						■	■	■								
Primera revisión de documento para establecimiento de diagnóstico						■	■	■								
Elaboración de encuestas									■	■						
Redacción de etapas iniciales del diagnóstico - objetivos, metodología									■	■						
2a. Revisión de documento para establecimiento de diagnóstico												■				
Vaciado de información de las encuestas												■	■			
Interpretación y redacción de resultados de encuestas														■	■	■
Presentación de diagnóstico																■

Fuente: files.pedagogiayeducacion.webnode.es/.../DIAGRAMA%20DE%20GANTT.xls

1.4. Recopilación de Datos

	Guía de Observación	
Nombre:		Cargo:
Tipo de entrevista:	Estructurada	
Objetivo: Obtener información que ayude a establecer si la comunicación que se utiliza en la empresa es efectiva.		
1. ¿Existen barreras para la efectiva comunicación?		
2. ¿Trabaja la política de puertas abiertas?		
3. ¿Maneja comunicación informal entre colaboradores?		
4. ¿Considera que los procesos que maneja en su departamento son eficaces?		
5. ¿En la asignación de tareas al colaborador, considera que distingue lo importante versus lo urgente?		
6. ¿Cuenta con descripciones de puesto bien definidas?		
7. ¿Considera que en algunos departamentos se maneja dualidad de mando?		
8. ¿Según las descripciones de puesto, considera que se respetan los objetivos del puesto?		

1.4.1. Observación

Como instrumento de análisis, permitió conocer la problemática de comunicación entre jefaturas y colaboradores de la empresa; tanto de forma descendente como ascendente.

Se ha observado que existen muchas barreras para la efectiva comunicación, entre ellas:

En algunas áreas, sonidos fuertes de compresores de cuartos fríos, lo que no permite la escucha correcta, distorsiona la concentración del colaborador y por ende el estado de ánimo del mismo; en otras áreas, cambios de clima constantes por el tipo de construcción, lo que ocasiona descontento y no permite generar un ambiente positivo en los diferentes departamentos; por otro lado, tienen 3 ubicaciones muy distantes, las cuales permiten el

uso limitado de canales de comunicación, como el teléfono y medios escritos; siendo estos últimos aún más complicados, ya que llegan al destinatario hasta que uno de los mensajeros asignados esté disponible.

Todos los líderes de la empresa cuentan con la política de puertas abiertas, sin embargo, se pudo observar que, por la excesiva carga de trabajo, su tiempo es limitado para atender todas las necesidades que su personal a cargo presenta, lo cual limita, sobre todo, la comunicación ascendente, por lo tanto, el colaborador se siente muchas veces frustrado cuando sus opiniones no se toman en cuenta.

Siguiendo la observación, muchos de los líderes de la empresa no utilizan los canales idóneos para comunicarse de la mejor forma con sus colaboradores, lo que genera comunicación informal entre ellos, ya que se inician rumores y chismes en muchas ocasiones. Adicional a esto, de momento existen muchos procedimientos ya establecidos, que en su mayoría no están actualizados y por lo mismo, los procesos en muchas ocasiones se vuelven burocráticos o el colaborador se siente desorientado porque no puede seguir el procedimiento tal cual está escrito, ocasionando pérdida de tiempo y errores en la ejecución.

Continuando con la guía de observación, se visualizó que al momento en que una jefatura asigna una tarea al colaborador, para éste es complicado distinguir si es importante o bien urgente; esto sucede porque no fue correcta la comunicación, ya que desde la asignación de la tarea se debe especificar la prioridad que esta debe tener.

En la empresa cuentan con descripciones de puesto que tienen objetivos asignados y tareas que estos conllevan; sin embargo, por la misma expansión y diversidad de proyectos, suelen distorsionarse las funciones dentro de los puestos de trabajo, a la vez, ocasiona en muchas oportunidades, dualidad de mandos. Esta situación satura al colaborador y no distingue de dónde debe provenir la instrucción y hacia quién debe comunicarse correctamente.

1.4.2. Entrevistas

Taylor y Bogdan entienden la entrevista en profundidad como reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la

comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.

En este tipo de entrevistas el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista. Su rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Requiere de muchos encuentros con los informantes, el avance es muy lento, trata de aprender lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación. La historia de vida o la autobiografía sociológica utilizan este tipo de entrevista. Y en todos los casos los investigadores establecen rapport (relación de intimidad, sintonía o comprensión) con los informantes gracias a los repetidos encuentros que tienen (Taylor y Bogdan 1984).

1.4.3. Resultados de las Entrevistas

- **Entrevista No. 1**

Realizada a Dany de León – Jefe Unidad de Negocio Foodservice –

Expresó en cuanto a la comunicación descendente que ésta es eficiente porque se cumplen los objetivos, el seguimiento y el servicio que se requiere den a los clientes; en su equipo de trabajo cuentan con buena coordinación, como departamento saben hacia dónde van y que espera la Junta Directiva del equipo. Los canales que suelen utilizar son: correo electrónico, what's app, suite móvil app para coordinar sus rutas. En cuanto a la comunicación ascendente, considera que la trabajan a base de confianza, porque conocen al jefe, incluso tienen la apertura a situaciones personales, proyectos de vida o problemas laborales; los colaboradores son anuentes a recibir ideas y retroalimentación.

En relación a la comunicación interdepartamental, es un poco más complicado porque siempre cada uno vela por su departamento, específicamente en su área cuentan con una persona específica que filtra la comunicación con cada líder de las demás áreas, utilizan muy bien la jerarquía para la buena comunicación; considera que debe haber mejora en procesos, actualización de los mismos constantemente en base al crecimiento de la empresa y la infraestructura; cada departamento debe tener sus propios

procedimientos y un ente que enlace y se considera que Gestión Humana debe liderar estas acciones.

- **Entrevista No. 2**

Realizada a Juan José Recinos – Gerente Operaciones –

Informó que en relación a la comunicación tanto descendente como ascendente, hay mucha deficiencia porque no se comunica a tiempo o bien, la comunicación no llega completa. Desde la cabeza – Junta Directiva – no comunica oportunamente, eso permea, también hay cambios constantes en las decisiones. En cuanto a la comunicación interdepartamental, no ha habido alguien que integre y si las cabezas no están integradas, difícilmente estarán todos en sintonía para trasladar la comunicación hacia abajo. Se requiere más asertividad en la gente, se maneja la cultura de “me adapto y me acomodo” no hay proactividad, se vuelve problema por el hecho de que el personal toma decisiones y si no son las idóneas a la vista de los líderes, se sanciona; tanto las jefaturas como los colaboradores se adaptan, se vuelven robots. Indicó que el personal no tiene la confianza necesaria, externan su opinión únicamente si se les pregunta. Estamos trabajando bajo la ley del tope. En cuanto a los canales que utiliza, correo electrónico, mucho whats app y en algunas ocasiones teléfono. En relación a los procesos indicó que, si están documentados, sin embargo, algunos no son funcionales debido a que no están acorde a las necesidades de quienes los ejecutan.

- **Entrevista No. 3**

Realizada a Isabel Fernández – Directora Comercial –

Trasladó su opinión en relación a la comunicación descendente indicando que en general, en relación al trabajo y operaciones es buena, no excelente; ahora en la parte de comunicar, misión, visión, valores, objetivos, la parte estratégica, la comunicación es deficiente. Con sus colaboradores inmediatos la comunicación es buena, podría estar mejor si se tuviera el tiempo, estuvieran mejor organizados y llevaran mejor sus agendas.

Los canales que actualmente utiliza son, en orden de prioridad: correo, chat (whats app), teléfono/reuniones, e-conference para reuniones interdepartamentales o bien para capacitaciones del sistema, sin embargo, para este último, el enlace de internet no

siempre es eficiente. En cuanto a la comunicación ascendente considera que, en el área comercial, con su equipo de trabajo, es muy buena, con todos los demás departamentos, la cataloga como regular porque la gente no está consciente de la necesidad de retroalimentación o bien, por miedo, no tienen la confianza necesaria para transmitir lo que piensan, la mayoría de veces, evitan problemas. En relación a la comunicación interdepartamental, indica que se tiene “reunionitis” existe falta de seguimiento en tiempo prudente a los temas establecidos, falta de organización, establecimiento de prioridades y servicio al cliente interno. En cuanto a procesos, deben estar documentados, pero no se cumplen, cambian frecuentemente, no hay carpetas completas, mucho queda en correo; cada persona en su cabeza tiene su forma de verlos y toma sus propias decisiones, criterios para realizar las funciones.

- **Entrevista No. 4**

Realizada a Victor Ramírez – Gerente Administrativo –

Indica que, en relación a la comunicación descendente, cada año se ha ido mejorando la comunicación, sin embargo, aún no tenemos comunicación efectiva; los planes y objetivos no todos los comparten; algunos departamentos están trabajando un kick-off al inicio de año, considera que es una buena práctica, sin embargo, debería llevarse con un lineamiento específico, en donde no se olviden los temas que se deben tratar. Otro punto importante es que los líderes de la empresa tienen mucha carga de trabajo, lo que limita el tiempo de buena comunicación con sus subalternos. En relación a la comunicación ascendente, informa que el colaborador no tiene la confianza para comunicarse, tiene temor de decir las cosas que piensan porque regularmente las decisiones que se toman, afectan su trabajo. Si vemos la comunicación interdepartamental, considera que, si hay trabajo en equipo y que falta comunicación en cuanto a toma de decisiones, establecer procesos correctos y al momento de trabajar proyectos, se debería considerar las opiniones de otros departamentos para ver el entorno completo, las deficiencias en estas dos situaciones incluso han llegado a afectar la comunicación hacia afuera para con los clientes. Los canales que habitualmente utiliza son: correo electrónico, whats app, videoconferencias para reuniones rápidas y capacitaciones.

- **Entrevista No. 5**

Realizada a Claudia Aquino – Gerente Gestión Humana –

Considera que la comunicación descendente, iniciando por la alta dirección para los líderes de la empresa, está bastante bien, sin embargo, de los líderes hacia colaboradores no se ha logrado cascadear, los colaboradores nunca están informados. Indica que una de las debilidades al momento de comunicar es que no se tiene claro lo que se quiere comunicar y no estamos utilizando los mejores recursos como: intranet, blog o cajas de sugerencias. Por otro lado, no se tiene sentido de prioridad en cuanto a la comunicación y se van prolongando los temas, se van quedando rezagados hasta que se va todo al baúl del olvido. Se debe cumplir tanto lo urgente como lo importante, la comunicación no fluye por el torbellino que todos manejan diariamente, sobre todo en los líderes de la empresa. Informa que la comunicación ascendente fluye más porque tienen más apertura, aunque sería bueno nombrar a un líder de área que canalice la información a los demás departamentos y establecer días de reunión específicos y así mejorar procesos porque tenemos noción de – en qué andan otras áreas – pero, no sabemos con exactitud a quién debemos acudir, considera que hay mucha burocracia al manejar algunos temas, se tienen muchas oportunidades de mejora.

1.4.4. Encuestas

La encuesta como “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía y otros, 1998, p.120).

1.4.5. Gráficas, cuadros e interpretación del resultado de las encuestas

- **Encuestas a Colaboradores**

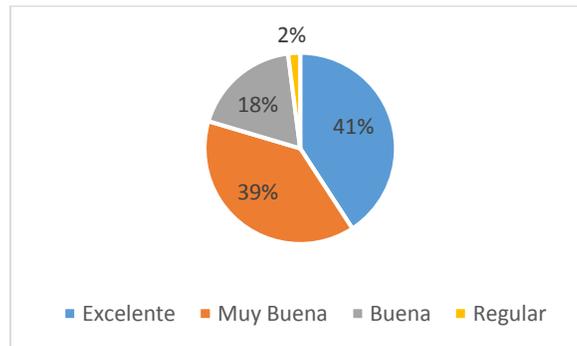
A través de cuestionarios pre-establecidos, se encuestó a un 33% de colaboradores y un 30% de jefaturas de la empresa, lo que nos permitió tener un conocimiento bastante amplio en relación a la comunicación vertical, tanto descendente como ascendente.

A continuación, se detalla el resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores:

En cuanto a la valoración que da el colaborador a la comunicación que su jefe traslada, un 41% la considera muy buena, un 39% la considera muy buena, un 9% la considera buena y un 1% la considera regular.

En términos generales

¿Cómo valora la comunicación de su jefe hacia su persona?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

La pregunta anterior, se complementa con esta siguiente, ya que explica los aspectos con los cuales el colaborador se identifica con su superior y los que deben trabajarse.

Continuamos evaluando la comunicación descendente, conociendo los canales que habitualmente utilizan las jefaturas para su efectiva comunicación:

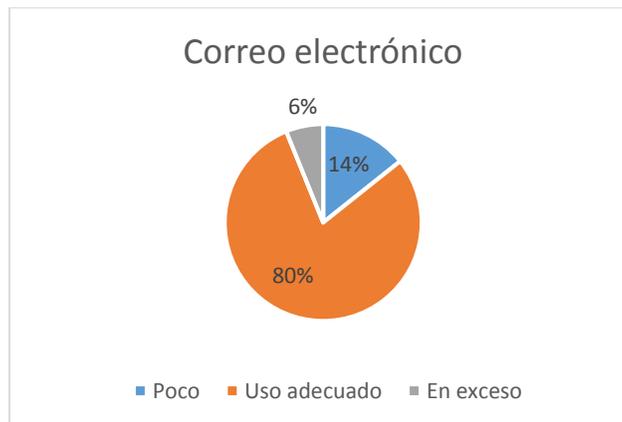
¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

El 84% de los colaboradores indican que las jefaturas tienen reuniones frecuentes y que es un canal que los informa, el 14% indica que utilizan este canal poco, lo cual nos permite visualizar el por qué muchos de ellos no conocen la parte estratégica de la empresa y situaciones importantes en sus puestos de trabajo; y sólo un 2% indica que se trabajan reuniones en exceso, lo cual tampoco es positivo porque no da margen a la acción de cada uno de los objetivos y planes a realizar.

¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

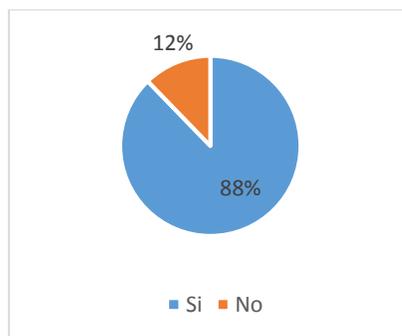
En cuanto al uso de correo electrónico, el 80% indica que las jefaturas tienen un uso adecuado del mismo, es el canal de comunicación que más predomina dentro de la institución. El 14% de los empleados indicó que sus jefes lo utilizan poco y el 6% de ellos indica que tienen un uso excesivo del mismo, lo cual genera mucha comunicación impersonal.



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

En relación al uso del teléfono por parte de las jefaturas, el 67% de los colaboradores indican que tiene un uso adecuado, el 33% informó que lo utilizan poco e hicieron referencia a que ahora suelen comunicarse por medio de whats app.

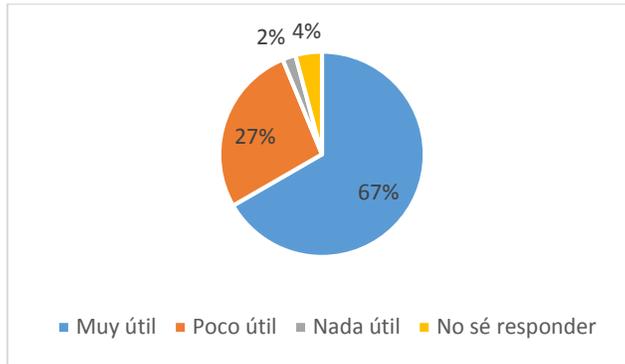
¿Su jefe le ha realizado evaluación de desempeño en este año?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

Como canal de comunicación directo hacia cada colaborador, permite enfocarse en las fortalezas y debilidades de cada individuo, cerrando brechas entre sus objetivos y funciones específicas en su descripción de puesto y los puntos de mejora. Se realiza una autoevaluación y después se trabaja en consenso con el jefe del área. El 88% de los colaboradores indica que ya se ha realizado esta evaluación y el 12% aún estaba pendiente de evaluar.

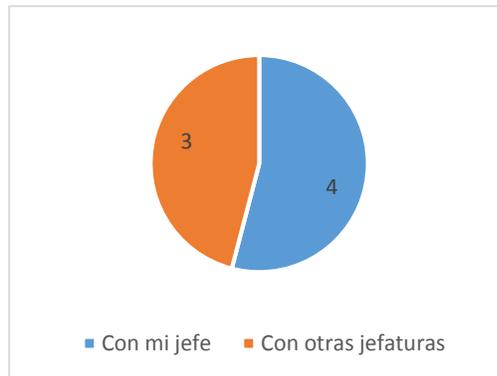
¿Considera de utilidad esta herramienta?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

Siguiendo el análisis de la evaluación de desempeño, el 67% de los empleados indicaron que es una herramienta funcional, ya que retroalimenta en relación a la ejecución de actividades durante el último semestre del año y permite tener puntos de mejora. El 27% de ellos indicaron que es poco útil, ya que muchas de las veces no se les da seguimiento a los puntos que en algún momento se acordaron en dicha evaluación. Un 4% no supieron responder y un 2% la catalogaron como nada útil esta evaluación.

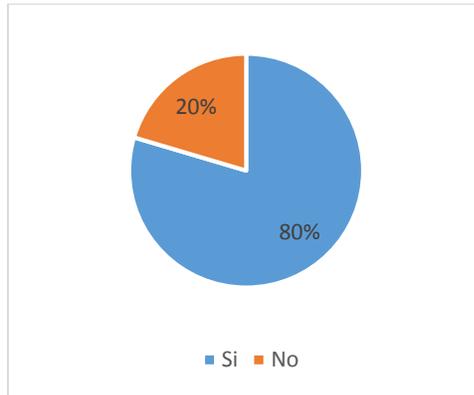
¿Usted tiene la apertura para comunicarse con otras jefaturas de la empresa?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

Respecto a la comunicación ascendente, la mayoría de los colaboradores sienten apertura por parte de sus jefes al momento de comunicarse con ellos, sin embargo, no existe la misma confianza al momento de comunicarse con las demás jefaturas de la empresa.

¿Considera que se da valor a la información que usted transmite a su jefe?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

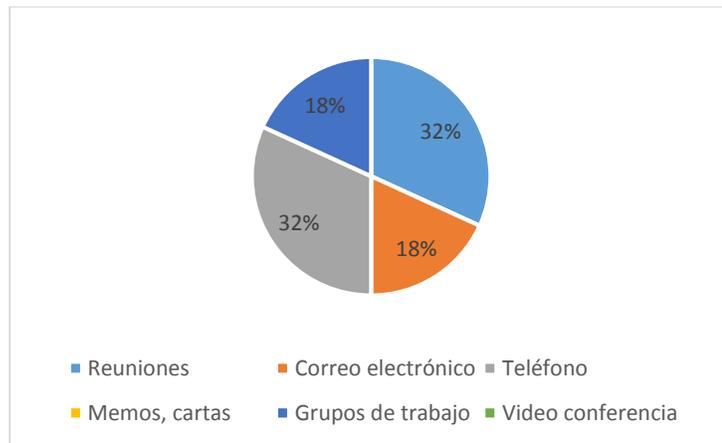
Como dato positivo, el 80% de los colaboradores percibe que las jefaturas dan valor a sus aportes dentro de la empresa, lo que indica apertura a puntos de mejora y únicamente un 20% de ellos considera que no se da valor a la comunicación o información transmitida a su jefe y es aquí donde podemos encontrar puntos de mejora en procesos e ideas nuevas por parte de las personas que regularmente tienen el contacto directo con el cliente.

En los comentarios agregados por los colaboradores, se visualiza que tienen mucha necesidad de conocimiento en cuanto a los objetivos generales de la empresa y como estos casan con los objetivos específicos de cada puesto, a la vez, solicitan capacitación específica en cuanto a sus puestos de trabajo, motivación, descripción específica de su forma de pago, que no se desvirtúen los puestos debido a la falta de procedimientos bien establecidos para establecer el punto de partida y de fin de cada departamento. De igual forma indican que sería conveniente tener la visualización de un plan de carrera dentro de la organización.

- **Encuestas a Jefaturas**

Como parte del análisis, también es importante conocer la perspectiva de las jefaturas y los canales con los que cuenta para comunicarse efectivamente con sus subalternos.

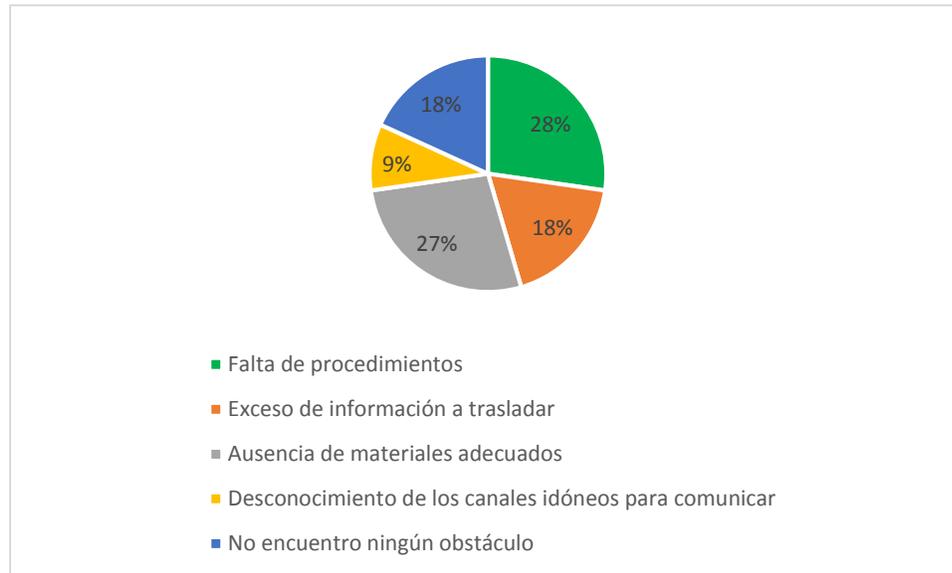
¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus colaboradores?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

Como se puede visualizar los medios más utilizados por las jefaturas son las reuniones y el correo electrónico, canales que la mayoría de veces dejan constancia de lo acontecido y acordado con cada uno de los participantes, aunque se cree conveniente tener una guía de trabajo y tiempos bien definidos para no extender el tiempo, sobre todo en las reuniones.

¿Encuentra alguno de los siguientes obstáculos al momento de transmitir información a su equipo?



Fuente: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

El 28% de las jefaturas aducen falta de procedimientos bien establecidos y acorde a las necesidades de sus subordinados, lo que ocasiona desenfoque en las actividades de cada uno de sus colaboradores y pérdida de tiempo en algunos casos. El 27% de ellos considera que no cuenta con los materiales adecuados para comunicarse con ellos, lo que permite deducciones por parte de los subordinados que no precisamente son las correctas.

El 18% indica que regularmente tiene exceso de información a comunicar, lo que resulta en reuniones más largas, correos electrónicos con demasiada información que no siempre son comprensibles y falta de apreciación de – urgente vs. Importante – por parte de los colaboradores. Un 18% no presentan, de momento, ningún obstáculo para poder transmitir la información correctamente a sus equipos de trabajo y un 9% de ellos desconoce los canales idóneos para comunicarse efectivamente con su personal, dando como resultado, la NO comunicación descendente.

1.5. Radiografía de la Institución

1.5.1. FODA

- **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas que se visualizan en el entorno comunicacional podemos resaltar:

- Personas dispuestas a apoyar proyectos.
- Política de puertas abiertas.
- Correo electrónico - medio más utilizado de comunicación internamente.

- **Oportunidades**

- Intranet - con atractivo de ingreso a la banca electrónica.
- Establecimiento de reglas para llevar a cabo reuniones efectivas.
- Creación de políticas internas de comunicación vertical.
- Mensajes de texto como medio de comunicación.
- Carteleras informativas por departamento.

- **Debilidades**

- Proyectos o ideas muy buenas pero que no se concluyen.
- Exceso de trabajo de los líderes que no permite tiempo para comunicarse de una forma correcta.
- Comunicación informal, lo que permite los chismes de pasillo y que el mensaje no llegue correctamente a cada colaborador.
- Burocracia en trámites, limitando con procesos extendidos la eficacia en los trabajos diarios.
- No existen políticas de comunicación interna.
- Deficiencia en asignación de tareas, lo que no permite visualizar al colaborador lo importante vs. lo urgente.
- Dualidad de mandos
- Exceso de información a trasladar.

- **Amenazas**

- Deficiencia en cumplimiento de tareas.
- Ineficacia en cumplimiento de objetivos departamentales y por ende corporativos.

CAPÍTULO II

2. Plan de Comunicación

2.1 Antecedentes

Grupo Campeón es una empresa que se formó por medio de una familia visionaria, hasta hace un par de años, se había considerado como una compañía pequeña; sin embargo, ahora ya es una empresa grande conformada por 200 colaboradores. Actualmente constan de 3 ubicaciones muy distantes, lo cual delimita el uso de canales de comunicación, siendo los más constantes: el teléfono y medios escritos, sobre todo, el correo electrónico.

Se han trabajado algunas campañas de comunicación como: Lanzamiento de Valores, con el que se logró transmitir la esencia de la organización; Proyecto “Somos Campeones” con este, se involucró a toda la organización a través de grupos que realizaron proyectos en pro de la mejora de procesos o bien, implementación de activos fijos que hacían falta, que muchos de ellos, ya están puestos en marcha. Actualmente el Departamento de Gestión Humana, está liderando el proyecto para una Cultura de Servicio.

Todas estas estrategias han ayudado a generar más pertenencia en cada uno de los colaboradores, sin embargo, son acciones por temporada y no algo permanente, lo que hace que estos se sientan desligados y desconectados de la misión, visión, objetivos, valores y pilares de servicio en los que se basa la empresa para su crecimiento y fortalecimiento.

2.2 Objetivos de la Comunicación

2.2.1 Objetivo General

Presentar un plan de comunicación que mejore la comunicación interna – descendente y ascendente – en la empresa Grupo Campeón, S.A.

2.2.2 Objetivos Específicos

Promover la comunicación fluida ascendente brindando una opción física que permita la expresión anónima de los colaboradores sin temor.

Utilizar una herramienta digital para promover la efectiva comunicación en relación a la prioridad de actividades.

2.3 Público Objetivo

Colaboradores de la empresa, Grupo Campeón, S.A. – hombres y mujeres – de diversas edades.

- Aspectos demográficos:

Colaboradores de la empresa Grupo Campeón, S.A. que laboran en los 3 sitios físicos – Zona 11, Villa Lobos, Villa Nueva –

- Aspectos psicográficos:

Comprendidos en un rango de edad de 20 a 45 años. Profesionales, casados en su mayoría.

2.4 Mensaje

El mensaje que la empresa utiliza regularmente como slogan es “¡Con mucho gusto!” el cual se utiliza para mensajes externos, de momento no hay uno que identifique la comunicación interna; por lo que se establece de la siguiente forma:

YO soy un Campeón...que conoce lo que está pasando en mi organización.

YO soy un Campeón...que transmite los logros de mi departamento.

YO soy un Campeón...que promueve el trabajo en equipo.

2.5 Estrategias y Acciones

- Estrategia:

Mejorar la comunicación a través de buzones de sugerencias que permitan la comunicación eficaz del colaborador.
- Acciones:
- Epesista realizó diseño de buzón, mismo que debía guardar la imagen y concepto de la empresa.
- Se buscó proveedor para la ejecución del mismo, presentaron varias cotizaciones, de las cuales se eligió una, que tenía los mejores materiales y precio.
- Se aprobó la ejecución de los mismos.
- Epesista trabajó preguntas guiadas para facilitar las respuestas de los colaboradores y buscar las respuestas para brindar opinión a los líderes de la organización.
- Epesista trasladó información a Gestión Humana para la comunicación debida a todos los colaboradores y hacer efectivo el uso de ésta.
- Estrategia:

Incentivar la comunicación informativa, por medio de mensajes digitales que ayuden al colaborador a diferenciar lo importante de lo urgente.
- Acciones:
- Se ubicó material a utilizar en cada cápsula enviada con los mensajes destinados para que encontrara el colaborador cada semana, con información basada en la matriz de Steven Covey aplicada a la productividad.
- Epesista diseñó el material que se compartiría con todos los colaboradores.
- Se trasladaron los diseños y cápsulas a Gerente de Gestión Humana para que se trasladara también por correo electrónico a todos en la empresa.

CAPÍTULO III

3. Informe de Ejecución

3.1 Proyecto Desarrollado

Estrategias para Fortalecer la Comunicación Interna en la Empresa Grupo Campeón, S.A.

3.2 Financiamiento

Fuente Institucional: Este proyecto se respaldó con el patrocinio financiero de la empresa, apoyando a cada momento, cada una de las estrategias plasmadas por el epesista; tal fue el compromiso que el Departamento de Tecnología propuso una nueva herramienta para la estrategia de Intranet, utilizando una plataforma ya incluida en el software utilizado por la empresa.

3.3 Presupuesto Ejecutado

El presupuesto se ejecutó de la siguiente forma:

- Buzones de Sugerencias:

Se ejecutó por medio de un proveedor externo, invirtiendo una cantidad considerable si comparamos el uso y la percepción asertiva positiva sobre esta herramienta en cada uno de los colaboradores de la empresa.

- Mensajes digitales – Campaña Importante vs. Urgente

Se llevó a cabo utilizando herramientas internas de comunicación, creando cápsulas transmitidas por herramienta digital al inicio de labores y también por correo electrónico, por lo que no se necesitó ayuda financiera para el desarrollo de esta.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total	Financiamiento
1	Asesoría de comunicación interna	Q20,000.00	Q20,000.00	Empresa
1	Campaña Importante vs. Urgente Diseño de diapositivas con cápsulas informativas	Q5,000.00	Q5,000.00	Diseñador Grupo Campeón
1	Fee diseño de artes para las distintas estrategias	Q5,000.00	Q5,000.00	Empresa
5	Buzones de sugerencias - elaborados en acrílico blanco lechoso, con medidas: 22cms. ancho x 25cms. alto x 15cms. fondo	Q280.00	Q1,400.00	Empresa
Total del proyecto...			Q31,400.00	

Financiamiento	Monto
Empresa	Q26,400.00
Diseñador Freelance	Q5,000.00
Total...	Q31,400.00

3.4 Beneficiarios

- Gerentes:

Al conocer los pensamientos y sentir de su personal, por medio de los buzones de sugerencias, tomando acciones y elaborando estrategias en cascada que logren que su activo principal “recurso humano” esté satisfecho y posteriormente, este mismo, se ocupe del cliente externo, buscando una experiencia agradable a todo nivel.

- Jefes de Área:

Al visualizar los canales digitales, encuentran otra opción para dar a conocer aspectos importantes para el Departamento como para la consecución del trabajo interdepartamental.

- Colaboradores de la empresa:

Serán los mayores beneficiarios al contar con información actualizada, comunicación real y en tiempo que evitará la comunicación informal “chismes de pasillo” pudiendo visualizar oportunidades de mejora.

3.5 Recursos Humanos

Nombre Colaborador	Puesto	Acción
Licda. Claudia Aquino	Gerente de Gestión Humana	Al establecer que Gestión Humana debía comunicar todas las tácticas sobre las estrategias, ella trasladó toda la comunicación elaborada por el epesista.
Samuel Chajón	Técnico IT	Apoyo para el buen funcionamiento de los mensajes digitales.
Claudia Morales	Epesista	Trabajó el material de las cápsulas digitales así como la creatividad para el diseño del buzón y la estructura de la intranet.

3.6 Áreas Geográficas de Acción

Todas las tácticas plasmadas en cada una de las estrategias, se llevaron a cabo en las 3 ubicaciones de operación de la empresa Grupo Campeón: Planta de Producción y Oficinas Administrativas: Km. 17.5 Carretera al Pacífico, cruce a Bárcenas Villa Nueva
Centro Distribuidor: Km 12 carretera CA-9 Sur Interior Flexibodegas 2, Cuesta de Villa Lobos;
Área Comercial: 14 Ave. 21-51 Zona 11 Col. Mariscal.

3.7 Estrategia y Acciones

Como parte del desarrollo del Estudio Profesional Supervisado para la culminación de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se realizó un Plan de Comunicación, dentro del cual se presentaron 3 estrategias, enfocadas a contribuir al desarrollo de la buena comunicación ascendente y descendente en la empresa Grupo Campeón. Las estrategias puestas en marcha fueron:

- Estrategia: Mejorar la comunicación a través de buzones de sugerencias que permitan la comunicación eficaz del colaborador.

Acción 1	
A qué estrategia corresponde la acción:	Estrategia de comunicación interna
Problema:	Deficiencia en la comunicación ascendente
Producto:	Buzones de sugerencias
Objetivo comunicacional:	Mejorar la comunicación a través de sugerencias que permitan la comunicación eficaz del colaborador.
Tipo de mensaje	Mensaje motivador.
Público objetivo	Personal de la empresa.
Medio de difusión	Correo electrónico, reuniones departamentales.

- Estrategia: Incentivar la comunicación informativa, por medio de mensajes digitales que ayuden al colaborador a diferenciar lo importante de lo urgente.

Acción 2	
A qué estrategia corresponde la acción:	Estrategia de comunicación interna
Problema:	Deficiencia en el cumplimiento de tareas
Producto:	Mensajes digitales.
Objetivo comunicacional:	Incentivar la comunicación informando por medio de mensajes digitales que permitan llegar al colaborador fácilmente y dar a conocer la diferencia entre las tareas importantes versus las urgentes.
Tipo de mensaje	Mensaje persuasivo.
Público objetivo	Personal de la empresa.
Medio de difusión	Correo electrónico, reuniones departamentales, carteleras.

3.8 Cronograma de Actividades

Actividades	Mayo			Junio					Julio		
Semana	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3
Elaboración de presentación para Jefes y Gerentes											
Presentación de Estrategias y Tácticas a Directora Mercadeo											
Presentación de Diagnóstico y Plan a Gestión Humana											
Presentación de Diagnóstico y Plan a Junta Directiva											
Lanzamiento de Estrategias y Tácticas a Gerencias y Jefaturas											
Campaña Importante vs. Urgente con mensajes basados en la matriz de Stephen Covey											
Colocación de buzones de sugerencias en las áreas específicas											
Campaña "Soy un Campeón y doy mi opinión"											
Redacción resultados de estrategias y tácticas											

Fuente: files.pedagogiayeducacion.webnode.es/.../DIAGRAMA%20DE%20GANTT.xls

3.9 Control y Seguimiento

Indicadores		
Estrategia	Cuantitativos	Cualitativos
Mejorar la comunicación interna a través de buzones de sugerencias que permitan la comunicación eficaz del colaborador.	Retroalimentar a los departamentos afectados por medio de las Gerencias y Jefaturas con los comentarios obtenidos mensualmente.	Mantener siempre la confidencialidad, para que el colaborador confíe y siga utilizando este canal de comunicación.
	Buscar una acción consecuente a los planteamientos realizados por los colaboradores para que se perciba la utilidad de la herramienta.	
Mejorar la comunicación interna a través de mensajes digitales que permitan llegar al colaborador fácilmente y dar a conocer la diferencia entre las tareas importantes versus las urgentes.	Monitorear la entrega de los mensajes para que realmente sea efectivo el medio.	Utilizar este canal de comunicación para trasladar información necesaria para todos, manejando diferentes campañas de comunicación y así perseguir el alcance de objetivos generales de la empresa.

CONCLUSIONES

- Grupo Campeón es una empresa sólida en crecimiento sostenible.
- La empresa busca la efectividad de cada una de sus unidades de negocio, para lo que se requiere de una efectiva comunicación, descendente y ascendente.
- La evaluación constante del personal en cuanto a los canales de comunicación que se utilizan, es una forma eficiente de continuar y velar por la ejecución de los planes y objetivos y la ejecución de estrategias y visión de la empresa.
- Una empresa que no consta de una buena comunicación, corre el riesgo de no lograr sus planes objetivos y proyectos; adicional, a tener un mal clima laboral, deterioro de la eficiencia, desmotivación, desconfianza, disminución de la innovación, pérdida de talento y por ende insatisfacción de clientes.

RECOMENDACIONES

- Se debe trabajar frecuentemente en evaluaciones que indiquen el nivel de comunicación descendente y ascendente que en ese momento se está generando.
- Analizar frecuentemente los canales de comunicación que se utilizan y promover otros alternos para mantener activa y efectiva la misma.
- Utilizar herramientas actualizadas en tiempo y forma, para estar al día en tendencias de comunicación.
- Revisar y comunicar los resultados que cada uno de los canales entrega, para valorar el canal y para constar su efectividad.
- Renovar frecuentemente colores y diagramación de las comunicaciones para que no se vuelvan aburridas y obsoletas.

GLOSARIO

- **Empresa/Organización/Institución:**
Entidad que permitió al epesista realizar su práctica supervisada.
- **Colaborador/Empleado:**
Personal bajo dependencia laboral de un empleador (sector privado, sector público y/o ONG´s), contratado para ejecutar tareas definidas a cambio de un sueldo fijo.
Empleado de la organización que ejecuta en muchas ocasiones las acciones de cada una de las estrategias plasmadas en este documento.
- **Diagnóstico:**
m. Acción y efecto de diagnosticar.
Acción que se destinó para reconocer el estado de la comunicación, en ese momento en la empresa.
- **Público Objetivo:**
Es un recorte demográfico y conductual de un grupo de personas que la empresa elige como futuros clientes de tu producto o servicio. Es para ellos que las acciones de marketing se centrarán.
Grupo de colaboradores destinado para trabajar las diferentes estrategias de comunicación establecidas.
- **Organigrama:**
Representación gráfica de la estructura de la empresa.
- **Objetivo:**
Resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un período de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.
- **Metodología:**
Conjunto de métodos que se siguen en una investigación.
- **Cronograma:**
Representación gráfica de un conjunto de hechos en función del tiempo.
- **Recopilación de datos:**
Uso de una diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información.

- **Resultado:**
Efecto o cosa que resulta de cierta acción, operación, proceso o suceso.
- **Comunicación:**
Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- **Evaluación de desempeño:**
Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.
- **Herramienta:**
Mecanismo o técnica necesarios para desarrollar un trabajo de manera satisfactoria.
- **Jefatura:**
Cargo de jefe; quien tiene la responsabilidad de comunicar y retroalimentar a los colaboradores, así como proponer nuevas estrategias de comunicación.
- **Información:**
Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
- **Obstáculo:**
Situación o hecho que impide el desarrollo de una acción.
- **Radiografía:**
Análisis o descripción que profundiza sobre un asunto o un tema.
- **FODA**
Es un acrónimo de Fortalezas - factores críticos positivos con los que se cuenta, Oportunidades - aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas. Debilidades - factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y Amenazas - aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.
- **Mensaje:**
información que el emisor transmite al receptor.

- **Estrategia:**
Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
- **Proyecto:**
Idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios.
- **Financiamiento:**
Esta es la contribución de dinero que se requiere para comenzar o concretar un proyecto, negocio o actividad.
- **Presupuesto:**
Conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.
- **Beneficiario:**
Que obtiene beneficio o provecho de determinada cosa.
- **Control:**
Proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de las estrategias.
- **Seguimiento:**
Es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las estrategias contenidas en el plan.

BIBLIOGRAFÍA

- Lenin Navarro, José César (2014). Epistemología y Metodología de la Investigación.
- Hernández Sampieri, Roberto (2014). Metodología de la Investigación.
- Fernández-Ballesteros, R. (1992). La observación. En R. Fernández-Ballesteros, Introducción a la evaluación psicológica I (pp. 137-182). Madrid, España: Pirámide.
- Medinnus, G. R. (1979).
- Charles Nahoum (1985). La Entrevista Psicológica, Editorial Kapelusz.
- Taylor, S.J. Bogdan, R. (1992). Introducción a los Métodos Cualitativos en Investigación.
- Rojas Soriano, Raúl (1982). Métodos para la Investigación Social. Una Proposición Dialéctica
- Rodríguez Peñuelas 2010. Métodos de Investigación: Diseño de Proyectos y Desarrollo de Tesis en Ciencias Administrativas, Organizacionales y Sociales.

E-GRAFÍA

- www.servirestaurantes.com – martes 30 enero 2018
- <https://es.linkedin.com/pulse/colaborador-y-empleado-son-sin%C3%B3nimo-mauricio-ramirez> – domingo 22 de julio
- <http://dle.rae.es> – domingo 22 de julio
- <https://prezi.com/a-luhdaspb9i/metodologia-de-la-investigacion-recoleccion-de-datos/> - domingo 22 de julio
- https://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf - domingo 22 de julio
- files.pedagogiayeducacion.webnode.es/.../DIAGRAMA%20DE%20GANTT.xls – octubre 2018
- https://www.google.com.gt/search?q=hoja+de+planificacion+semanal+de+stephen+covey&rlz=1C1NHXL_esGT708GT708&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwjg0Jij66HeAhVEqlkKHctQB-kQsAR6BAgDEAE&biw=1094&bih=458#imgrc=HmYW5uafjgJhHM – octubre 2018

ANEXOS

Formato de Encuesta a Colaboradores



Diagnóstico de Comunicación Vertical
en la empresa Grupo Campesín



Instrucciones:
Agradecemos el tiempo que se toma en responder las preguntas abajo descritas.

Por favor responda con la mayor objetividad posible, para que el resultado de este análisis alcance su objetivo.

En términos generales ¿Cómo valora la comunicación de su jefe hacia su persona?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

Por favor valore de 1 a 5 cada una de las siguientes encuestas. Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la puntuación máxima.

Mi jefe...

...transmite los objetivos y planes de la empresa?								
...transmite los objetivos y resultados del departamento?								
...genera un sentimiento de práctica de valores?								
...contribuye a mi desarrollo personal?								
...transmite y explica los temas salariales?								
...crea un entorno de motivación?								
...transmite los planes de servicio de la empresa?								
...logra el compromiso suyo y de sus compañeros para el alcance de objetivos?								

¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

	Poco	Discrecional	En exceso
Reuniones			
Correo electrónico			
Teléfono			
Mensajes, cartas			
Grupos de trabajo			
Videos conferencias			

¿Su jefe le ha realizado evaluación de desempeño en este año?

Sí No

¿Considera de utilidad esta herramienta?

Muy útil Poco útil Nada útil No sé responder

¿Qué temas le gustaría que su jefe le abordara?

Por favor valore de 1 a 5 cada una de las siguientes encuestas. Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la puntuación máxima.

¿Usted tiene la apertura para comunicarse con otros jefatarios de la empresa?

Con mi jefe

Con otros jefatarios

¿Considera que se da valor a la información que usted transmite a su jefe?

Sí No

Por qué?

Formato de Encuesta a Jefaturas

	Diagnóstico de Comunicación Vertical en la empresa Grupo Campeón	
Instrucciones: Agradecemos el tiempo que se toma en responder las preguntas abajo descritas. Por favor responda con la mayor objetividad posible, para que el resultado de este análisis alcance su objetivo.		
¿Cuántas personas tiene a su cargo?	_____	
¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus colaboradores?		
Reuniones	<input type="checkbox"/>	
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	
Teléfono	<input type="checkbox"/>	
Memos, cartas	<input type="checkbox"/>	
Grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Vídeo conferencia	<input type="checkbox"/>	
Encuentra alguno de los siguientes obstáculos al momento de transmitir información a su equipo?		
Falta de procedimientos	<input type="checkbox"/>	
Exceso de información a trasladar	<input type="checkbox"/>	
Ausencia de materiales adecuados	<input type="checkbox"/>	
Desconocimiento de los canales idóneos para comunicar	<input type="checkbox"/>	
No encuentro ningún obstáculo	<input type="checkbox"/>	
Otro: (por favor indicar)	<input type="checkbox"/>	
Si desea realizar algún comentario que pueda ayudarle a mejorar la comunicación con su equipo hágalo a continuación:		

Buzones de Sugerencias



Ubicado en el comedor del Área Comercial

Proyecto a cargo de: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán



Ubicado en el comedor del Área Administrativa

Proyecto a cargo de: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán



Ubicado en el comedor del Área Compras y Créditos
Proyecto a cargo de: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán



Ubicado en el comedor del Área Compras y Créditos
Proyecto a cargo de: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

Mensajes Digitales – Campaña Importante versus Urgente

 lun 28/05/2018 16:12
Claudia Aquino
Importante vs. Urgente

Para  todos; remi@servirestaurantes.com; delivery@servirestaurantes.com; Byron Rebuli

Importante vs Urgente
Compartimos contigo algunos tips que nos ayudarán a organizar mejor nuestra jornada

HOJA DE TRABAJO SEMANAL

- LA ORGANIZACIÓN SEMANAL PROPORCIONA UN CONTEXTO MÁS GENERAL DE LO QUE REALIZA.
- LAS ACTIVIDADES DIARIAS ADQUIEREN DIMENSIONES MÁS ADECUADAS CUANDO LAS VISUALIZAMOS EN EL CONTEXTO DE LA SEMANA.

 mié 20/06/2018 15:17
Claudia Aquino
Importante vs. Urgente

Para  todos; remi; delivery@servirestaurantes.com; jefe.desarrollo@abastece3pl.com

De los roles más importantes de tu vida, ya pensaste en las prioridades para ese rol, cuánto tiempo les dedicas, qué esfuerzos inviertes en esos roles... adelante, define lo importante y lo urgente en tu vida.

Roles

Preguntas importantes:

1. ¿Pienso a menudo que uno o dos roles de mi vida acaparan mi tiempo, mientras no brindo a los otros el tiempo ni la atención que me gustaría?
2. ¿Cuántas de mis "cosas primordiales" se hallan en los roles que no son los que reciben toda mi atención y mi tiempo?

Enviado por correo electrónico a todo el personal de Grupo Campeón, S.A.

Proyecto a cargo de: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán

mié 27/06/2018 08:06
Claudia Aquino
Importante vs Urgente

Para  todos; Remigio Fernandez; Delivery; Byron Rebull

 Etapa 3-metas.jpg
240 KB

Recuerda que tus prioridades deben tener acciones puntuales que ayuden a alcanzar tus metas...

Etapa 3:
Escriba sus metas en la hoja semanal.

Si realmente tomó en serio esta tarea, sus metas representarán las actividades que piensa que son muy importantes para el cumplimiento de

mar 10/07/2018 11:54
Claudia Aquino
Importante vs. Urgente

Para  todos; Remigio Fernandez; Delivery; jefe.desarrollo@abastece3pl.com

 Respondió a este mensaje el 16/07/2018 08:20.

¿Su hoja semanal tiene definidas actividades puntuales?
Es momento de revisar...

Etapa 4:
Observe su hoja semanal.

Por lo general, **el compromiso específico es el más efectivo.**
Tal vez usted crea que **las metas más importantes** de la semana
incluya una planificación a largo plazo.

Enviado por correo electrónico a todo el personal de Grupo Campeón, S.A.

Proyecto a cargo de: Epesista Claudia Leticia Morales Catalán



vie 20/07/2018 07:17

Claudia Aquino

Importante vs. Urgente

Para todos; Remigio Fernandez; Delivery; jefe.desarrollo@abastece3pl.com



Ejemplo hoja semanal...
145 KB

Si aún no ha creado su hoja semanal, le compartimos un formato para que inicie desde ya su planificación por prioridades.
¡Desde ya feliz fin de semana para todos!

Hoja de planificación semanal de Stephen R. Covey

- 1 Conecta con tu misión
- 2 Establece tus roles
- 3 Identifica tus objetivos
- 4 Establece prioridades semanales y asignalas a un día de la semana
- 5 Elige con integridad (de acuerdo a tus valores)
- 6 Evalúa los resultados

ROLES	METAS	Tareas Semanales	Orden de prioridad	0	1	2	3	4	5	6
				LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
				Prioridades diarias						
ROL 1	1	1	1							
	2	2	2							
	3	3	3							
	4	4	4							
	4	5	5							
		6	6							
ROL 2	1	7	7							
	2	8	Hora	Tareas programadas y compromisos						
	3	9	7:00							
	4	10	8:00							
ROL 3	1	11	8:00							
	2	12	9:00							
	3	13	9:00							
	4	14	10:00							
		15	10:00							
		16	11:00							
ROL 4	1	17	11:00							
	2	18	12:00							
	3	19	12:00							
	4	20	13:00							
ROL 5	1	21	13:00							
	2	22	14:00							
	3	23	14:00							
	4	24	15:00							
		25	15:00							
		26	16:00							
		27	16:00							
		28	17:00							
		29	17:00							
		30	18:00							
		31	18:00							
		32	19:00							
		33	19:00							
		34	20:00							
		35	20:00							
		36	Noche							
		37								
		38								
		39								
		40								
		41		IMPREVISTOS						
		42	1							
		43	2							
		44	3							
		45	4							
		46	5							

MISIÓN

AFILAR LA SIERRA

Física _____

Social/Emocional _____

Mental _____

Espiritual _____

Fuente:

https://www.google.com.gt/search?q=hoja+de+planificacion+semanal+de+stephen+covey&rlz=1C1NHXL_esGT708GT708&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwj0Jij66HeAhVEglkKHctQB-kQsAR6BAgDEAE&biw=1094&bih=458#imgrc=HmYW5uafjgJhHM



Ficha de Registro de horas de Práctica Profesional Supervisada

Nombre del Alumno (a): Claudia Leticia Morales Catalán
No. Carné y DPI: 199711671
Jefe o Encargado (a): Isabel Fernández – Directora de Mercadeo
Institución o Empresa: Grupo Campeón, S.A.
Supervisora de EPSL: Licda. Sandra Hernández

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS PRACTICADAS						Total horas en la Semana
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	
1	Del: 14 al 19	mayo	8	8	8	8	8	4	44 horas
2	Del: 21 al 26	mayo	8	8	8	8	8	4	44 horas
3	Del: 28 al 31	mayo	8	8	8	8			32 horas
4	Del: 01 al 02	junio					8	4	12 horas
5	Del: 04 al 09	junio	8	8	8	8	8	4	44 horas
6	Del: 11 al 16	junio	8	8	8	8	8	4	44 horas
7	Del: 18 al 23	junio	8	8	8	8	8	4	44 horas
8	Del: 25 al 29	junio	8	8	8	8	8		44 horas
9	Del: / Al:								
10	Del: / Al:								
TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA-ACUMULADAS									300 horas

(19) 
Isabel Fernández
Directora Mercadeo

 Grupo Campeón, S. A

(20) 
Licda. Sandra Hernández
Supervisora EPS de Licenciatura