

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
LA EMPRESA CALIGA, S.A. Y DE LAS TIENDAS ZAPATOLOCO**

BREYNI FERNANDO REYES PÉREZ

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio Profesional Supervisado

**Diagnóstico y estrategia de comunicación interna para la empresa Caliga, S.A.
Y de las tiendas Zapatoloco.**

Presentado por:

Breyani Fernando Reyes Pérez

Asesor

Lcdo. Luis Fernando Lucero Vielman

Guatemala, octubre del 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Lcdo. César Augusto Paiz Fernández

Consejo Directivo

Representantes Docentes

M.A. Silvia Regina Miranda López

Representantes Estudiantiles

José Guillermo Herrera López

Gerardo Iván Porres Bonilla

Representante de Egresados

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Comisión de EPS de Licenciatura

Coordinador

Dr. José María Torres Carrera

Supervisoras

M.A. Evelin Morazán Gaitán

M.A. Evelin Hernández

Lcda. Krista María Ramírez

Lcda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

Supervisores

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Lcdo. Luis Fernando Lucero Vielman

Lcdo. Mynor René Martínez

Lcdo. Julio Sebastián Chilín



Guatemala, octubre 15 de 2021

Estudiante de EPS de Licenciatura
Breyri Fernando Reyes Pérez
Carné: 201217120
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico impreso y de manera virtual, titulado: **“Diagnóstico y estrategia de comunicación interna para la empresa Caliga, S.A. y de las tiendas Zapatoloco”** y luego de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se aprueba por unanimidad por parte del tribunal examinador.

Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva e impresión de su trabajo final de EPSL en un número de cinco (5) ejemplares impresos; así como tres (3) CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar un ejemplar a la institución o empresa, el resto a Coordinación del EPSL, que luego serán entregados a la Biblioteca Central, a Biblioteca de Flavio Herrera, y a Secretaría de la E.C.C.

Sin más que hacer constar:

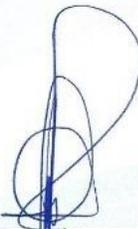
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Fernando Lucero
Supervisor



M.A. Evelyn Morazán
Supervisora



Dr. José María Torres Carrera
Coordinador





Guatemala 8 de marzo de 2021
EPSL-C0145

Licenciada:
Olga del Carmen Marroquín Juárez
Contralora
Caliga, S.A.
Presente.

Distinguida Licenciada Marroquín:

Por medio de la presente se solicita aceptar como practicante del programa de graduación del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al estudiante **Breyri Fernando Reyes Pérez**, carné no. **201217120** quién manifestó su deseo de hacer Práctica Supervisada en su institución, para el efecto se requiere lo siguiente:

- Extenderle, por favor una carta de aceptación y trabajar por medios electrónicos, plataformas virtuales, presencial, semipresencial, híbrida, o como su institución lo determine.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar dentro del Plan y Estrategia de Comunicación del 2021 de su institución, que el estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico con medios electrónicos o plataformas virtuales, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que contribuya al mejoramiento del proceso de comunicación interna o externa de su institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional –EPSL cuando las condiciones sanitarias lo permitan por la emergencia Sanitaria actual por el COVID-19.
- Que se autorice el informe final de resultados de dicha investigación.

Atentamente,


16-03-2021
CALIGA, S.A.
CARR. A SAN JUAN SACATEPEQUEZ
KM. 16.5 BODEGA 26 OFIBODEGAS
BODEMAX ZONA 6 MIXCO

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"



Dr. José María Torres Carrera
Coordinador EPS Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

cc. Archivo
MA. Evelin Morazán

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.
www.comunicacion.usac.edu.gt

CALIGA, S.A.

Guatemala 17 de marzo del 2021

Dr. José María Torres Carrera
Coordinador EPS Licenciatura
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Dr. Torres:

Por medio de la presente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que hemos autorizado al estudiante **Breyni Fernando Reyes Pérez**, con número de carné **2012-17120**, 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 antes descrita, en nuestra empresa Caliga, S.A. Nos adaptaremos a las políticas de distanciamiento social y protocolos sanitarios que su respetable institución indique, además de cumplir con el tiempo requerido para la realización de dicha práctica profesional.

Atentamente,


Licda. Olga del Carmen Marroquín Juárez
Contralora

CALIGA, S.A.
CARR. A SAN JUAN SACATEPEQUEZ
K.M. 16.5 BODEGA 26 OFIBODEGAS
BODEMAX ZONA 6 MIXCO

Carretera a San Juan Sacatepéquez km 16.5, Ofibodegas Bodemax, Bodega # 25
PBX: 2297-5700



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

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a:

El único y sabio Dios, YHWH, mi razón de existir, mi estandarte, por darme fuerzas en todo momento, a quien le debo todo lo que soy, y todo lo que tengo. Mi vida siempre ha sido tuya.

Mi esposa, Lesly Yanira Morales Corado, mi complemento, quien me ha apoyado en todos mis proyectos, por soportar estos años de arduo esfuerzo para lograr esta meta. Gracias por seguir a mi lado.

Mis hijos, Brianna Gernaryory y Breyni Eduardo, por ser mi motor para lograr esta y muchas metas más. Todo mi amor para ustedes mis bebés.

Mis padres, Rosita de Reyes y Carlos Reyes, por su amor incondicional, su respaldo y motivación en todos mis emprendimientos. Gracias por creer siempre en mí.

Mis hermanos, Wendi Yanina y Carlos Guillermo, por su amor, su apoyo, sus alientos, su influencia positiva y por inspirarme a terminar este proyecto.

Mis suegros, Dora Corado y Román Morales, por aceptar ser parte de este proyecto de vida junto a nosotros.

Agradecimientos

A:

Universidad de San Carlos de Guatemala: Por ser una excelente casa de estudios superiores.

Escuela de Ciencias de la Comunicación: Por acoger a muchos estudiantes y enseñarles el valor de la comunicación en nuestra sociedad.

Caliga, S.A.: Por abrir sus puertas y permitirme desarrollar el presente trabajo dentro de sus instalaciones.

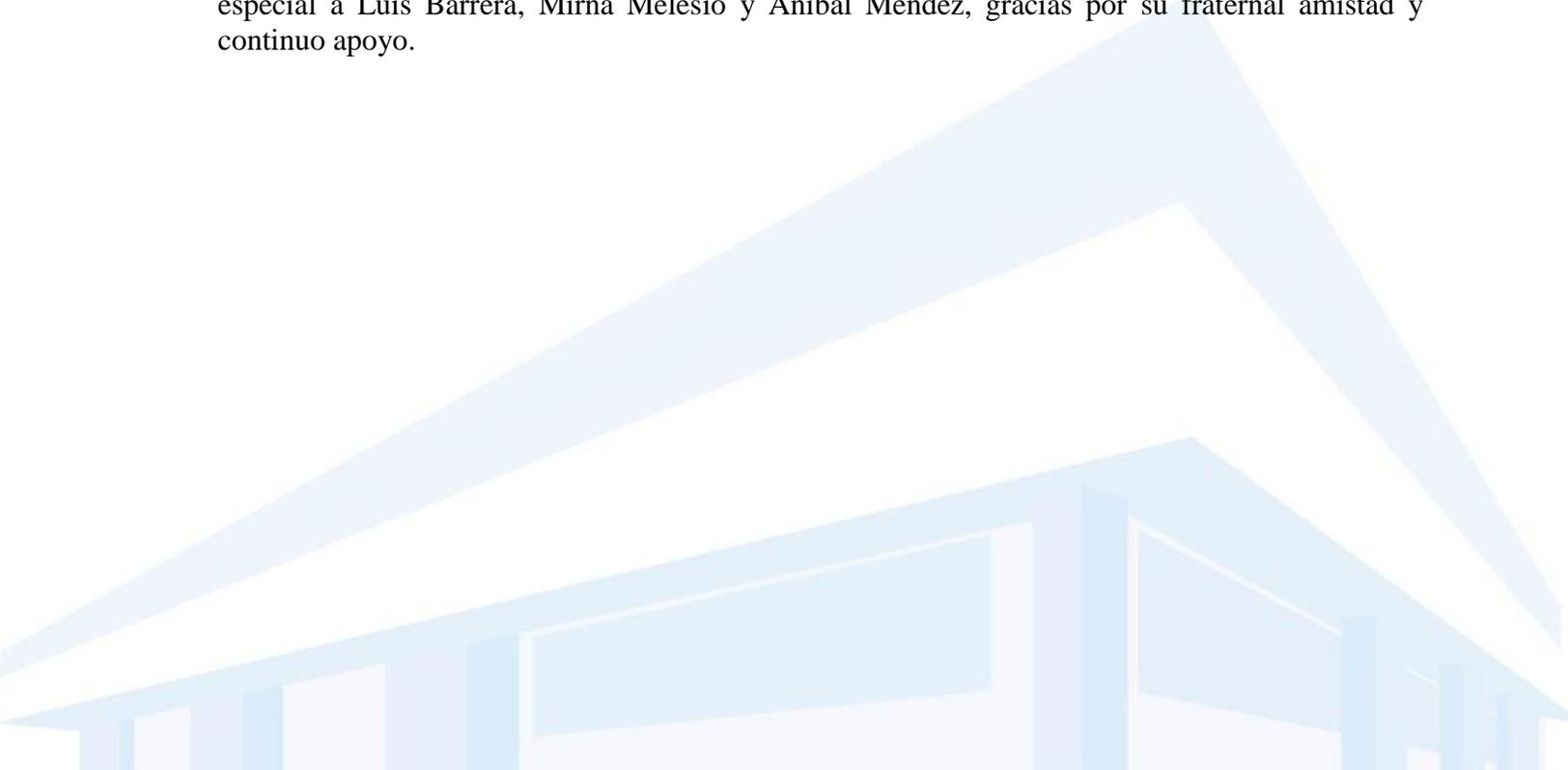
Ing. Juan Raúl Rivera: Por confiar en mí para la elaboración de este proyecto.

Licda. Olga Marroquín: Por brindarme su apoyo dentro de la institución.

Lic. Mynor Martínez: Por su apoyo para el desarrollo de este ejercicio profesional.

M.A. Evelin Morazán: Por su esmero, dedicación y esfuerzo reflejado en tan noble labor educativa.

Mis compañeros universitarios, por ser una excelente compañía en mi temporada estudiantil. En especial a Luis Barrera, Mirna Melesio y Aníbal Méndez, gracias por su fraternal amistad y continuo apoyo.



Índice de contenido

Índice de figuras	i
Índice de tablas	ii
Introducción.....	iii
Antecedentes.....	v
Justificación.....	vi
Capítulo 1	
Diagnóstico de comunicación.....	1
1.1 La Institución: Caliga, S.A.	1
1.2 Perfil institucional.....	1
1.3 Ubicación Geográfica	1
1.4 Integración y Alianzas Estratégicas	2
1.5 Origen e Historia.....	3
1.6 Departamentos o Dependencias.....	5
1.7 Organigrama	6
1.8 Misión	7
1.9 Visión.....	7
1.10 Objetivos institucionales.....	7
1.11 Público Objetivo	7
1.12 Diagnóstico	7
1.13 Objetivos.....	8
1.14 Tipos de Investigación	9
1.15 El Enfoque de la Investigación	10
1.15.1 Tipos de enfoque:	10
1.16 Técnicas de Recolección de Datos.....	10
1.16.1 Observación.....	11
1.16.1.1 Tipos de observación.....	11
1.16.1.2 Lo observado en Caliga, S.A.....	12
1.16.2 Documentación.....	14
1.16.3 Entrevistas de profundidad.....	15
1.16.4 Grupos focales.....	21
1.16.5 Encuestas.....	22
1.17 Interpretación de Resultados.....	23



1.18 FODA.....	43
1.19 Problemas Detectados.....	45
1.20 Planteamiento del problema.....	45
1.21 Indicadores de éxito	46
1.22 Proyecto a desarrollar	46
CAPÍTULO 2	
Plan estratégico de comunicación	47
2.1 Descripción técnica del plan estratégico de comunicación.....	47
2.2 Misión	48
2.3 Visión.....	48
2.4 Elementos comunicacionales	49
2.5 Alcances y límites	51
2.6 Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional.....	52
2.7 Objetivos.....	53
2.7.1 General.....	53
2.7.2 Específicos	53
2.8 Acciones para conseguir los objetivos.....	54
2.9 Los indicadores para medir el cumplimiento.....	55
2.10 Los instrumentos	56
2.11 Actividades para la operatividad de la estrategia.....	56
2.12 Financiamiento.....	60
2.13 Presupuesto	61
2.14 Beneficiarios	61
2.15 Recursos humanos	62
2.16 Área geográfica de acción.....	64
2.17 Cuadro comparativo de la estrategia.....	65
2.18 Cronograma del plan de comunicación.....	66
CAPÍTULO 3	
Informe de la ejecución	67
3.1 Cartelera informativa	67
3.2 Correo electrónico.....	68
3.3 Capacitaciones	69
3.4 Reuniones de planificación.....	70



3.5 Actividades y calendarización	71
Conclusiones:	73
Recomendaciones:	74
Bibliografía.....	75
Anexos.....	77



Índice de figuras

Figura 1: Edad actual.....	23
Figura 2: Indique su género.....	24
Figura 3: Indique su nivel académico.....	25
Figura 4: Año de ingreso a la empresa.....	26
Figura 5: Puesto actual.....	27
Figura 6: Jefe inmediato.....	29
Figura 7: ¿Conoce la visión de la empresa?.....	30
Figura 8: ¿Conoce la misión de la empresa?.....	31
Figura 9: ¿La empresa fomenta valores?.....	32
Figura 10: ¿Conoce el organigrama de la empresa?.....	34
Figura 11: ¿Qué medio utiliza la empresa para trasladar información al personal?.....	35
Figura 12: ¿Qué medio utiliza usted para comunicarse con su jefe inmediato?.....	36
Figura 13: ¿Le informan sobre cambios y nuevas disposiciones en la empresa?.....	37
Figura 14: ¿Cuenta con correo electrónico institucional?.....	38
Figura 15: ¿Qué canales utiliza su jefe inmediato para girarle instrucciones?.....	39
Figura 16: ¿Cómo considera la comunicación entre el equipo y la jefatura?.....	40
Figura 17: ¿Considera que debe mejorar la comunicación?.....	41
Figura 18: ¿Qué se debe hacer para mejorar la comunicación?.....	42

Índice de tablas

Tabla 1: ¿A qué departamento pertenece?.....	28
Tabla 2: ¿Qué valores que promueve la empresa?	33
Tabla 3: FODA de Cáliga, S.A.....	44
Tabla 4: Acciones a ejecutar.....	54
Tabla 5: Indicadores de las acciones	55
Tabla 6: Propuesta 1	57
Tabla 7: Propuesta 2	59
Tabla 8: Propuesta 3	60
Tabla 10: Recursos humano	62
Tabla 11: Equipo	63
Tabla 12: Área geográfica de acción	64
Tabla 13: Cuadro comparativo de la estrategia	65
Tabla 14: Ejecución 1: Informe de la propuesta "Cartelera informativa"	67
Tabla 15: Ejecución 2: Informe de la propuesta "Correo electrónico"	68
Tabla 16: Ejecución 3: Informe de la propuesta "Capacitaciones"	69
Tabla 17: Ejecución 4: Informe de la propuesta "Reuniones de planificación"	70

Introducción

Los avances tecnológicos han tenido un auge exponencial en la última década, se han desarrollado múltiples soluciones para una misma necesidad, proporcionando así varias opciones para suplir requerimientos específicos de las personas y empresas. Con la aparición del COVID-19, estas innovaciones tuvieron una mayor demanda en el mundo, forzando a la humanidad a explotar estas herramientas basadas en la Internet.

Sin embargo, no todo el trabajo puede ser llevado a cabo de forma remota, hay operaciones o labores que deben ejecutarse de manera presencial. En ambos casos, la comunicación juega un importante papel para el desarrollo de actividades dentro o fuera de las empresas. Si bien es cierto, la tecnología continúa su avance en nuestra vida cotidiana, y continuamente vemos como los términos computación, internet, redes sociales, programación, aplicaciones o conectividad ha generado un cambio en la forma de mantener las relaciones sociales, es importante remarcar que la interacción humana va más allá.

En el ámbito empresarial, la comunicación es una de las columnas fundamentales que garantiza el buen funcionamiento de las labores profesionales y estimula la fluidez de la información. Las empresas deben mantenerse a la vanguardia en este tema, con la mejora continua de sus procesos e innovando los canales para que esta labor se lleve a cabo con éxito, no importando si es interna o externa, en ambos casos es importante tener medios y herramientas efectivas de comunicación.

Es una necesidad latente ejecutar modelos de diagnóstico comunicacional para determinar las debilidades de esta labor transversal, y así, detectar los que esté restando o sumando a la fluidez de información en una institución o empresa, para corregir situaciones que puedan desviar a la organización de la búsqueda de sus objetivos o nutrir y reforzar los escenarios en donde se requiera una mejora comunicacional.

Se debe tomar en cuenta que la problemática varía según la actividad que se dedican las empresas.

Ejecutar planes para mejorar la comunicación sin importar si son para corrección o mejoramiento de las actividades, son indispensables para las compañías que buscan destacar en el campo en el cual se desarrollan. Esto las hará competitivas.

Por estas razones es imprescindible la elaboración de planes de comunicación internos y externos, que tengan como fin solventar las necesidades detectadas en un diagnóstico de comunicación, dichos planes deben estar enfocados en los requerimientos que las empresas o entidades detecten, y deben inquirir ser efectivos y secuenciales.

Un plan de comunicación busca, de manera directa, enmendar las fallas, corregir errores y mejorar o cambiar la forma y fondo de la transmisión de información dentro y fuera de una organización.

El uso de canales de comunicación estables, la formulación de mensajes efectivos y la aplicación de los elementos que se involucran directamente en las emisiones y recepciones de datos hacen que los planes de comunicación sean eficaces, asertivos, y su ejecución, versátil.



Antecedentes

En el 2019 se elaboró un documento titulado “Enamorando a mis colaboradores”, este se basa en la teoría del *Employee Engagement*, una estrategia de motivación dirigida a los niveles gerenciales para el manejo emocional del personal (Merelles, Berta;, 2018). En este documento se abordan cinco áreas en donde se busca enrolar a los trabajadores, estos son: Cultura, Selección, Capacitación, Comunicación y Cuidando de ellos.

Las definiciones que plasmaron fueron: Cultura, como la manera en que hacen las cosas en la empresa; Selección, la idea principal es de contratar por actitud y capacitar para la aptitud; Capacitación, enfocaron este apartado en el desarrollo constante de conocimiento para sus colaboradores; Comunicación, determinaron la necesidad de diseñar, respetar y tener una efectividad de traslado de información; y, Cuidado de ellos, centraron la idea en crear una conexión emocional con sus trabajadores. Documento elaborado por Cecilia Monteros, actual Gerente Comercial de la empresa Caliga, S.A.

En 2020 se realizaron estudios en la empresa sobre Clima Laboral, Proceso de Selección y Contratación de Personal, Salud y Seguridad Ocupacional, junto a este, un Manual de Formación y Capacitación de Personal, elaborado por Allan Sapón para su práctica profesional, en este se indican aspectos de identificación de la entidad y hace referencia a una visión, misión y a ciertos valores que, según el documento, son los que rigen a la empresa. Sin embargo, el documento detalla un perfil erróneo de la empresa, refleja una imagen operativa basada en la manufactura de productos, pero la empresa se identifica, según Juan Raúl Rivera, Gerente General, como una empresa netamente comercial.

Además, la Gerencia General indicó que hay otro estudio que la empresa solicitó para conocer la percepción que los clientes tienen sobre esta, y el alcance comercial que ha tenido en un tiempo determinado, pero dicha indagación no fue proporcionada, ya que está en poder de la empresa encargada de sus redes sociales. Estos son los únicos trabajos realizados en de la empresa que tengan relación con comunicación en cualquiera de sus tipos.

Justificación

Para la Universidad de San Carlos de Guatemala, es importante que se profundice y se fortalezcan los métodos de investigación científica y se aplique el conocimiento adquirido en el trayecto de la vida estudiantil en casos concretos y realistas, como en el caso del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación; con ello, cimentar a los futuros profesionales de la comunicación en prácticas investigativas que coadyuven a incrementar el conocimiento de análisis e interpretación de datos por medio de la práctica en entidades públicas o privadas.

Para la ciencia, es importante que se analicen los métodos y técnicas de investigación en el campo de la comunicación con el fin de profundizar, mejorar y enriquecer el desarrollo de las técnicas ya existentes y crear nuevos instrumentos para la captura y análisis de información en el campo comunicacional y ampliar las rutas de investigación ya existentes.

Para la empresa Caliga, S.A., es importante conocer la situación en que se encuentra su comunicación interna, los canales y medios que utiliza actualmente. Se pretende comprender, identificar y determinar los aciertos y desaciertos en que incurre el personal en el proceso de comunicación en el Centro de Distribución y los puntos de venta.

Con este estudio se busca establecer la relevancia que la actividad comunicacional tiene para lograr un nivel de competitividad y desarrollo empresarial ante el mercado. La entidad tendrá el panorama claro de lo que debe y no hacer para potencializar y mejorar su comunicación interna.

En lo personal, para aplicar el conocimiento adquirido durante mi formación profesional en Ciencias de la Comunicación, en un caso real, aportando mis habilidades con el fin de llevar a cabo un proyecto concreto, estable y profesional.



Capítulo 1

Diagnóstico de comunicación

1.1 La Institución: Caliga, S.A.

1.2 Perfil institucional

Caliga, S.A. es una empresa comercial que importa productos de calzado, vestimenta, misceláneos, juguetes y electrodomésticos, los cuales son vendidos en sus tiendas al detalle, aunque también cuentan con clientes mayoristas, siendo el calzado su principal producto. Es dueña de la marca ZAPATOLOCO, su eslogan es: “¡Buenas marcas, solo gangas!”. Cuenta con socios comerciales nacionales e internacionales y la adquisición de productos lo hace por medio de compras directas.

1.3 Ubicación Geográfica

Las oficinas centrales de la empresa se ubican en el kilómetro 16.5, carretera a San Juan Sacatepéquez, Colonia Las Brisas, Mixco, Guatemala. Complejo de bodegas Bodemax, Bodega número 25. La empresa se localiza dentro de un complejo de almacenamientos que se ubica en un área industrial de la zona, debido a que está rodeada por varias maquilas textiles, distribuidoras de refrescos carbonatados, empresas que procesan carne porcina, y otros complejos manufactureros a lo largo de la ruta principal, como es el caso del Centro Industrial Mixco Norte.

El grupo étnico de mayor presencia en este sector es el indígena, debido a que la empresa se ubica en las cercanías a los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Juan Sacatepéquez, sin embargo, está a pocos kilómetros de zonas comerciales como la zona 19, colonias La Florida, San Francisco y San José Las Rosas; el nivel socioeconómico que se establece en este sector es de medio bajo y bajo.

La empresa tiene 18 años de haberse establecido en este sector y 6 años en esta dirección. Cuenta con 9 puntos de venta ubicados en centros comerciales; 7 en el departamento de Guatemala, 1 en Quetzaltenango y 1 en Mazatenango. Los puntos de venta se localizan en:



- Tienda La Villa, 11 avenida 18-40, zona 10, Guatemala, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto y alto.
- Tienda San Sebastián: Centro Comercial Paseo San Sebastián, kilómetro 14.1, carretera a El Salvador, zona 8, antigua finca Las Victorias, aldea Puerta Parada, local 23, Santa Catarina Pinula, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto y alto.
- Tienda San Isidro: 18 calle 26-12, colonia Jardines de San Isidro, zona 16, local 27. Nivel socioeconómico medio alto y alto.
- Tienda Periférico: 17 avenida y 23 calle, zona 11, carril auxiliar del Anillo Periférico, ofibodega 4, Guatemala, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto.
- Tienda Mix San Cristobal: 5ta. Avenida 3-05, zona 8 sector A3, boulevard principal, locales 22A y 22B, Mixco, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto.
- Tienda Madero: Diagonal 3, calzada Atanasio Tzul 16-67, zona 12, Centro Comercial Madero Express, local C, Guatemala, Guatemala. Nivel socioeconómico medio.
- Tienda Las Puertas: 7 calle, carretera Interamericana, local H 1-17, zona 1, Centro Comercial Las Puertas, San Lucas Sacatepéquez, Sacatepéquez. Nivel socioeconómico medio.
- Tienda Xela: Kilometro 205, carretera que conduce a San Marcos, local Free Stand, número once (FS-11), Centro Comercial Interplaza Xela, La Esperanza, Quetzaltenango. Nivel socioeconómico medio.
- Tienda Mazatenango: Kilómetro 158, carretera a Mazatenango, Centro Comercial Plaza Las Américas Millenium, local 120, 121 y 131, Mazatenango, Suchitepéquez. Nivel socioeconómico medio.

1.4 Integración y Alianzas Estratégicas

La empresa tiene alianzas con varios tipos de empresas, siendo estas:

- Arrendantes de Centros comerciales, en donde se alojan las tiendas.
- Empresas que brindan productos a consignación para la venta.
- Bancos y financieras.
- Socios comerciales



El Gerente General no brindó mayores detalles por considerar información sensible la publicación de alguna manera de sus alianzas estratégicas.

1.5 Origen e Historia

Historia y Evolución de Caliga, S.A.

Inició sus operaciones bajo un esquema de venta al por mayor, importaba calzado del denominado retorno en Estados Unidos de Norteamérica y los vendían a mayoristas en Guatemala. Este modelo de negocio fue iniciado por los socios actuales. Juan Raúl Rivera Gerente General, quien pasó a ser parte la sociedad debido a que los socios primarios estaban en la búsqueda de un distribuidor de confianza para que vendiera sus productos.

Sin embargo, el actual Gerente General inició en esta sociedad de forma secundaria, porque este tenía otro negocio con una pequeña sociedad norteamericana de ingeniería. Rivera, de profesión Ingeniero Químico Biólogo, era la parte comercial en Guatemala y su socio norteamericano era la persona que realizaba el trabajo técnico.

Al entrar la pequeña sociedad en crisis, y tener conflictos internos, debido a la separación del socio estadounidense, lo cual llevó a la quiebra de la sociedad de ingeniería que se había fundado y al cierre de operaciones en Guatemala. Después de este evento, Rivera realizó algunos proyectos por su cuenta, pero no fueron suficientes. Esto llevó a reconsiderar y cambiar de rumbo en los negocios.

Rivera comenzó con la venta de calzado al mayoreo, pero encontró dificultades para focalizar nichos de mercado, muy escasos en ese entonces, esto lo llevó a buscar otra ruta para la venta del producto, siendo esto, la organización de bazares dentro de negocios y ventas de producto escogido. Empresas como Diarios Modernos, S.A., dueños del periódico Nuestro Diario, y El Periódico abrieron sus puertas para que se llevaran a cabo estas actividades para su personal en temporadas de medio año o épocas navideñas. En estas actividades el principal producto comercializado era el deportivo.

En ese entonces no existía una estructura empresarial, inició como un negocio de bajo perfil, experimental y sin una imagen institucional. En una conversación formal con sus amigos, quienes



Lo invitan a ser parte de este nuevo negocio se determina fundar la primera tienda para la venta al detalle, siendo esta la tienda de “*In Motion*”, la cual tiempo después cambia a lo que actualmente es la tienda de Zapatoloco La Villa, en zona 10.

En ese año hubo una crisis, porque la tienda Kismet, quien en ese entonces ocupaba varios locales en ese centro comercial, cierra operaciones y provoca problemas para el alquiler de esos locales. La idea original era la venta de calzado deportivo, sin embargo, Rivera se percata que puede haber una oportunidad para ampliar la gama de zapatería, porque visualizó que había salones de belleza para damas, afortunadamente logran adquirir un lote de calzado para mujer de la marca Bass, aprovechando que fue una orden que canceló la tienda de ese producto en Venezuela. Así fue como abren la primera tienda con un surtido para damas, caballeros, niños y deportivo, teniendo buena aceptación. Unos meses después abrieron otras cuatro tiendas más: Plazas *Outlet*, Plaza 20 Calle, en el centro comercial Miraflores, en la Ciudad de Guatemala y otra en El Salvador.

Nuevos inversionistas de la empresa inyectan capital, lo cual hace que se puedan hacer nuevas alianzas a nivel internacional, pudiendo comprarse un mayor volumen de productos a tiendas en Estados Unidos como *DSW* o *TJ MAX*, tiendas de gran envergadura en la nación del norte, las cuales bajaron sus ventas hacia el extranjero, provocando una crisis para los negocios como el de Zapatoloco, con esto, afectaron a la cadena de intermediarios, quienes eran los proveedores del producto.

Los socios se replantean una nueva estrategia y cambian el esquema del negocio. Determinan comprar producto conocido como “saldo y retorno”, se le conoce así a la mercadería que ya no está en temporada y a aquella que los clientes devuelven a las tiendas, esto por haber mayor recurso de compra y con precio atractivo. Así es como se extienden las tiendas de Zapatoloco, una marca que ya había sido registrada por uno de los socios, pero no se utilizaba hasta que se le dio el nuevo formato de tiendas, enfocado a la venta de calzado del tipo “saldo” de temporadas y de retornos.

Para Juan Rivera, el formato del negocio cambió nuevamente como efecto de la pandemia desatada a causa del virus COVID-19, y está volviendo a la idea inicial del formato con las tiendas como la antigua *In Motion*. Esta tienda inicia sus operaciones en mayo de 2003, con 5 colaboradores; y la marca Zapatoloco, lo hizo en 2011, llegando a tener poco más de 80 empleados. Un acumulado de



18 años con una cadena de tiendas que llegó a tener 16 puntos de venta, pero debido a la emergencia mundial por la enfermedad de 2020, se han reducido a nueve tiendas ubicadas en puntos estratégicos. Actualmente cuentan con 52 colaboradores.

1.6 Departamentos o Dependencias

La empresa se divide en los siguientes departamentos, percibidos como tales a partir de la opinión de los Gerentes, ya que no cuentan con una estructura definida:

Administración

- Gestiona la contratación y administración del personal.
- Realiza los pagos a proveedores.
- Compra los insumos para el Centro de Distribución y los puntos de venta.
- Aprueba los trabajos y, posteriores pagos, por mantenimiento en el Centro de Distribución y en las tiendas.
- Evalúa las atribuciones del departamento Contable y de Recursos Humanos.

Gerencia General

- Toma de decisiones de suma importancia y de gran escala para la empresa.
- Determina el rumbo a seguir del negocio.
- Aprueba o desaprueba aspectos financieros macros de la empresa, como las negociaciones con los bancos y financieras
- Negocia la compra de producto con sus proveedores y los términos de la transacción.

Contabilidad

- Registra el movimiento contable de la empresa.
- Presenta los estados de resultados a gerencia general.
- Se encarga de gestionar los trámites inherentes ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Verifica el movimiento monetario diario de las ventas generadas en cada tienda.



- Hace efectivo el pago de los impuestos.

Sistemas

- Crea los productos en la base de datos de la empresa.
- Gestiona la carga del inventario por producto en el sistema.
- Elabora reportes para gerencia bajo demanda sobre los márgenes de cada producto.

Ventas

- Trato directo con los clientes que visitan los puntos de ventas.
- Promueven los productos de forma presencial ante el cliente.
- Realizan el corte diario de las ventas y depositan el efectivo recibido.
- Gestionan el espacio físico en la exhibición de la tienda.
- Administran físicamente el espacio en la sala de ventas y en la bodega interna de la tienda.

Operaciones Y Logística

- Recibe el producto que ingresa al Centro de Distribución.
- Gestiona el almacenamiento físico del producto.
- Realiza la producción semanal.
- Gestiona los despachos de producto hacia las tiendas.
- Supervisa las unidades de transporte.
- Supervisa el estado físico de las tiendas.
- Actualiza los inventarios en la base de datos de la empresa.
- Actualiza los inventarios en el sistema interno de la bodega.

1.7 Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama establecido, indica la Gerencia General que tienen un modelo que se realizó años anteriores por un colaborador, pero que la organización actual ya ha variado considerablemente, sin embargo, ninguno ha sido creado ni compartido con los colaboradores. Actualmente no existen planes para la creación de alguno.



1.8 Misión

No cuentan con ella, y también consideran que es una tarea que deben realizar.

1.9 Visión

La empresa no cuenta con una visión que esté formada, realizaron una versión, pero al igual que el organigrama, no fue publicada al personal y consideran que es una labor que tienen pendiente de ejecutar.

1.10 Objetivos institucionales

- Proveer de productos de marcas reconocidas a precios accesibles.
- Ser una empresa reconocida en el mercado nacional.
- Acrecentar las oportunidades de negocio.
- Crear alianzas estratégicas con otras empresas para generar fuentes de trabajo.
- Cumplir con los compromisos ante los colaboradores.
- Cumplir los compromisos adquiridos ante los proveedores.
- Aprovechar al máximo la tecnología con que se cuenta.
- Generar estabilidad laboral.

1.11 Público Objetivo

Personas de clase media con poder adquisitivo, quienes gustan de prendas de vestir, juguetes, accesorios y productos para el hogar de marcas reconocidas, en especial de Estados Unidos.

1.12 Diagnóstico

Es una actividad propia de métodos científicos para identificar anomalías o síntomas en varios campos de la investigación científica. Arriaga Hernández, en su libro *El diagnóstico educativo*, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes, cita a Ricard Marí Mollá, quien considera al diagnóstico como:



“Un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos o entidades considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención de tipo perfectiva”. (Arriaga Hernández, 2015, pág. 4)

Además, cita a Buisán Y Marín, quienes lo conceptúan como:

“Un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco(...) Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación.” (Arriaga Hernández, 2015, pág. 4)

En ambas citaciones, los autores definen de manera categórica al diagnóstico como una actividad científica con objetos de estudio aplicable también a un contexto comunicacional.

Luis Sobrado Fernández indica que en el ámbito profesional el diagnóstico se ocupa de tomar decisiones, de las transiciones en el marco académico y en la vida laboral, incluyendo los procesos de inserción profesional. (Sobrado Fernandez, 2005)

Se Puede definir entonces, como una indagación previa que brindará un punto de partida para establecer parámetros del trabajo investigativo que se implementará. Su fin es detectar el o los problemas latentes en una entidad. Puede considerarse una especie de radiografía empresarial en el marco comunicacional.

“Se caracteriza por realizar un proceso sistemático de recogida constante de información, de valoración y toma de decisiones respecto a una persona o grupo de ellas. Las características fundamentales del diagnóstico en ambientes sociales y profesionales son las de poseer un propósito y un plan sistemático de actuación con una secuenciación congruente de fases y etapas conexionadas”. (Sobrado Fernandez, 2005, pág. 86)

1.13 Objetivos

Objetivo General del Diagnóstico

- Evaluar la comunicación interna que se implementa en la empresa Caliga, S.A., en su Centro de Distribución y en sus tiendas.

Objetivos Específicos

- Analizar la política de comunicación interna y externa de Caliga, S.A.
- Conocer la percepción de los colaboradores sobre el manejo de la información interna en



el Centro de Distribución de Caliga, S.A. y sus tiendas.

- Identificar los canales de comunicación en el Centro de Distribución de Caliga, S.A. y sus tiendas.

1.14 Tipos de Investigación

Estos varían según el objeto de estudio, debido a que se desarrollan diferentes esquemas para cubrir la necesidad de la investigación. Los tipos de investigación se rigen dependiendo de lo que se quiera averiguar.

De acuerdo al conocimiento sobre el objeto de estudio, las investigaciones pueden ser:

- a) Explicativa: busca aclarar o explicar la razón del fenómeno.
- b) Descriptiva: brinda un detalle del fenómeno objeto de estudio.
- c) Exploratoria: descubre los elementos que componen al objeto de la investigación.

De acuerdo al periodo de aplicación, las investigaciones pueden ser:

- a) Transversal: que involucra a toda la entidad.
- b) Longitudinal: que se prolonga a lo largo del tiempo.
- c) Este diagnóstico se elaboró basado en los siguientes tipos de investigación:

El presente diagnóstico se elaboró basado en los siguientes tipos de investigación, de acuerdo a:

- a) Su diseño: se realizó aplicado a los empleados de la empresa, es decir, por población; y en los documentos encontrados, es decir, documental.
- b) Su profundidad: se clasifica como explicativo, porque detalla cada elemento del mismo; y descriptivo, debido a la descripción de cada elemento del objeto de estudio.
- c) Su alcance: es transversal, por su aplicación horizontal dentro de la empresa.
- d) Su naturaleza: se considera como empírico, porque no hay otro estudio previo.
- e) Sus fuentes: por su desarrollo fundamentado en el contacto directo con los actores.
- f) Su finalidad: es aplicada.
- g) La forma de copiar la información: el diagnóstico se enfocó en ser una investigación mixta.



1.15 El Enfoque de la Investigación

En el ámbito investigativo, el enfoque determina la modalidad en que se llevará a cabo el estudio, dependiendo de lo que se pretenda indagar, así será el enfoque que el investigador le brinde al proyecto. Para tal efecto, se cuentan con tres tipos de enfoques: Cualitativo, cuantitativo y mixto.

1.15.1 Tipos de enfoque:

- a) **Enfoque cualitativo:** Es utilizado para verificar cualquier otra variable que no sea estadística, es decir, su análisis está enfocado en calidad, características y en disciplinas humanísticas, más no en cantidad, por lo que su aplicación puede abrir la posibilidad de incurrir en flexibilidad y ofrece profundidad y riqueza interpretativa. “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Herández Sampieri, 2014, pág. 39)
- b) **Enfoque cuantitativo:** Se caracteriza por manejar cantidades, volúmenes de muestras y datos, a quienes se les aplican métodos estadísticos para su interpretación, comúnmente siguen parones establecidos, predecibles y estructurados. “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Herández Sampieri, 2014, pág. 36)
- c) **Enfoque mixto:** Aplica las técnicas del enfoque cuantitativo y cualitativo, todo depende del tema que se desee investigar o la forma en que el investigador desee afrontar el tema en cuestión. Es de vital importancia hacer hincapié que hay investigaciones que pueden continuar o extender investigaciones antes realizadas, como se dijo anteriormente, la investigación busca descubrir nuevos conocimientos o ampliar el ya existente.

1.16 Técnicas de Recolección de Datos

Se define como técnica al conjunto de recursos y procedimientos que se aplican para ejecutar una labor dentro de un campo específico. (Editorial Ramón Sopena, S.A., 1994, pág. 329)



Para efectos del presente diagnóstico comunicacional, se denominarán así a las labores que se llevan a cabo poniendo en práctica tecnicismos e instrumentos corroborados para la captura de datos que aporten información importante sobre el estudio en ejecución.

Son todas aquellas maneras de aplicar de forma correcta los instrumentos científicos que serán de utilidad para captar la materia prima del diagnóstico, por medio de fases, según lo estipulado por el enfoque del estudio.

1.16.1 Observación

La observación es una actividad común del ser humano, esta pretende capturar todo lo visible posible para comprender el entorno en que se encuentra involucrada una persona; sin embargo, esta se torna en una técnica de recopilación de datos cuando se logra enfocar a un objeto concreto de investigación, cuando sistemáticamente se planifica en fases, procesos, aspectos, lugares o personal, cuando se logra controlar y direccionar de manera científica. (Penalva Verdú, Clemente; Alaminos Chica, Antonio; Francés García, Francisco José; Santacreu Fernández, Oscar Antónío;, 2015)

Fue primera técnica aplicada al presente estudio, en dicha labor se buscó identificar cómo funciona la empresa, quienes son los actores principales, su organización, los canales de comunicación que utilizan y cómo los utilizan, los tiempos de respuestas y realimentación en el proceso comunicativo, las áreas de acción de cada departamento y los aspectos sobresalientes de su funcionamiento.

1.16.1.1 Tipos de observación

Para Lúdia Díaz Sanjuán (Díaz Sanjuán, 2011), los tipos de observación existentes son:

- a) Directa: Es la que ejecuta el investigador por cuenta propia, ejecutándola en entidad objeto de estudio, apoyándose con instrumentos que permitan una bitácora de lo observado.
- b) Indirecta: Es cuando el investigador se apoya en instrumentos que le brindan información de forma no directa del objeto de estudio.
- c) Participante: Es cuando el investigador se incluye en el grupo o fenómeno observado.
- d) No participante: Es cuando se obtienen los datos desde afuera del grupo observado.



- e) Estructurada: Es en donde se utilizan instrumentos de apoyo para la recolección de los datos.
- f) No estructurada: Llamada también simple o libre, se desarrolla sin ayuda de elementos técnicos especiales.
- g) De campo: Se lleva a cabo en los lugares en donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.
- h) De laboratorio: Se realiza en lugares establecidos y con grupos de personas previamente determinados.
- i) Individual: Es la que realiza una sola persona.
- j) De equipo: Es la que se lleva a cabo por un grupo de personas.

Para el presente diagnóstico se utilizaron las observaciones directa e indirecta.

1.16.1.2 Lo observado en Caliga, S.A.

La empresa cuenta con horario fijo en el Centro de Distribución y un horario acoplado a centros comerciales en las tiendas, utilizan relojes biométricos para registrar la hora de ingreso del personal, su salida al tiempo de almuerzo, su reingreso después del almuerzo y la hora de salida de labores. Esta labor la realiza una persona que forma parte del personal administrativo, quien también tiene a su cargo algunas funciones de Recursos Humanos.

La empresa cuenta con una organización centralizada en el Gerente General, quien es la persona que determina las acciones a tomar en casi todas las actividades de la empresa. Se constató que no cuentan con un organigrama impreso o que esté a la vista del personal. De igual manera no cuentan con una visión, misión o valores plasmados en ningún lugar del Centro de Distribución o en las tiendas.

La organización es confusa en cuanto a la línea de mando, existen funciones difusas en las que se ven involucrados más de un gerente para girar instrucciones o en la toma de decisiones en varios departamentos o divisiones, tanto en el Centro de Distribución como en los puntos de venta. Cuentan con un correo institucional con dominio @zapatoloco.com y con cuentas de correo



electrónico para el personal administrativo y gerencial de la empresa. Las tiendas utilizan direcciones de correo electrónico genéricas con dominio @gmail.com.

No tienen un sitio o portal *web* en donde se den a conocer o donde se aprecie la información de la empresa, por ende, no cuentan con una forma directa de contactarlos a excepción de sus redes sociales, *Facebook* e *Instagram*. Tienen en funcionamiento una planta telefónica marca *Grandstream*, una línea digital E1 de la empresa Tigo con su *Private Branch Exchange* (Central de llamadas privada).

Cuentan con extensiones *IP* dentro del Centro de Distribución y en las tiendas, las cuales aprovechan para ahorrarse costos de telefonía entre sucursales debido al tipo de enlace que utiliza este tipo de plantas telefónica que basa su comunicación en el internet, por medio del *codec* de audio llamado G729, un codificador compresor de audio que reduce el consumo de ancho de banda de internet en una llamada por *IP*, manteniendo la calidad y fidelidad de la voz.

Tienen en uso la aplicación *WhatsApp* para mensajería instantánea o *chat*, en donde crean grupos de conversación según la necesidad, tema o rol que se necesite. Cabe mencionar que los dispositivos que utilizan son los de los empleados, a excepción de los gerentes y algunos colaboradores de mandos medios.

A lo largo de la observación se constató que no realizan reuniones de trabajo con ninguna área, tampoco manejan planificaciones para programar las labores de ningún departamento, por lo que el funcionamiento se realiza según se avanza en el tiempo y con prioridades de último momento.

No realizan capacitaciones de ninguna índole ni tienen planificado ampliar el conocimiento técnico, cognitivo ni lógico del personal de la empresa.

La empresa cuenta con dos logotipos de la marca: El primero, con los colores azul, rojo sobre el fondo blanco, el cual fue el primero en implementarse; el segundo, no tiene otro color más que el negro sobre el fondo blanco. Ambos rezan el nombre de la marca, Zapato loco, lo que muestra un conflicto de imagen, debido que hay puntos de venta con el primer logotipo, y otras tiendas, con el segundo.

Además, tienen su eslogan “¡Buenas marcas, solo gangas!”. No cuentan con un departamento de



comunicación que vele por el buen funcionamiento de esta labor. No cuentan con un buzón de sugerencias ni con pizarra informativa en ningún edificio. Se observó también que no realizan capacitaciones de ninguna índole ni generan las oportunidades para la adquisición del conocimiento, salvo el caso cuando ingresa un nuevo miembro del equipo, a quien se le enseña la labor en plena ejecución.

1.16.2 Documentación

La empresa cuenta únicamente con dos documentos digitales: El primero, es una presentación hecha en *Microsoft Power Point*, elaborado por Cecilia Monteros, actual gerente comercial de la empresa. El documento se llama “Enamorando a mis colaboradores”, en dicho archivo se plasmó una misión interna, de la empresa hacia sus trabajadores, también describe objetivos, que consideró, la empresa debe llevar a cabo en favor de sus empleados, con el fin de generar un sentimiento de pertenencia, por medio de la formación de lealtad y compromiso hacia la empresa.

Ella consideró que los principios de ética, responsabilidad, dinamismo, colaboración y servicio al cliente deberían de ser las bases de todo colaborador, enfocando dichos principios morales por medio de una cultura de desarrollo interno, una selección planificada de colaboradores, la ejecución de capacitaciones constantes, la aplicación de comunicaciones efectivas y motivando a un cuidado integral del equipo de trabajo.

Cabe destacar que este documento quedó únicamente en digital, nunca se llevó a cabo ninguno de los proyectos que este archivo indica y, por consiguiente, nunca se ejecutó algo de esto en la empresa.

El segundo documento digital, fue elaborado por Allan Sapón, un estudiante de Licenciatura en Recursos Humanos, de la Universidad Mariano Gálvez. El documento se enfoca en varios temas de índole industrial y en temas administrativos propios de Recursos Humanos. Él aborda temas de seguridad industrial, clima laboral, proceso de selección y contratación de personal, prevención en la propagación del COVID19, así como de salud y seguridad ocupacional. Incluye ciertos manuales de formación y propone capacitaciones para el personal de la empresa.



De este documento únicamente se ejecutan ciertos protocolos generales para la no propagación virus COVID-19, los demás aspectos detallados en el documento quedaron sin ejecutarse.

1.16.3 Entrevistas de profundidad

Se entrevistó a los cuatro gerentes que tienen el control total de la empresa, ellos son: Ingeniero Juan Raúl Rivera Marroquín, Gerente General; Cecilia Monteros, Gerente Comercial; Licenciada Olga del Carmen Marroquín Juárez, Gerente Administrativo y Contralora, e Ingeniero Luis Fernando Rivera Marroquín, Gerente de Operaciones.

Entrevista 1:

Ingeniero Juan Raúl Rivera Marroquín

Planteó que la empresa ha menguado sus operaciones en relación a los años anteriores, la planilla de colaboradores se redujo en un 40% debido a la pandemia provocada por el virus Covid-19, sin embargo, cree que esto fue favorable para el negocio en aspectos financieros.

Él está consciente que hay varios aspectos que se deben mejorar en la empresa, como el compartir la visión, misión y los valores de la empresa, afirma que hay un organigrama de funciones, pero no oficial, y no es del conocimiento de los colaboradores. Considera que, de manera personal, hay aspectos que se deben mejorar dentro de la empresa, no hay comunicación formal, pero todos conocen la información que se maneja en la compañía.

“Bueno, en lo personal creo que ha sido una mala práctica, hasta aquí no sé por qué no hay una comunicación formal, yo creo que todo mundo al final lo sabe, pero creo también que sería más conveniente tenerlo claro”
(Rivera Marroquín, 2021)

Considera que no es una operación muy compleja, no hay ningún tipo de fabricación, la empresa es netamente comercial. Según comentó, la empresa se organiza de la siguiente manera: Junta directiva, gerencia general, operaciones y logística, contabilidad, contraloría, los puntos de venta, dentro de los cuales también hay una pequeña estructura que se encarga del funcionamiento de las mismas, y sistemas.



El Gerente General compartió la visión que tiene de la empresa:

“Ser el verdadero outlet en Guatemala, para empezar; es decir, que lo primero que la gente piense en una tienda de descuento enfocada en marcas reconocidas, donde encuentre artículos para el hogar, para la familia y demás, que lo primero que le venga a la mente sea Zapato loco”. (Rivera Marroquín, 2021)

Esta visión no la conocen sus colaboradores, al igual que la misión, no tienen algo determinado. Han hecho algunos ejercicios para sentar las bases, pero no han concretado estos aspectos. Cree que esta teoría ha cambiado un poco, que los nuevos negocios han relegado de alguna manera la forma de sentar negocios. Sin embargo, cree que es necesario para tener un pensamiento colectivo. Los valores que él cree fundamentales son la honestidad y la honradez, los considera imprescindibles, pero también confirmó que no existe ningún documento que los estipule en la empresa, así como tampoco existen manuales de procedimientos de ninguna índole.

Estima que el personal, de alguna manera, sabe cuáles son los medios de interacción personal que se utilizan en la empresa para gestionar los temas pertinentes, pero cree necesario la reestructuración de los canales de información para facilitar este proceso entre los departamentos. El canal de comunicación que considera oficial en la empresa es el correo electrónico.

Confirma que no cuenta un sitio web, porque tuvieron problemas técnicos con el que tenían, y hace más de dos años que no han resuelto aún, sin embargo, tienen dos proyectos que piensan implementar a corto plazo, el primer proyecto es un *Chatbot* y una *Landing Page* y, a mediano plazo, implementar el *E-Commerce*.

Entrevista 2:

Licenciada Cecilia Monteros

Comentó que conoce de forma parcial la estructura organizacional de la empresa, no lo tiene claro aún. El puesto original que ella ejercía era la Gerencia de Mercadeo, pero con el tiempo ha ido migrando a lo que hoy considera la Gerencia Comercial, esto, porque ha brindado apoyo en áreas específicas en trato con los clientes, estrategias para la rotación de los productos en las tiendas y el manejo de precios de los artículos.



Indica que no tiene conocimiento que haya un organigrama establecido, sabe que existe una organización por afinidad, pero no determinada ni publicada dentro de la empresa, cree que con el tiempo se ha ido asumiendo el rol y las funciones según las necesidades que se presentan. Cree necesario crear uno para definir responsabilidades y, además, es imprescindible definir canales de comunicación que actualmente no existen.

Para ella, las tiendas y el Centro de Distribución no han establecidos los procedimientos comunicativos ni a dónde dirigir sus solicitudes o sus requerimientos. Lo califica como un divorcio entre departamentos que no debiera de existir.

Además, percibe que la forma en que se realiza la contratación de personal no es eficiente, estima que no existen procedimientos claros ni perfilamiento de puestos que ayuden a tener los requisitos que deben cumplir los postulantes a las plazas vacantes de trabajo. A su juicio, conforme el tiempo las personas se van ubicando y realizando tareas según se van evidenciando sus capacidades, y esto también afecta el aspecto comunicacional, porque no existen políticas de comunicación interna que mitiguen este tipo de conflictos interdepartamentales.

Considera que el clima laboral es agradable, no es incómodo. A su percepción, el personal se siente cómodo y tranquilo laborando en Caliga, S.A., porque no existe alta rotación de personal.

Ve necesario realizar reuniones para afinar las operaciones. Cree que hace falta un departamento de recursos humanos más enfocado en el personal. Comentó que su labor la invierte, en su mayoría, en los puntos de venta, donde considera que es más problemático que en el Centro de Distribución, pero concluye que hace falta mayor organización dentro de la empresa en aspectos estructurales. Razona que se le debe brindar un sentimiento de pertenencia al personal, hacerlos sentir que son importantes para la empresa.

Entrevista 3:

Licenciada Olga del Carmen Marroquín Juárez

La idea de su contratación era controlar las ventas y la supervisión del dinero en efectivo, sin embargo, vio necesidades latentes en otras áreas administrativas como el de recursos humanos y



contabilidad, con el tiempo ha ido enfocando ciertos elementos del personal que ahora son claves en el proceso de producción.

Considera que fueron cambios sustanciales y con buenos resultados entorno a lo que hoy se conoce como la operación en el Centro de Distribución. Ella funge como contralora y, además, ejerce como jefa de administración debido a que, considera, tiene que ver con el personal en relación a orden, permisos y toma de decisiones en recursos humanos, un departamento que califica como deficiente. Estima que en la empresa se ha aprendido a “prueba y error”, sin organización ni canales de comunicación claros.

Reconoce que la empresa está mejor que antes, la pandemia ayudó a mejorar las situaciones en donde se pueden aprovechar mejor los recursos, ahora son más eficientes, más económicos y que funcionan mejor que hace unos 4 años, debido al personal que está identificado con la empresa. Cree que, si el personal está contento, el resultado siempre es bueno y estima que hay mejores resultados con menor cantidad de colaboradores. No definió cuál sería, a su criterio, el perfil institucional de Caliga, S.A.

Conoce una parte de la estructura de la empresa, no conoce el proceso de producción, según ella, porque no se involucra en eso, hay dos elementos de confianza, Fernando Pérez y Fernando Rivera. Tiene conocimiento de forma general y no al detalle.

Según comentó, sí hay un organigrama que ya se vio afectado por los cambios post pandémicos y que una mínima actualización, pero nunca se hizo de conocimiento general a los empleados. Justifica que por factor tiempo e interés no se han hecho los cambios y tampoco se ha publicado. Una de las grandes debilidades es que no hay un departamento de recursos humanos funcional, cree que está muy entrelazado entre contabilidad y administración y que, para que sea eficiente, se debe definir y delimitar sus funciones.

Producción, a su criterio, funciona bien, pero la comunicación entre ventas y producción, debe ser más fluida, se están adaptando aún a los cambios luego de la salida del que fungía como Gerente de Comercialización, el señor Salvador Escoffié.



Ve necesario establecer un canal más estable y eficiente de comunicación entre las tiendas y el Centro de Distribución, actualmente no hay medios ni canales que ayuden en este proceso. Considera que la visión de la empresa no está claramente definida, cree que es una tarea pendiente, al igual que la misión. Respecto a los valores, sí existen de forma intrínseca, pero no hay algo plasmado o escrito. Se deben sentar y reunirse para planificar las acciones y rumbo que tomará la empresa.

Ve importante establecer concretamente la Visión, Misión y valores de la empresa, porque el personal debe saber qué espera la empresa de ellos, hacia dónde va la empresa, saber y comprender su filosofía, que puede dar acceso a la adquisición de buenos productos a precios bajos, entre otros beneficios para los colaboradores. Para ella estos elementos deben estar visibles y expuestos para que los empleados lo vean y sepan el futuro de la compañía.

Actualmente no cuentan con una página web, cree que se ha descuidado esa área, según ella tuvo que ser una propuesta de la persona que se desempeñaba como Gerente de Comercialización, sin embargo, este elemento no lo hizo porque, según indica, él no era la persona idónea para el puesto. Cree que el correo institucional que existe no se usa, ella, en lo personal, no lo usa, no se ha involucrado lo suficiente, existen otras herramientas, pero no se explotan. El canal de comunicación más efectivo es el verbal con el jefe de bodega.

Indicó, que no hay un estudio de comunicación previo en la empresa, lo que hubo fue un taller enfocado únicamente para el personal de tiendas, y solo un estudio de proyecto industrial, en el cual, se evidenció que había una comunicación basada en el miedo, y eso provoca que haya mentiras, lo cual repercute en información falsa. De este taller hubo un documento que no saben su ubicación.

Asume que en el Centro de Distribución todo marcha bien, porque no hay quejas serías, esto tampoco es favorable, se deben de crear canales comunicacionales en los que los empleados puedan expresarse de manera confiable, cualquiera que sea su función y no importando el departamento donde esté laborando. El canal de información formal, a su juicio, es el verbal, siempre con Fernando Pérez. Se necesitan talleres motivacionales.



Sobre las reuniones de trabajo, estima que son importantes, acrecientan la confianza, se conoce al personal y la capacidad de ellas. Son oportunidades para evaluar el desempeño del personal. Con el departamento contable se había empezado a realizar, pero se detuvo por falta de tiempo. Es muy importante aplicarlo, en ellas se detectan anomalías que de otra forma es difícil.

Sobre las capacitaciones, es partidaria, está convencida que el retorno de un aprendizaje es lo mejor que puede recibir de una empresa, lo que retorna es la aplicación de lo aprendido para mejorar lo que ya existe, no importa en qué área se aplique e influye en un sentimiento de pertenencia. Hace al personal más eficiente y creativo, la empresa debe aprender a verlo como un beneficio posterior.

Entrevista 4:

Ingeniero Luis Fernando Rivera Marroquín

Sobre la estructura organizacional, cree conocerlo, los departamentos vigentes son Gerencia, tiendas, Centro de Distribución y producción. Otros departamentos: administrativo, recursos humanos y todo lo que implica el manejo de la empresa.

Él no sabe si hay algún organigrama, no lo ha visto y no está familiarizado con el término, asegura que no ha visto algo plasmado, pero que sí tienen algún tipo de organización porque hace años que funciona. Está delimitado en el Centro de Distribución, pero que no ve difícil plantear una estructura. Indicó que es importante contar con una, porque se integran mejor las funciones entre las tiendas con el Centro de Distribución, por lo que afirma que es importante organizarlo.

No ha visto algo referente a una Visión, Misión o valores. Ayuda a fijar la idea en el personal, al tenerlos escritos, se tiene una función y permite no perder el rumbo.

Indicó que los valores que influyen en la empresa son el buen trato, el fomento de que a cada quien le guste y le interese lo que hace, que haya un buen ambiente de trabajo. Está claro que los medios son importantes para estas finalidades. El respeto y el conocimiento que, en lo personal, les dan mucho peso a estos principios. Aunque personalmente no es usuario activo de medios digitales, no tiene cuenta en redes sociales, no es afín a eso. Cree en la importancia de contar con una página web.



Aseguró que hace tiempo hicieron un trabajo sobre clima laboral, pero solo para ventas, y un segundo sobre la opinión de los clientes sobre la empresa. No sabe si hay algo impreso, asume que sí, pero que no está en poder de él, al igual que el proyecto sobre seguridad industrial basado en el COVID-19, pero que un estudio propio en tema de comunicación, no se había hecho, hasta ahora.

Estima que la comunicación es buena, cordial y fluida, aunque se puede mejorar. En general es buena. El medio que utiliza es básicamente el contacto con el Jefe de bodega, ya sea por teléfono o chat. Él le informa a la Juan Raúl Rivera o a la Cecilia Monteros, quien, según él, es codirectora en un área específica que es en ventas. Sí cuenta con correo institucional.

Indica que, además del correo electrónico y la forma verbal, usan *WhatsApp*, los considera más inmediatos. No realizan reuniones de trabajo, pero lo consideran importante, ve necesario para que todos estén contextualizados con el trabajo de los departamentos involucrados, sobre el tiempo disponible, donde y quienes participan, porque acá es un trabajo en equipo. Él está de acuerdo con impulsa capacitaciones, está dispuesto a participar y a promoverlas, son importantísimas, y deben extenderlas a las tiendas. Las personas capacitadas son más efectivas y rinden mejor que una persona que no lo está, concluye.

Después de realizar las entrevistas quedó evidenciado que los Gerentes tienen deficiencias en cuanto al conocimiento propio de la organización, no cuentan con un organigrama establecido, tienen una percepción muy genérica de la empresa y sus colaboradores, divergen en muchos temas, pero convergen en la necesidad de esquematizar y fortalecer los lazos comunicacionales. Se percibe el desconocimiento de muchas áreas, la falta de voluntad en establecer parámetros, canales y buenas prácticas comunicacionales y la generación de oportunidades de poner en práctica las recomendaciones de estudios previos ajenos al presente estudio.

1.16.4 Grupos focales

Es una técnica de investigación la cual se compone de un pequeño grupo de personas que se seleccionan de forma cuidadosa, y quienes cumplen criterios predeterminados para que representen la forma en que un mercado piensa, reacciona y que puedan brindar más información sobre el grupo objetivo. Comúnmente se aplica en estudios de mercado.



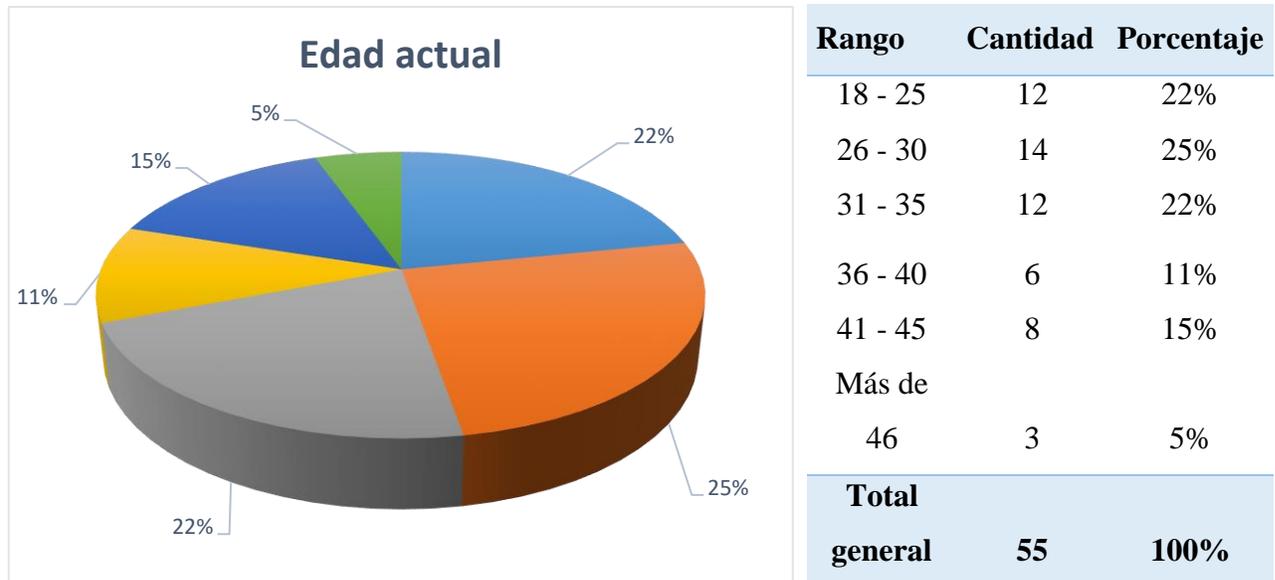
Para la presente investigación no se realizaron grupos focales debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19. (QuestionPro, 2019)

1.16.5 Encuestas

El estudio fue elaborado con un enfoque mixto. Por la parte cualitativa, se realizaron entrevistas con los gerentes de la empresa para obtener información que brindara un contexto amplio sobre Caliga, S.A., y por la parte cuantitativa, se llevaron a cabo encuestas a los 55 colaboradores, con el fin de conocer su percepción sobre temas puntuales del objeto de estudio. Por lo cual no se aplicó ninguna fórmula para la extracción de una muestra representativa debido a que se involucró al 100% de los empleados.

1.17 Interpretación de Resultados

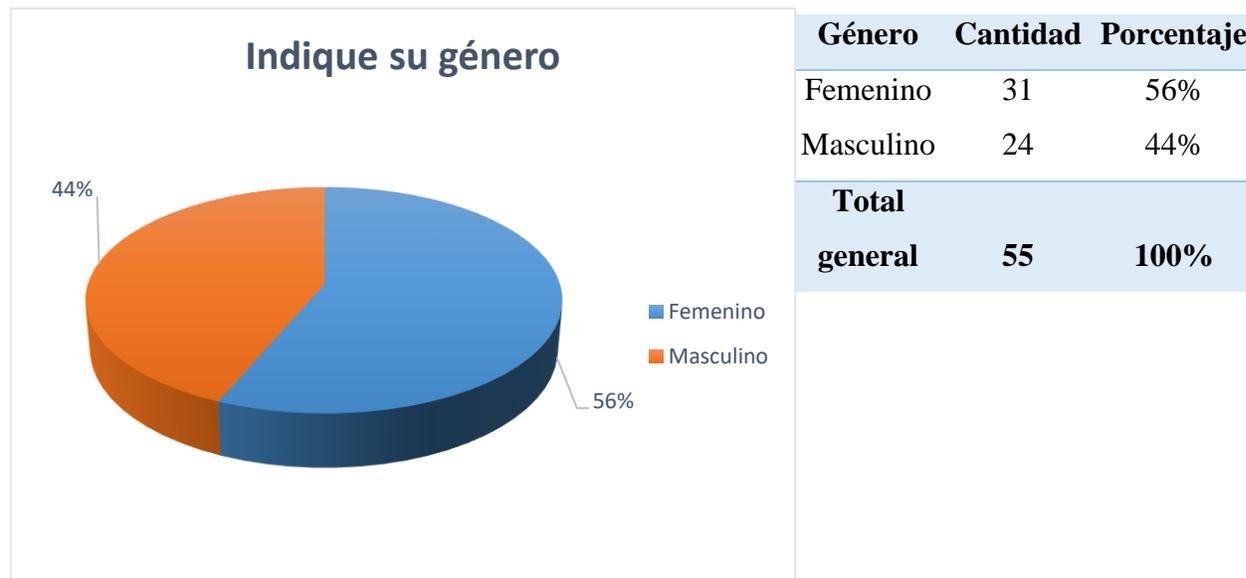
Figura 1: Edad actual



Fuente: Elaboración propia.

El grupo de colaboradores de la empresa es relativamente joven, la mayor cantidad de empleados se encuentra en las edades de 18 a 35 años, que conforman el 69% de la fuerza laboral, esto representa a 38 trabajadores de 55. Cabe destacar que la empresa no se restringe a la edad, ya que el 31%, que representa a 17 trabajadores, se encuentra en un rango de mayor edad, lo que indica que Caliga, S.A. es una empresa que brinda oportunidades no importando la edad del empleado.

Figura 2: Indique su género

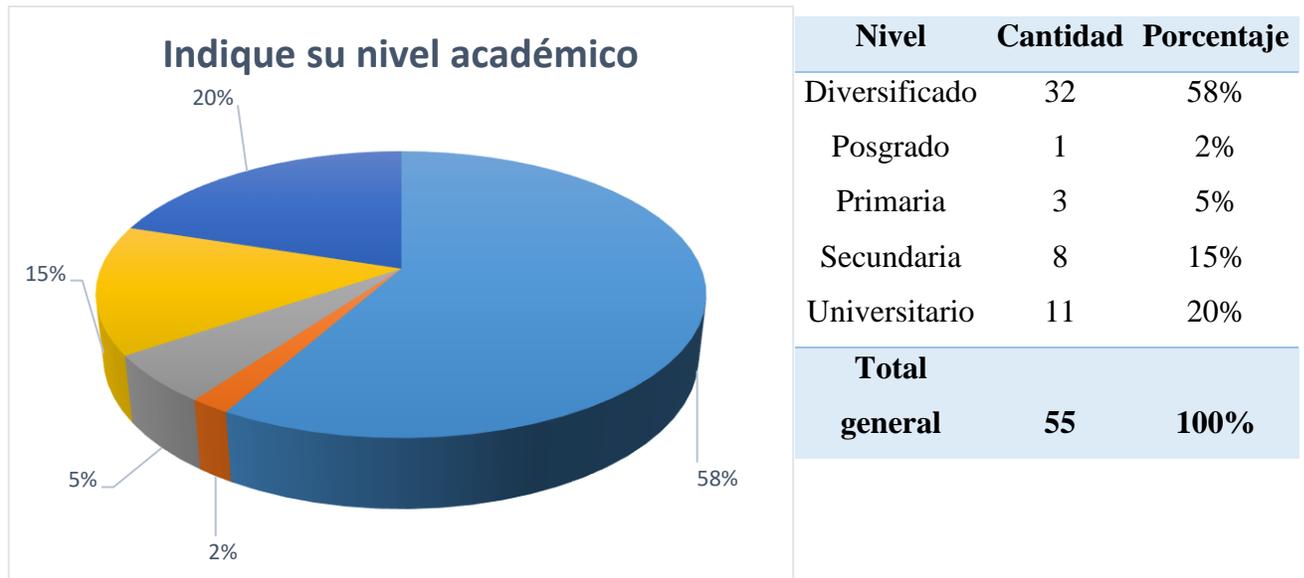


Fuente: Elaboración propia.

El 56%, del personal activo en Caliga, S.A. es del género femenino, lo que representa a 31 personas, más del 50% de la fuerza laboral, y el 44% al género masculino, que lo conforman 24 trabajadores. Esto refleja que Caliga, S.A. es una empresa equitativa en cuanto a las oportunidades de trabajo para ambos géneros.



Figura 3: Indique su nivel académico



Fuente: Elaboración propia.

El nivel académico predominante, 58%, que representa a 32 colaboradores, es diversificado, sus extremos son minoritarios, con un 20%, que representa a 11 trabajadores, en niveles primario y secundario; y con un 22%, que representa a 12 empleados, en un nivel superior. Es un equipo relativamente equilibrado y con un conocimiento general básico. Se vuelve a confirmar que la empresa brinda oportunidades a cualquier persona, aunque eso le represente la quinta parte del personal que puede funcionar únicamente de forma operativa.

Figura 4: Año de ingreso a la empresa

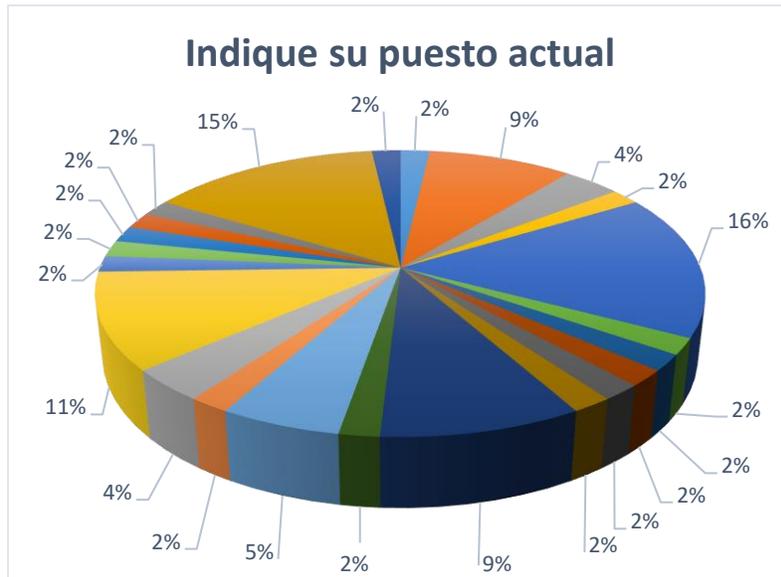


Fuente: Elaboración propia.

Año	Cantidad	Porcentaje
2003	1	1.82%
2004	1	1.82%
2005	2	3.64%
2009	1	1.82%
2011	2	3.64%
2012	1	1.82%
2013	2	3.64%
2014	6	10.91%
2015	4	7.27%
2016	6	10.91%
2017	7	12.73%
2018	12	21.82%
2019	6	10.91%
2021	4	7.27%
Total general	55	100%

Esta gráfica indica que la rotación del personal es relativamente bajo, no hay cambios continuos de personal, se estima que los trabajadores son constantes. Desde 2014, el crecimiento ha sido sustentable y cerca del 40%, que representa a 20 empleados, tienen más de 6 años de estar laborando para Caliga, S.A.

Figura 5: Puesto actual



Fuente: Elaboración propia.

Puesto	Cantidad	Porcentaje
Área de ventas	1	2%
Asesor de ventas	5	9%
Atención al cliente	2	4%
Auditoría Externa	1	2%
Auxiliar de bodega	9	16%
Auxiliar de contabilidad	1	2%
ayudante de bodega	1	2%
Cajera principal	1	2%
Encargado de área	1	2%
Encargado de bodega	1	2%
Encargado de tienda	5	9%
Jefe de bodega	1	2%
Jefe de tienda	3	5%
Mensajero	1	2%
Recursos Humanos	2	4%
Servicio al cliente	6	11%
Sub encargado	1	2%
Supervisor de área (ingresos y salidas)	1	2%
Supervisor de producción	1	2%
Supervisor de tiendas	1	2%
Tesorera	1	2%
Vendedor	8	15%
Ventas	1	2%
Total general	55	100%

Lo que muestra esta gráfica es la inconsistencia en la determinación del puesto que tiene cada miembro del equipo, acá se hace evidente la necesidad de estandarizar los nombres de cada una de las funciones actuales. Según los colaboradores, estos son los nombres de los puestos que ellos tienen. Pero lo que refleja es un desorden en la estructura organizacional de la empresa, que repercute, además, en que no se puedan establecer los canales comunicacionales debidos, por la mala jerarquización del personal.



Tabla 1: ¿A qué departamento pertenece?

Departamento	Cantidad	Porcentaje
Administración	1	2%
Administración, ventas, atención al cliente, bodega	1	2%
Área de calzado	1	2%
Área de venta	1	2%
Área de zapato de mujer	1	2%
Área Ropa	1	2%
Asesora de ventas	1	2%
Atención al cliente, Tienda	1	2%
Bodega	5	9%
Contabilidad	1	2%
Departamento de ropa	1	2%
Despacho mercadería	1	2%
Despachos	1	2%
Finanzas	1	2%
Guatemala	6	11%
Logística	1	2%
Mazatenango	2	4%
Procesamiento de mercadería	1	2%
Quetzaltenango	5	9%
Recursos Humanos	1	2%
Reprocesos	1	2%
Ropa	2	4%
sala de ventas	5	9%
San Isidro	2	4%
Servicio al cliente	2	4%
Sistemas	1	2%
Sub encargada	1	2%
Tienda	1	2%
Ventas	6	11%
Total general	55	100%

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se puede apreciar la confirmación de la gráfica anterior, no solo se tiene problema para saber qué puesto tiene, también a qué departamento de la empresa pertenece. Hubo colaboradores que no pudieron contextualizar la pregunta relativa a su trabajo. Es evidente el desorden generado por falta de un esquema organizacional y las líneas claras de comunicación.

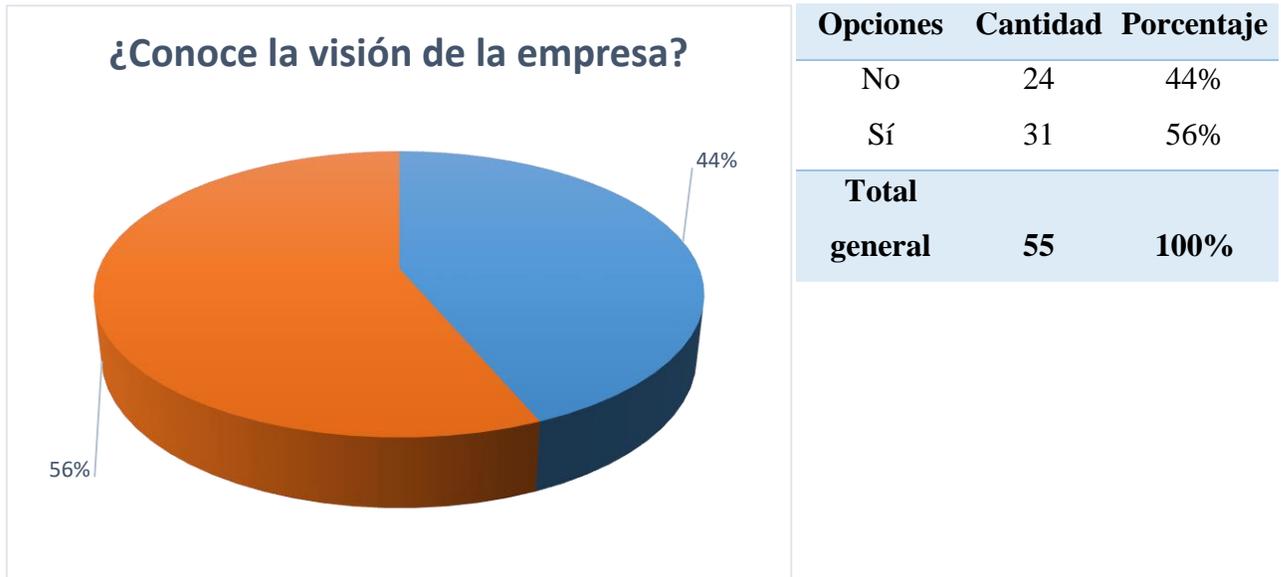
Figura 6: Jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia.

El personal no tiene claro la línea de mando dentro de la empresa, esto implica que tampoco tienen claro los canales de comunicación que deben seguir para resolución de temas inherentes del trabajo. No cuentan con una visión clara de cómo están conformados, de quien reciben instrucciones lo cual provoca ruidos comunicacionales por falta de ordenamiento jerárquico.

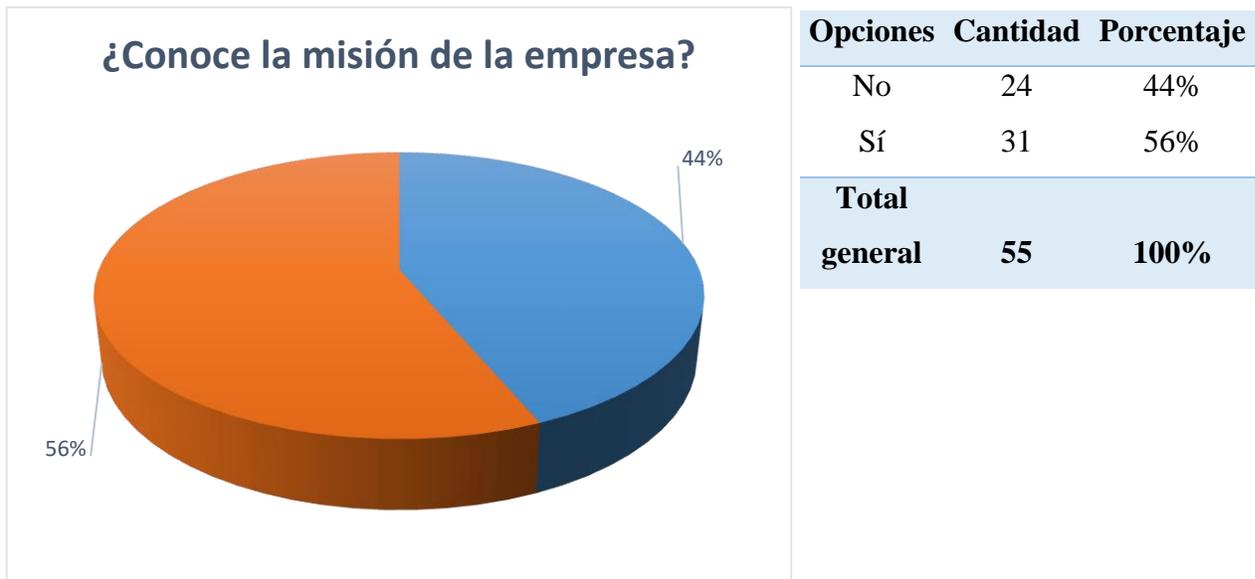
Figura 7: ¿Conoce la visión de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica refleja que más de la mitad del personal, 56%, que representa a 31 empleados, dicen conocer la visión de la empresa, aun cuando no hay ninguna visión publicada en ningún lugar de las instalaciones del Centro de Distribución o en los puntos de venta.

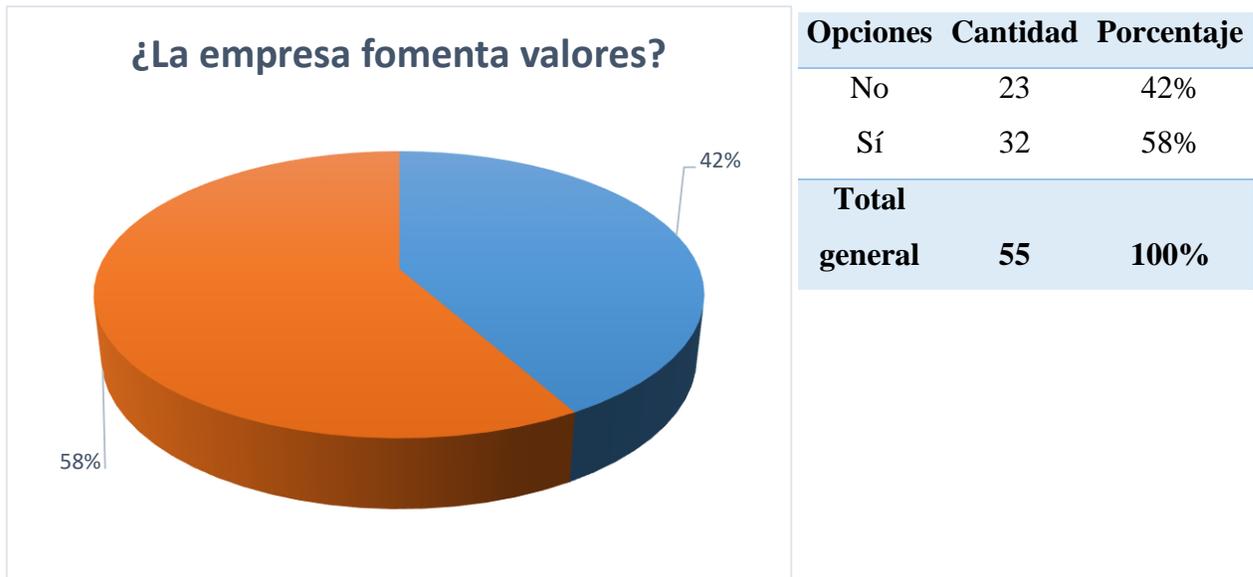
Figura 8: ¿Conoce la misión de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que con la visión, acá se refleja que más del 50% de los empleados dice conocer la misión de Caliga, S.A. El 56%, que representa a 31 trabajadores está convencido de conocer una misión que, al igual que la visión, nunca ha sido oficializada ni publicada en ningún lado, lo cual, es contradictorio a lo establecido por medio de las entrevistas.

Figura 9: ¿La empresa fomenta valores?



Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera que en los casos anteriores, el 58%, que representa a 32 empleados, confirma que conoce los valores institucionales de la empresa, sin embargo, este es otro elemento que la empresa no ha hecho público, al igual que en los casos anteriores. Esto refleja un amplio campo de desinformación en el personal operativo.



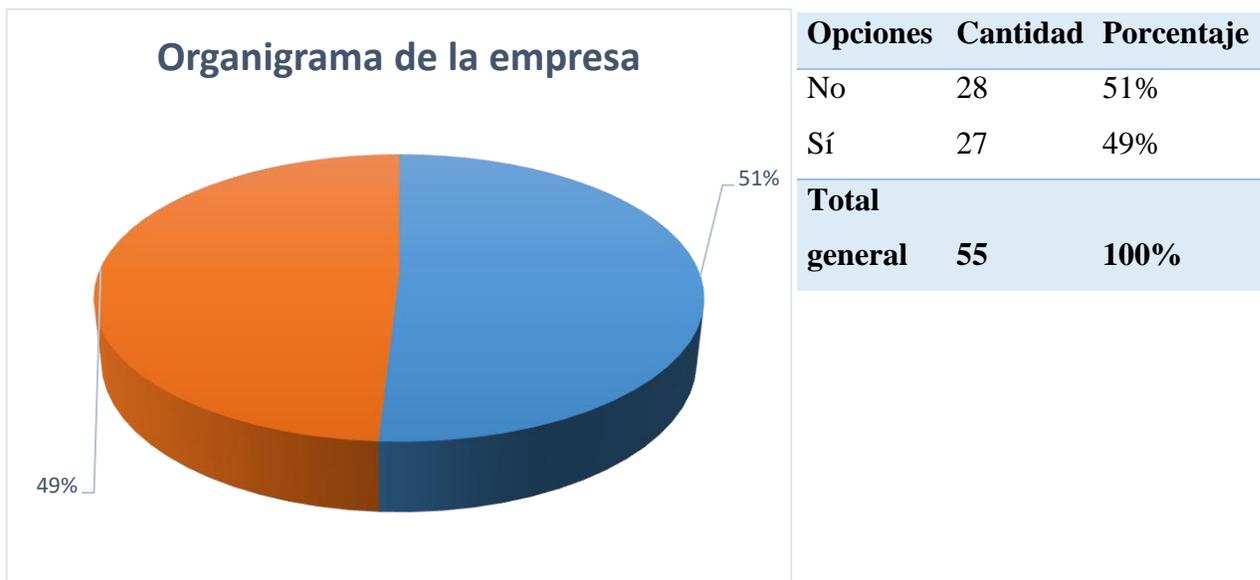
Tabla 2: ¿Qué valores que promueve la empresa?

Valor	Cantidad
Seguir creciendo	1
Honradez	4
Orientación al cliente	2
Honestidad	18
Respeto	15
Responsabilidad	7
Puntualidad	7
Responsabilidad social	2
Trabajo en equipo	3
Sinceridad	3
Lealtad	2
Excelencia	1
Dignidad	1
Amabilidad	3
Transparencia	1
Calidad	3
Comunicación	1
Compañerismo	1
Confiabilidad	1
Apoyo al trabajador en sus prestaciones	1
Disciplina en toda la logística	1
Servicio	1
Confianza	1
Empleo	1
Superación	2
Oportunidad	1
Integridad	3
Trabajar	1
Hablar con la verdad	1
Libertad	1

Fuente: Elaboración propia.

Basado en las respuestas de la gráfica anterior, se puede apreciar los valores que, según los colaboradores, conocen de la empresa. Esto arroja una información que se puede concluir en que lo hacen por lo que ellos creen que debe ser o lo que se debe aplicar. Otra conclusión que se puede generar es que lo hacen pensando que deben complacer con respuestas que no tienen fundamento.

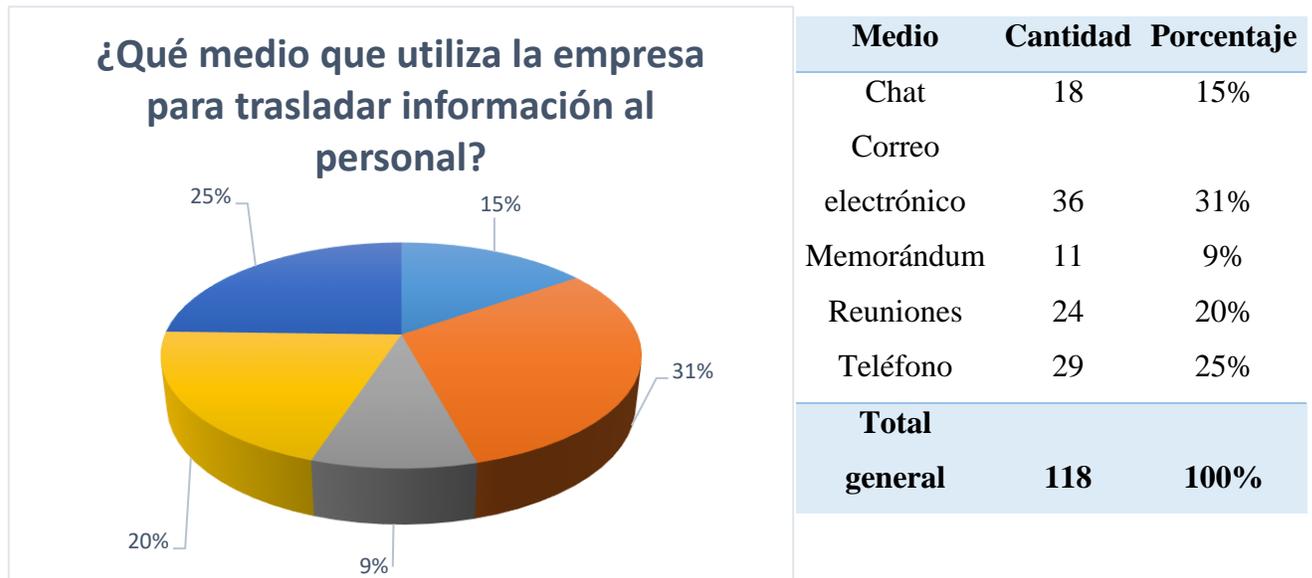
Figura 10: ¿Conoce el organigrama de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de no contar con un organigrama establecido, y de tener conflictos con la identificación de los puestos de trabajo y los departamentos, el 49%, que representa a 27 empleados, dice conocer el organigrama de la empresa. Cerca de la mitad de colaboradores afirma que sabe cómo está estructurada la empresa, aunque no se tenga nada escrito por parte de la gerencia.

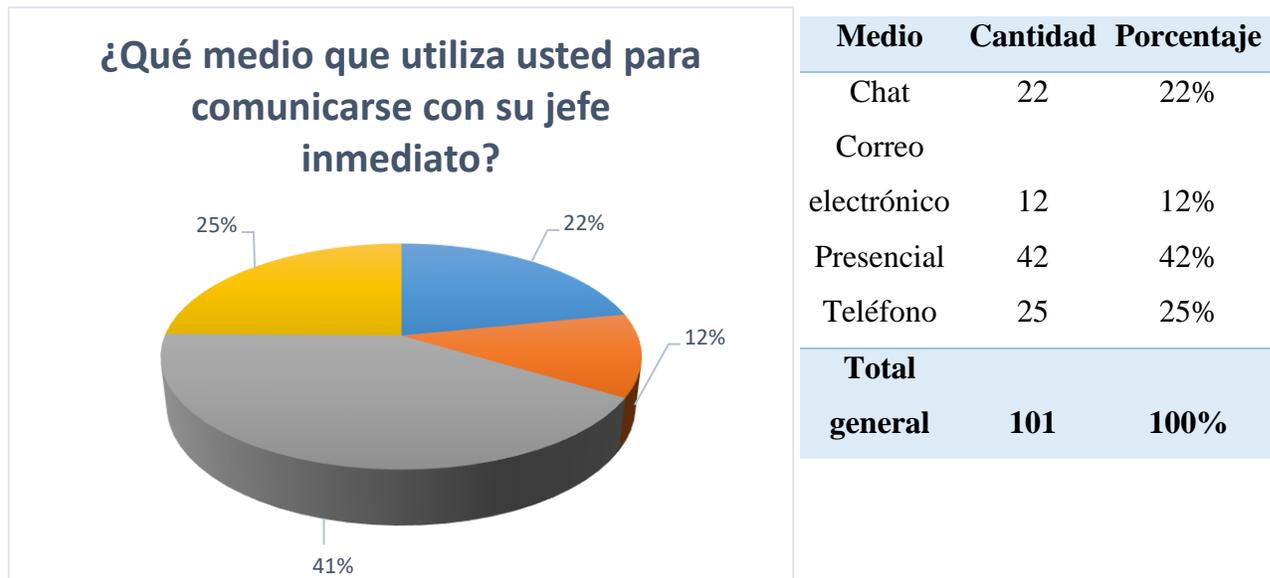
Figura 11: ¿Qué medio utiliza la empresa para trasladar información al personal?



Fuente: Elaboración propia.

Para los colaboradores, el medio que más se utiliza es el correo electrónico, el 31% de las respuestas apunta a que es el medio oficial para informar al personal, seguido por las reuniones de trabajo, las cuales, según gerencia, no se llevan a cabo; y por último está la vía telefónica. El 9% de las respuestas, alude a que el uso del Memorándum es casi innecesario.

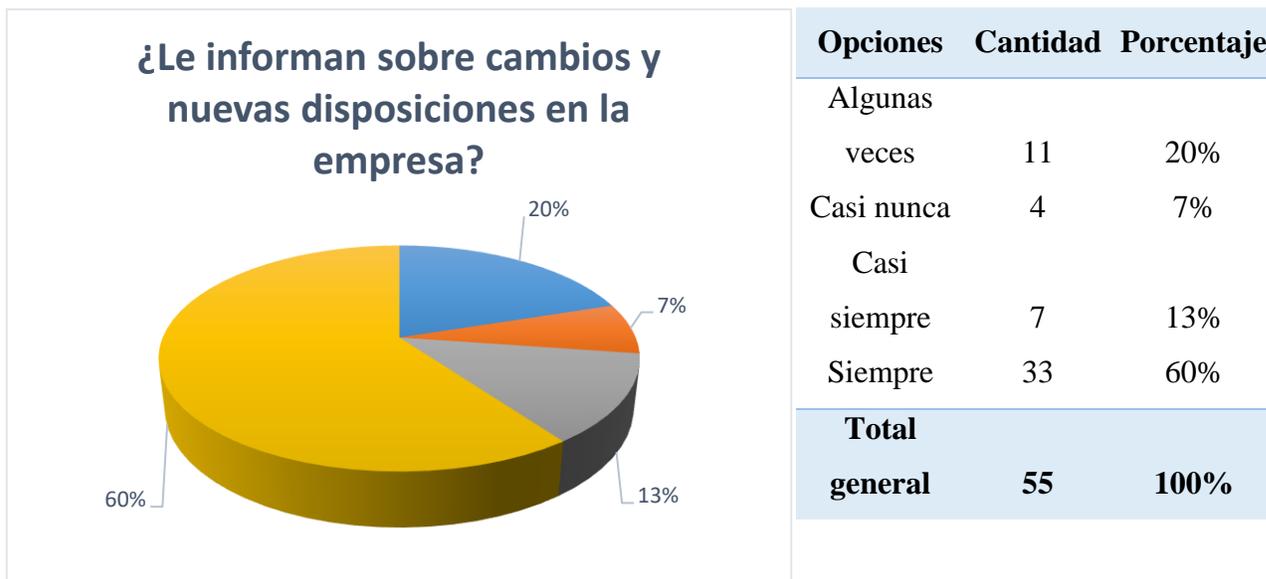
Figura 12: ¿Qué medio utiliza usted para comunicarse con su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia.

Para el personal, es más efectivo comunicarse con su jefe inmediato de forma presencial, el 42% de los resultados indica que los empleados esperan la visita de su jefe inmediato para solventar cualquier situación. Aún con medios mucho más inmediatos como un chat, una llamada telefónica o el correo electrónico, los empleados prefieren la comunicación presencial, y el correo, que es el medio formal de la empresa, no es utilizado para ese fin.

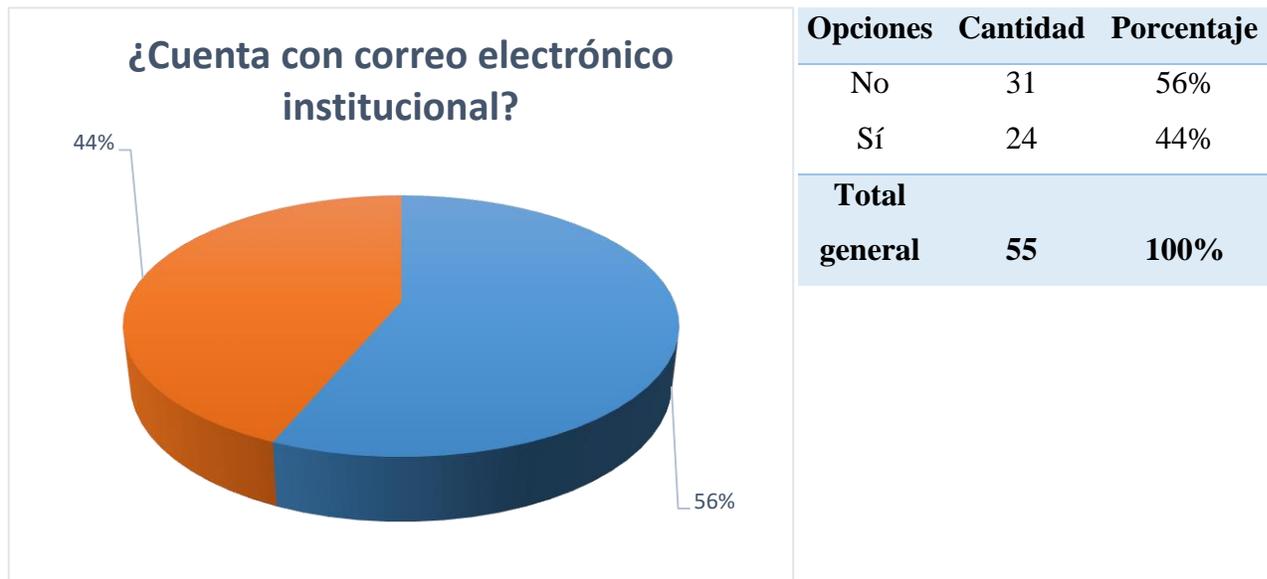
Figura 13: ¿Le informan sobre cambios y nuevas disposiciones en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los encuestados, que representa a 33 colaboradores, indica que sí se les notifica los cambios que se llevan a cabo en la empresa. Este dato contradice el hecho de que no existe una estructura organizacional ni una estructura comunicacional establecida. El 20% opina que la empresa no siempre informa de los movimientos internos o de nuevas disposiciones que determinen las gerencias.

Figura 14: ¿Cuenta con correo electrónico institucional?

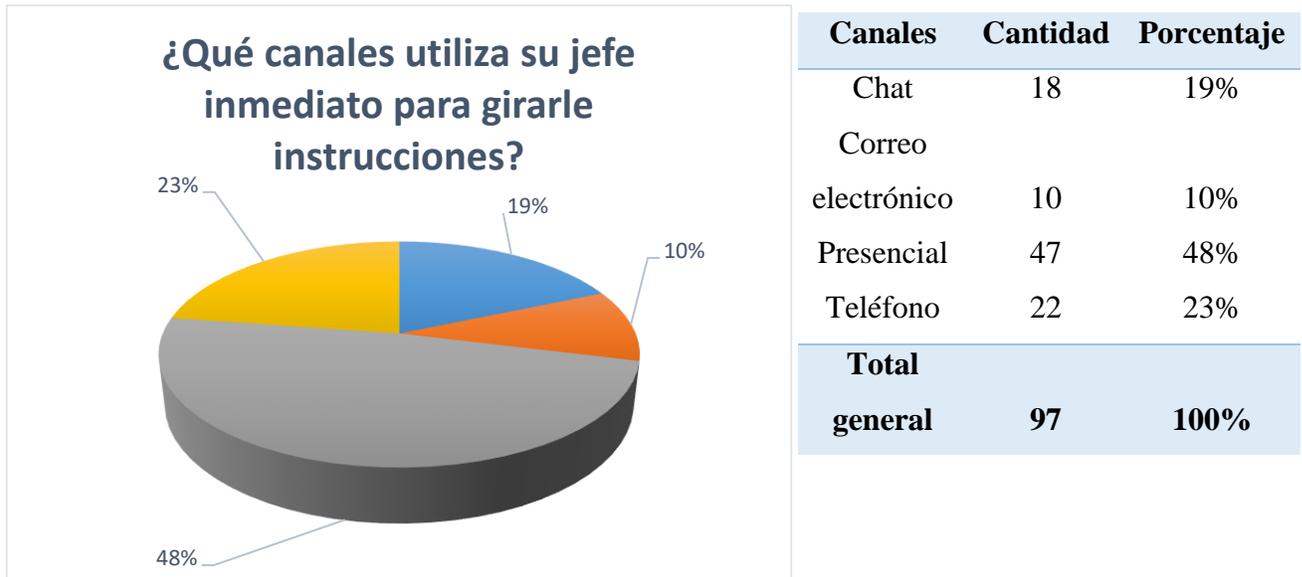


Fuente: Elaboración propia.

El 44%, que representa a 24 colaboradores, indica que sí cuenta con correo institucional. Sin embargo, de acuerdo a lo observado, únicamente el personal administrativo y los gerentes cuentan con correo con dominio @zapatoloco.com, la mayoría de cuentas de correo son de dominio gratuito @gmail.com, en especial los puntos de ventas. El personal operativo del Centro de Distribución no tiene acceso a dispositivos electrónicos por políticas internas de la empresa.



Figura 15: ¿Qué canales utiliza su jefe inmediato para girarle instrucciones?



Fuente: Elaboración propia.

El 48% de las respuestas, indica que los jefes inmediatos de cada área utilizan la comunicación verbal como canal principal para girar las instrucciones a los equipos de trabajo, y que el canal considerado por la gerencia como formal, es el que menos usan en la empresa.

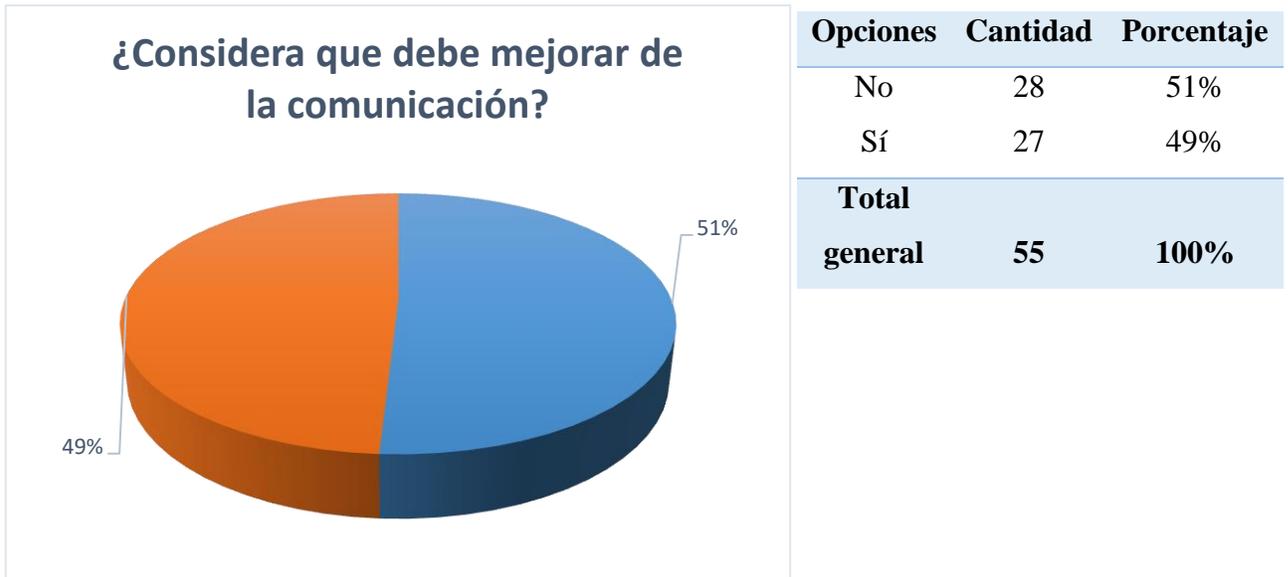
Figura 16: ¿Cómo considera la comunicación entre el equipo y la jefatura?



Fuente: Elaboración propia.

El 49%, que representa a 27 empleados, estima que la comunicación entre los equipos de trabajo y sus jefes inmediatos es buena y un 36%, que representa a 20 trabajadores, considera que la comunicación es muy buena. En general, el 85% estima que la comunicación de las jefaturas con su equipo de trabajo es fluida.

Figura 17: ¿Considera que debe mejorar la comunicación?



Fuente: Elaboración propia.

El 49%, que representa a 27 colaboradores, indica que ve necesario que se mejore la comunicación. Contradictorio a la gráfica anterior, la mitad del personal considera que la comunicación es deficiente.

Figura 18: ¿Qué se debe hacer para mejorar la comunicación?



Fuente: Elaboración propia.

Se debe mejorar en:	Suma de Cantidad	Suma de %
Capacitar al personal.	1	5%
Comunicar al personal las nuevas decisiones.	5	23%
Fortalecer la confianza hacia el personal.	1	5%
Incentivar la convivencia entre los equipos de trabajo.	2	9%
Mejorar el clima organizacional y la elaboración de manuales.	2	9%
Mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores.	4	18%
Mejorar la comunicación entre los colaboradores.	1	5%
Realizar reuniones de trabajo.	5	23%
Reportar los errores o fallas del equipo.	1	5%
Total general	22	1

De los 27 colaboradores que coincidieron que se debe mejorar la comunicación, solo 22 personas indicaron qué áreas se deben mejorar. El 23% de las sugerencias se enfoca en sostener reuniones de trabajo y en comunicar las nuevas disposiciones al personal; y el 18% sugiere mejorar la comunicación entre jefes, colaboradores y entre los departamentos de la empresa.



1.18 FODA

Dentro de las herramientas que actualmente se aplican en el proceso de diagnóstico personal, organizacional o empresarial se encuentra el FODA, un acrónimo que encierra cuatro elementos importantes y que tienen como fin buscar y detectar lo que la entidad tiene a favor y lo que tiene en contra.

El FODA se divide en dos grandes áreas: Evaluación interna y externa.

Área interna

Se encuentran las fortalezas, estas se catalogan en el diagnóstico como los atributos o destrezas con las que cuenta la entidad para alcanzar sus objetivos. También están las debilidades, que son los aspectos perjudiciales o factores que desfavorecen el desarrollo de la empresa.

Área externa

Se encuentran las oportunidades, que son las opciones que tiene para el desarrollo, expansión o que puede sumar a la organización. Además, encontramos las amenazas, estas son los elementos que dañan a la organización de forma progresiva y que tienden a restar posibilidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

Melvin S. Sepúlveda, de la Escuela de Organización Industrial, indica que el tipo de matriz FODA se utiliza como una herramienta de análisis y que puede ser utilizada o aplicada en toda situación, individual, colectiva, incluso en productos o servicios empresariales, ya que este actúa como objeto de estudio en un lapso de tiempo determinado. (Sepúlveda, 2013)

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa (...) es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo (...).” (Talancón, 2006, pág. 2)



Tabla 3: FODA de Cáliga, S.A.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Utilizan la aplicación <i>WhatsApp</i> como comunicación escrita instantánea.• La empresa cuenta con correo institucional.• Cuentan con planta telefónica <i>IP</i>, y un <i>PBX</i> para contacto.• Existen la intención de mejorar la infraestructura comunicacional actual.• Cuentan con un ambiente de trabajo agradable.	<ul style="list-style-type: none">• Implementarán una solución de <i>Chatbot</i> para responder de forma inmediata a los clientes.• Implementarán una <i>Landing Page</i> para generar contactos por medio de un sistema de <i>CRM</i>.• Cuentan con dos redes sociales: <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• No cuentan con un organigrama que delimite las funciones y departamentos.• No cuentan con una visión, misión o valores institucionales.• No cuentan con muro de información.• No cuentan con un buzón de sugerencias.• No realizan planificaciones de trabajo.• No realizan reuniones con ningún equipo.• Tienen personal no calificado para ciertos puestos dentro de la empresa.• No cuentan con un departamento de comunicación.• Se apoyan en la comunicación verbal más que en otro canal.• No explotan las herramientas tecnológicas en materia de comunicación.• No realizan capacitaciones al personal.• Los gerentes tienen funciones difusas o mezcladas.• La estructura actual se centra en el gerente general, quien resuelve la mayoría de situaciones en la empresa.• Improvisan operaciones en el Centro de distribución.	<ul style="list-style-type: none">• Improvisan operaciones en los puntos de venta.• La comunicación entre el Centro de Distribución y las tiendas es deficiente.• No cuentan con página <i>web</i>.• Perder mercado por falta de presencia.



1.19 Problemas Detectados

Los problemas globales detectados:

- Falta de reuniones de trabajo que aporten visibilidad, carencia de planificación para ejecutar de manera ordenada las tareas asignadas a los departamentos involucrados. La falta de este tipo de actividades conlleva a improvisar acciones en la operación que pueden provocar resultados negativos, además, encarece la operación, debido a la poca visibilidad en las labores de cada departamento. También, estas reuniones reducen las brechas que puedan existir entre los empleados y jefes, o entre departamentos de la empresa. Ayudan a mejorar el clima organizacional y a generar fluidez en la comunicación. No realizan este tipo de actividades, creen que es necesario, pero no las llevan a cabo.
- No hay canales de comunicación efectivos, no están establecidos los parámetros de funciones de cada colaborador, de igual manera, la jerarquización y el mando vertical. Además, no tienen identificados plenamente las áreas o departamentos que deben intervenir en los procesos.
- No tienen establecido un organigrama administrativo que ayude a minimizar los efectos negativos del desorden organizacional actual.
- No aprovechan los canales de comunicación con que cuentan.
- Requieren de personal calificado en puestos claves.
- Falta de planificación estratégica.

1.20 Planteamiento del problema

¿Cómo afectan los problemas comunicacionales de Caliga S.A. al mejoramiento de sus operaciones internas?

Hipótesis: no contar con canales claros de comunicación y mantener los existentes de manera disfuncionales y saturados de ruidos pueden causar pérdida de tiempo en el desarrollo de las labores. La falta de capacitación genera conflictos operacionales y comunicacionales, y la ausencia de reuniones de trabajo desencadenan desestabilización en la operación y bloquean las prioridades comunicacionales.



1.21 Indicadores de éxito

- Pleno conocimiento del funcionamiento de la empresa.
- Acceso a los archivos digitales y materiales.
- Línea directa y apoyo total de la Junta Directiva.
- Acceso a la red interna.
- Bajo costo financiero.
- Buena comunicación interpersonal con los diferentes niveles dentro de la empresa.

1.22 Proyecto a desarrollar

Las necesidades que se detectan por medio de un diagnóstico comunicacional deben ser cubiertas para potencializar a la entidad objeto de estudio, brindarle la estabilidad que requiera y mejorar lo ya existente. Se deben aplicar técnicas, herramientas y procedimientos para focalizarlos y llevar a cabo la ejecución del proyecto, para alcanzar dicho fin. Es por esto que para sufragar los requerimientos detectados se determinó desarrollar el siguiente proyecto:

“Optimización del proceso comunicativo interno en la empresa Caliga, S.A., su Centro de Distribución y las tiendas Zapato loco”



CAPÍTULO 2

Plan estratégico de comunicación

Siendo la comunicación técnicamente un proceso de transmisión de mensajes entre dos o más personas (Arizcuren, y otros, 2008, pág. 18), es importante recalcar que se apoya en elementos para cumplir esta función: el canal, el mensaje, el contexto, la codificación y la realimentación o retorno (Toledo Vásquez, 2015, págs. 14-17); sin estos factores la intención de llevar a cabo la comunicación queda a medio proceso o se ve interrumpida por ruidos o barreras.

Toda comunicación debe ser estructurada para que cumpla su función de la mejor forma, no importa si esta es interna o externa.

Una herramienta que apoya a la comunicación interna es la planificación, esta se conoce como la labor que se desarrolla previo a llevar a la acción alguna idea que se quiera materializar, requiere de análisis estratégico que tenga como objetivo ayudar a implementar alguna labor antes de ejecutarla.

“El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”. (Altair Consultores, pág. 14)

Para que la comunicación dentro de una empresa sea efectiva es necesario realizar un plan estratégico de dicha materia, que involucre a todos los miembros de la entidad, con el fin de obtener la certeza esperada, disminuir los tiempos de retardo o pérdida de información y mantener una interacción interna clara en la organización.

2.1 Descripción técnica del plan estratégico de comunicación

El plan estratégico de comunicación establece los procedimientos, formas y la utilización de instrumentos para la mitigación de los hallazgos detectados en el diagnóstico de comunicación practicado en la empresa Caliga, S.A. y sus tiendas Zapatoloco.

Entre las técnicas de comunicación que se implementarán se encuentran las reuniones de trabajo, con ellas se brindará la fluidez comunicativa y la visibilidad operativa desde los niveles gerenciales



hasta los niveles operativos, según sea necesario y en el contexto en donde se requiera. Se involucrarán de forma escalonada a todos los departamentos, como corresponda a su campo de acción.

Se evitará barreras en la circulación comunicacional, sobrecarga de información en departamentos o en colaboradores claves y la improvisación de actividades propias de la operación, transformando los resultados negativos actuales en positivos. Además, esto ayudará a reducir considerablemente costos operacionales, mejorando la gestión del tiempo por medio de la comunicación estratificada y bien enfocada.

Se reducirá el distanciamiento comunicacional actual existente entre departamentos, jefes y subalternos. Brindará más opciones para la mejora del clima laboral y ampliará la generación de ideas que ayuden a elevar el nivel comunicacional actual de los colaboradores en la empresa.

Se fortalecerán los canales de comunicación actuales, transformando la manera en que se aplican para el envío y recepción de mensajes. Esto ayudará a formar una cultura de procesos estables, ejecutables y medibles, los cuales aportarán mayor viabilidad en los roles de cada líder, empleado y departamento de la empresa.

Las capacitaciones será otra técnica de comunicación que se aplicará en la empresa, en dicha técnica se busca incrementar el conocimiento de los colaboradores con el fin de que puedan elaborar mensajes concretos, efectivos y direccionados correctamente, según el contexto en que se desarrolle la solicitud de información.

2.2 Misión

Instaurar una estrategia de comunicación interna, utilizando canales existentes y nuevos para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3 Visión

Desarrollar la mejor comunicación interna para la empresa Caliga, S.A., con base en criterios de estabilidad, coherencia e inmediatez en la transmisión de información.



2.4 Elementos comunicacionales

La comunicación interna es:

“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”. (Vargas Jirón, 2017, pág. 7)

La comunicación se basa en elementos que entran en función al momento de establecer una transmisión de datos verbal, escrita o por señas. Dichos elementos trabajan enlazados y dependen uno del otro para que se establezca la acción de comunicación. Si alguno de estos elementos hace falta simplemente deja de haber interacción comunicativa. Se comprende, entonces, que un proceso de comunicación es la transmisión de una señal por medio de un canal hacia un destinatario. (Eco, 2000, pág. 25)

“Existen diferentes elementos que componen un proceso de comunicación y sin su participación el proceso de comunicación no se produciría.” (Espinosa, 2020)

- a) Emisor: Es de donde emana la información, donde inicia la transmisión del mensaje. Este elemento funge como el inicio del proceso comunicativo, es quien lanza la primera señal con el que solicita establecer el enlace comunicacional.
- b) Receptor: Es a quien va dirigida la transmisión, es el extremo opuesto del enlace comunicacional, es el destino y quien establece la recepción del mensaje inicial del emisor.
- c) Código: Son el conjunto de señales o signos que forman el mensaje, este elemento agrupa aspectos como el idioma, los signos, las letras, la fonética y la gramática propia de lugares, países o culturas.
- d) Mensaje: Es lo que se desea transmitir, son los datos concretos que se emitirán, es la información que el emisor desea comunicar hacia sus destinos o receptores.
- e) Canal: En comunicación es la vía que se utilizará para trasladar el mensaje codificado de un extremo a otro. Este puede ser natural, como el lenguaje o los gestos, o artificial, como el correo electrónico o la vía telefónica.
- f) Ruido o barrera: Este elemento es considerado uno de los más frecuentes en procesos comunicativos que se ven afectados por factores ajenos al proceso original, sin embargo, puede obstruir el ciclo comunicacional o fracturarlo en algún momento.



- g) Contexto: Es el campo cultural o marco socio-económico en donde se desarrolla el proceso comunicativo y donde entran en función el significante y significado, la semántica,

“Cualquier proceso de comunicación entre seres humanos, o entre cualquier otro tipo de aparato “inteligente”, ya sea mecánico o biológico, presupone un sistema de significación como condición propia necesaria”. (Eco, 2000, pág. 25)

- a) Realimentación: Es la respuesta que el receptor brinda al emisor, es la contestación que se produce cuando el extremo llamado destino recibe bien el mensaje, lo decodifica, lo comprende y lo contextualiza correctamente, lo cual provoca una señal que utiliza el mismo esquema que el emitido y, es allí, donde se cierra el ciclo comunicacional.

Para el presente proyecto, los elementos comunicacionales aplicados:

- Emisor / Receptor: Se aplicará en la comunicación vertical descendente, proceso que va de las gerencias hacia los auxiliares, estableciendo marcos, procesos y estructuras que faciliten la comprensión de los mensajes. Así como la vertical ascendente, de los auxiliares hacia las gerencias, quienes utilizarán el mismo esquema establecido en el proceso anterior.

Por último, se aplicará en la comunicación lineal u horizontal, de empleado a empleado del mismo nivel o entre departamentos, para establecer una estructura comunicacional ordenada, robusta y efectiva.

- Canal: Se utilizará el canal verbal interpersonal en la modalidad de reuniones con las gerencias y con el equipo operativo, para dar viabilidad a las planificaciones laborales y a las nuevas disposiciones que indique o solicite el Gerente General. Además, se aplicará también en capacitaciones al personal, en lo concerniente a la comunicación para que fortalezcan la elaboración de mensajes efectivos, el uso correcto de los canales actuales, como la mensajería instantánea *WhatsApp* y el aprovechamiento del correo electrónico.

También se utilizará para implementar capacitaciones de índole técnica y de otras áreas o temáticas, según convenga o necesite un colaborador, departamento o a la misma empresa.

Así como la implementación de un muro informativo y de nuevas modalidades de comunicación.

- Mensaje: De acuerdo al tema en cuestión y la dirección que se quiera dar al mismo así será



determinado el campo de operación en la elaboración de mensajes y su contenido.

- **Código:** A pesar que hay personal que domina un dialecto nativo de Guatemala, el código se enmarcará en el idioma español, debido a que es mayor el porcentaje de personal ladino o mestizo que indígena.
- **Ruido:** El plan busca reducir los ruidos comunicacionales existentes, como los ortográficos, idiomáticos y cognitivos.
- **Contexto:** Este elemento comunicativo será aplicado según el esquema laboral de cada departamento, conforme a sus tiempos, requerimientos y necesidades.

2.5 Alcances y límites

Alcances

El personal gerencial y operativo del Centro de Distribución de Caliga, S.A. y sus tiendas Zapatoloco, que usan los recursos comunicacionales actuales.

En factor tiempo, se estima que el plan inicie en el mes de agosto del año 2021 y continúe ejecutándose a lo largo del tiempo, con esto, se garantiza que la empresa Caliga, S.A., mejore sus procedimientos comunicativos.

Para efecto de este plan, será ejecutado en el Centro de Distribución, ubicado en el kilómetro 16.5, carretera a San Juan Sacatepéquez, Colonia Las Brisas, Mixco, Guatemala. Complejo de bodegas Bodemax, Bodega número 25; y en sus tiendas ubicadas en:

- a) Tienda La Villa, 11 avenida 18-40, zona 10, Guatemala, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto y alto.
- b) Tienda San Sebastián: Centro Comercial Paseo San Sebastián, kilómetro 14.1, carretera a El Salvador, zona 8, antigua finca Las Victorias, aldea Puerta Parada, local 23, Santa Catarina Pinula, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto y alto.
- c) Tienda San Isidro: 18 calle 26-12, colonia Jardines de San Isidro, zona 16, local 27. Nivel



socioeconómico medio alto y alto.

- d) Tienda Periférico: 17 avenida y 23 calle, zona 11, carril auxiliar del Anillo Periférico, ofibodega 4, Guatemala, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto.
- e) Tienda Mix San Cristobal: 5ta. Avenida 3-05, zona 8 sector A3, boulevard principal, locales 22A y 22B, Mixco, Guatemala. Nivel socioeconómico medio alto.
- f) Tienda Madero: Diagonal 3, calzada Atanasio Tzul 16-67, zona 12, Centro Comercial Madero Express, local C, Guatemala, Guatemala. Nivel socioeconómico medio.
- g) Tienda Las Puertas: 7 calle, carretera Interamericana, local H 1-17, zona 1, Centro Comercial Las Puertas, San Lucas Sacatepéquez, Sacatepéquez. Nivel socioeconómico medio.
- h) Tienda Xela: Kilometro 205, carretera que conduce a San Marcos, local Free Stand, número once (FS-11), Centro Comercial Interplaza Xela, La Esperanza, Quetzaltenango. Nivel socioeconómico medio.
- i) Tienda Mazatenango: Kilómetro 158, carretera a Mazatenango, Centro Comercial Plaza Las Américas Millenium, local 120, 121 y 131, Mazatenango, Suchitepéquez. Nivel socioeconómico medio.

Límites

- a) El factor tiempo es una limitante para desarrollar por completo el plan de comunicación, debido a que este tipo de proyecto se debe implementar una vez y continuar con el seguimiento para obtener los beneficios al aplicar los elementos acá descritos.
- b) Las capacitaciones al personal de tiendas sobre temas comunicacionales o de otra índole, debido a los horarios mixtos en sus puntos de trabajo.
- c) La carga de trabajo diaria de los colaboradores.

2.6 Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional

La metodología

Considerada como una sucesión de actividades (Altair Consultores), la metodología busca encontrar una forma sistemática (Behar Rivero, 2008) de implementar acciones de manera



ordenada y consecutiva, con el fin de desarrollar proyectos de manera sólida, sustentable y secuenciales.

“Es un conjunto de procedimientos que permiten obtener en relación con un objeto cualquiera, una teoría situada a un nivel de verificación lo más elevado posible y que permite explicar la interdependencia de los elementos constitutivos de este objeto.” (Sánchez Sánchez, 2015)

Método inductivo

“El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización” (Behar Rivero, 2008, pág. 40)

En resumen, el método inductivo toma elementos particulares para concretar una conclusión general.

Método descriptivo

“Es un método que se basa en la observación, por lo que son de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión.” (Marroquín Peña, 2012, pág. 6)

Al igual que el método anterior, este tiene su simiente en la observación, elemento investigativo que también se aplicó en la fase diagnóstica del presente trabajo, donde se buscó establecer las relaciones en la información recabada e identificar así los hallazgos dentro de la empresa objeto de estudio.

La metodología que se aplicará en la implementación de la estrategia comunicacional del proyecto estará basada en lo inductivo y descriptivo, como respuesta a las necesidades detectadas en la fase diagnóstica. Además, cabe destacar que las fases serán implementadas de forma secuencial, según se desarrollen los módulos propuestos y, en algunos casos, puede ser paralelo.

2.7 Objetivos

2.7.1 General

Fortalecer la comunicación interna para la empresa Caliga, S.A. y sus tiendas Zapatoloco.

2.7.2 Específicos

- Establecer canales oficiales de comunicación interna horizontal y vertical.



- Crear mensajes para la cultura organizacional interna y el sentimiento de pertenencia.
- Promover la comunicación interna de la institución.

2.8 Acciones para conseguir los objetivos

Tabla 4: Acciones a ejecutar

Acción 1	
Muro informativo:	Espacio físico que se utiliza para informar a la población en general y busca brindar un mensaje global sin caducidad en un tiempo inmediato.
Acción 2	
Correo electrónico:	Medio de comunicación electrónica escrita, basada en soluciones sistemáticas gratis o propias. Es utilizado para enviar y recibir información de forma inmediata por medio del internet.
Acción 3	
Capacitaciones:	Son actividades que buscan elevar el conocimiento y capacidad de una persona o grupo de personas. Comúnmente este traslado de información y de conocimiento se lleva a cabo en entidades que pretenden aumentar la capacidad técnica de su personal.
Acción 3	
Reuniones de trabajo:	Tienen como finalidad la evaluación de los proyectos planificados, la continuidad o seguimiento de los mismos y la proyección de nuevos proyectos que deben ser ejecutados en los intervalos propuestos y acordados en este tipo de reuniones. Se busca minimizar factores que provoquen pérdida de tiempo.



2.9 Los indicadores para medir el cumplimiento

Tabla 5: Indicadores de las acciones

Indicador de la acción 1	
Cartelera informativa:	El indicador para esta actividad serán las fotografías del muro informativo, del cartel de las normas para la prevención del COVID-19, y del ingreso a la bodega de operaciones. Estos últimos fueron solicitados por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, pero la empresa no contaba con ellos.
Indicador de la acción 2	
Correo electrónico:	El indicador de esta actividad será la captura de pantalla en donde se evidencie el uso del correo electrónico institucional para la difusión de mensajes de interés para el personal en cada una de las tiendas.
Indicador de la acción 2	
Capacitaciones:	El indicador para esta actividad será el registro con nombre y firma de los participantes, así como una bitácora de capacitaciones brindadas a los colaboradores y la evaluación verbal directa al final del ciclo de las exposiciones.
Indicador de la acción 3	
Reuniones de trabajo:	El indicador para esta acción será las minutas de reuniones enviadas por correo electrónico, para contar con bitácoras de reuniones que soporten las planificaciones acordadas en dicha actividad.



2.10 Los instrumentos

- Equipo computacional: este será utilizado para las capacitaciones que se brindarán a los colaboradores, dicho equipo será ubicado en el área de capacitaciones de la empresa.
- Pizarra: este será funcional para la transmisión de información que no se limite al factor tiempo, será puesto físicamente en el pasillo principal de ingreso al Centro de Distribución.
- Agenda de reunión: la que será utilizada para la comunicación estratégica en la operación, en dicha agenda se establecerán los temas de importancia para el funcionamiento de la empresa. Esta se elaborará y distribuirá por correo electrónico.
- Minuta de reunión: acá se establecerán los acuerdos y consensos a los que se lleguen en la reunión de trabajo. Será de utilidad para la ejecución operacional y mejora comunicacional dentro de la entidad y será elaborado y distribuido a los interesados por medio del correo electrónico institucional.
- Planificador: se elaborará una herramienta que brinde una visión general de las prioridades del equipo operativo en el Centro de Distribución. Dicha herramienta será desarrollada en una hoja electrónica.
- Adobe Photoshop: este programa de diseño será utilizado para la elaboración del arte para los rótulos de normas para la prevención del COVID-19 y el de normas para el ingreso en la bodega operativa del Centro de Distribución.

2.11 Actividades para la operatividad de la estrategia

La primera necesidad detectada es que no hay canales de comunicación oficiales, lo cual hace que el personal no tenga presente las novedades informativas de la empresa y esto abre paso a que puedan indicar que no fueron informados al no tener un documento base con el que se pueda verificar la transmisión de los mensajes hacia el personal.

Para suplir este requerimiento se implementará un muro informativo en donde se plasme noticias, información de importancia o nuevas disposiciones que giren las gerencias de la empresa hacia el personal operativo del Centro de Distribución, así como datos informativos que requieran ser



transmitidos hacia los colaboradores de todo el Centro de Distribución o de un departamento en específico.

Con esto se obtendrá un canal de comunicación que ayudará a mantener al personal constantemente informado de forma oficial y de manera efectiva, además, esto abre la brecha para continuar con una cultura de información por medio de documentos impresos.

El muro estará en un lugar estratégicamente visible previo a la puerta de ingreso de la bodega central de almacenamiento y operaciones con el fin de que todos los colaboradores que pasen hacia su área de trabajo puedan visualizarlo sin problemas.

Los colores con que se realizará el muro informativo serán blanco, rojo y azul, ya que son los colores que identifican a la empresa y, con esto, se reforzará la imagen institucional interna para que se familiaricen y desarrollen el sentido de pertenencia. Tendrá un tamaño aproximado de un metro de alto por un metro con veinte centímetros de largo (1x1.20 mts).

También se fortalecerá la comunicación por correo electrónico, para que se utilice como canal oficial de comunicación con las tiendas. Esto será normado por medio de un manual de comunicación interna.

Tabla 6: Propuesta 1

Propuesta 1:	
Estrategia	Cartelera informativa y correos electrónicos.
Problema	No hay canales de comunicación oficiales.
Producto	Muro de información que brinde mensajes de importancia general para los colaboradores y la elaboración de correos electrónicos con información oficial.
Objetivo de la comunicación	Fortalecer la comunicación oficial y mejorar semánticamente los mensajes emitidos hacia los colaboradores.



Tipo de mensaje	Para información impresa.
Público objetivo	Personal operativo del Centro de Distribución y de puntos de venta.
Medio de difusión	Impreso y electrónico, según sea el caso.

La segunda necesidad detectada es la falta de reuniones de trabajo y panificaciones estratégicas, lo que provoca improvisaciones estratégicas a lo largo de las semanas laborales, incrementando los costos de la operación, lo cual genera presiones de tiempo o poca ejecución en áreas específicas de la empresa, por la suspensión de operaciones para concentrarse en otras.

Para eliminar este requerimiento se programará una reunión gerencial al inicio de cada mes, para establecer las verticales de trabajo, los proyectos macros de la empresa y planificar las actividades comerciales y operacionales en un intervalo medible. Con esto se logrará establecer una línea de trabajo que permitirá tener una visión amplia de los proyectos a mediano plazo y permitirá la mitigación de improvisaciones en las labores de mandos medios.

Las reuniones se realizarán en dos modalidades: Virtuales, como medidas cautelares para la mitigación de contagios del Covid-19, y por la inmediatez que las plataformas electrónicas brindan para suplir estas necesidades; y presenciales, por el tipo de trabajo que se desarrolla en la empresa, lo cual requiere estar físicamente para la ejecución del trabajo. Estas se realizarán en el salón de reuniones de la empresa y se tomarán las medidas de higiene que actualmente ejecuta Caliga, S.A.

También se efectuarán reuniones con los equipos de trabajo del Centro de Distribución para planificar los proyectos en intervalos cortos, con el objetivo de tener un panorama de trabajo futuro, con el que se regirá la operación misma y sus prioridades. Además, se incluirán a los encargados de las tiendas Zapatoloco para evaluar, corregir y proyectar las labores que involucren a sus tiendas.

Estas reuniones se llevarán a cabo en el comedor de la empresa, de igual forma, cumpliendo con todas las normas de prevención del COVID-19.



Cada reunión aportará a mejorar el clima organizacional de la empresa y reducirá la brecha existente entre departamentos, jefes y auxiliares, generando así fluidez comunicacional.

Tabla 7: Propuesta 2

Propuesta 2:	
Estrategia	Reuniones de planificación y de trabajo.
Problema	No realizan ningún tipo de reuniones, lo que desemboca en improvisaciones laborales y mala comunicación interna.
Producto	Elaboración de manual informativo y operacional como guías para la ejecución de las reuniones.
Objetivo de la comunicación	Fortalecer la comunicación vertical y horizontal, proporcionando visibilidad operativa y gerencial.
Tipo de mensaje	Operacional e informativo.
Público objetivo	Gerentes y personal operativo.
Medio de difusión	Verbal.

La tercera necesidad detectada es la falta de personal calificado en puestos claves, lo que conlleva a no tener la capacidad para ejecutar labores propias del puesto y tener un proceso comunicativo deficiente, afectando la gestión del tiempo, provoca mala elaboración de mensajes, se desaprovechan los canales de comunicación y mala comprensión de las necesidades en cada departamento.

Para solventar este requerimiento se planificarán capacitaciones de forma escalonada en el Centro de Distribución para el personal operativo y, de la misma manera con el personal de las tiendas, que pueden ser virtuales. Se acoplarán las capacitaciones al horario laboral de cada punto de venta.



Las capacitaciones serán en el campo comunicacional para mejorar la forma en que se está llevando a cabo la elaboración de mensajes, al aprovechamiento y buen uso de los canales de comunicación existentes y a la implementación de nuevas formas de comunicación, aprovechando lo que ofrece la tecnología, dándoles un enfoque según las responsabilidades de cada departamento.

También se realizarán capacitaciones específicas en temas propios de cada departamento.

Tabla 8: Propuesta 3

Propuesta 3:	
Estrategia	Capacitaciones.
Problema	Falta de personal calificado para puestos claves.
Producto	Elaboración de materiales para las capacitaciones.
Objetivo de la comunicación	Fortalecer el conocimiento en materia comunicacional y de temáticas propias de cada departamento.
Tipo de mensaje	Aprendizaje y mejora técnica.
Público objetivo	Gerentes y personal operativo.
Medio de difusión	Verbal y virtual.

Esta metodología optimizará los procesos comunicativos internos en Caliga, S.A. y sus tiendas Zapatoloco.

2.12 Financiamiento

El proyecto de comunicación será financiado de manera bipartita, la empresa apoyará con los espacios para la ejecución de reuniones de trabajo, capacitaciones y reuniones para el acercamiento con el personal operativo y de ventas de la empresa; también aportará equipo de computación, mobiliario, pizarrones para las capacitaciones y la pizarra informativa para el personal operativo



del Centro de Distribución. La otra parte, el estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado aportará los diseños e impresiones de los rótulos para la prevención del COVID-19 y del normativo para el ingreso a la bodega.

2.13 Presupuesto

Tabla 9: Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
01	Sala de reuniones	Q 13,600.00	Q 13,600.00
04	Computadoras de escritorio	Q 4,800.00	Q 19,200.00
03	Mobiliario para las capacitaciones	Q 1,500.00	Q 4,500.00
01	Elaboración y colocación del muro informativo	Q 500.00	Q 500.00
02	Capacitación en materia comunicacional y técnica informática	Q 750.00	Q 1,500.00
01	Rótulo para la prevención del COVID-19	Q 195.00	Q 195.00
01	Rótulos de normativas para el ingreso al CD	Q 250.00	Q 250.00
TOTAL			Q 39,745.00

2.14 Beneficiarios

En primer lugar, serán los gerentes de la empresa, quienes verán reflejados las mejoras aplicadas en la empresa por medio de los resultados propios de la operación, como consecuencia de las reuniones estratégicas que se implementarán.

Además, los colaboradores del Centro de Distribución, quienes tendrán información oficial a su alcance, por medio del muro informativo y de los correos oficiales, además, en sus marcos laborales



en donde ejecutarán sus labores de forma concreta, que será el efecto positivo que tendrán las reuniones de trabajo. También serán beneficiados, junto con el personal de las tiendas, con las capacitaciones que se brinden en el Centro de Distribución o de forma virtual.

2.15 Recursos humanos

Tabla 9: Recursos humano

Personal	Puesto o actividad	Actividad dentro del proyecto
Juan Raúl Rivera Marroquín	Gerente General	Reunión gerencial
Cecilia Monteros	Gerente Comercial	Reunión gerencial
Olga del Carmen Marroquín Juárez	Gerente Administrativa	Reunión gerencial
Luis Fernando Rivera Marroquín	Gerente de Operaciones	Reunión gerencial
Darío García	Contador General	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Paula Coro	Finanzas e impuestos	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Francisco González	Sistemas	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Fernando Pérez	Jefe de bodega	Reunión de mandos medios y en capacitaciones como facilitador.
Gabriela Girón	Jefa de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones



Marlen Ayala	Jefa de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Flor Calderón	Jefa de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Marta Tubín	Jefa de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Wosbelí Cortéz	Jefe de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Maritza Pérez	Jefa de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Mario Rivera	Jefe de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones
Cindy Reyes	Jefa de tienda	Reunión de mandos medios y en capacitaciones

Equipo

Tabla 10: Equipo

Mobiliario	<ul style="list-style-type: none">• Mesas para reuniones.• Sillas para la sala de reunión.• Mesas para el área de capacitaciones.• Sillas para el área de capacitaciones.• Pizarra,
Equipo	<ul style="list-style-type: none">• Televisor para usarse como proyector.• Computadoras para las capacitaciones.



2.16 Área geográfica de acción

Tabla 112: Área geográfica de acción

<p>Centro de Distribución y oficinas centrales, ubicado en el municipio de Mixco, en el departamento de Guatemala.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones del personal operativo.• Capacitaciones del personal administrativo.• Reuniones estratégicas gerenciales.• Reuniones de trabajo con los mandos medios y personal operativo.• Información general hacia el personal por medio del muro informativo.
<p>Tiendas Zapato loco, ubicadas en las zonas céntricas del departamento de Guatemala, en Quetzaltenango y en Suchitepéquez.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones virtuales.• Reuniones de trabajo virtuales.• Información general hacia el personal por medio del correo electrónico oficial.



2.17 Cuadro comparativo de la estrategia

Tabla 123: Cuadro comparativo de la estrategia

Actividad o producto comunicacional	Objetivos específicos	Presupuesto	Recurso humano	Área geográfica de impacto	Beneficiarios	Fecha de ejecución
Muro informativo	Establecer un canal oficial de información interna para el personal operativo del Centro de Distribución.	Q 500.00	Estudiante de EPS	Centro de Distribución	El personal operativo del Centro de Distribución	12/07/2021
Correo electrónico	Establecer un canal oficial de información interna para el personal de los puntos de venta.	Q 0.00	Caliga, S.A.	Las tiendas Zapatoloco	El personal de ventas.	12/07/2021
Capacitaciones	Reforzar el conocimiento en temas comunicacionales y en temáticas específicas propias de cada departamento	Q 3,000.00	Estudiante de EPS y Caliga, S.A.	El Centro de Distribución, cuando sea una capacitación presencial, y las tiendas, cuando sea una capacitación virtual	El personal operativo de Caliga, S.A.	26/07/2021
Reuniones de estratégicas y de trabajo	Reducir la brecha comunicacional entre departamentos, tener visibilidad operativa.	Q 10,600.00	Gerentes y el personal de mandos medios.	El Centro de Distribución y las tiendas Zapatoloco.	Las gerencias y el personal operativo.	01/08/2021



2.18 Cronograma del plan de comunicación

Actividad	Julio			Agosto				Septiembre			
	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diseño del formato del muro informativo	■										
Diseño de la manta vinílica "Normas para el ingreso al Centro de Distribución"	■										
Diseño de la manta vinílica "Normas para la prevención del COVID-19"	■										
Elaboración del muro informativo		■									
Colocación del muro informativo			■								
Entrega del muro informativo y las mantas vinílicas			■								
Capacitación al personal del Centro de Distribución en "Comunicación"			■								
Primer reunión gerencial				■							
Primer reunión operativa					■						
Segunda reunión operativa						■					
Tercer reunión operativa							■				
Capacitación en "Comunicación" al personal de ventas							■				
Cuarta reunión operativa								■			
Segunda reunión gerencial								■			
Quinta reunión operativa									■		
Sexta reunión operativa										■	
Séptima reunión operativa											■
Octava reunión operativa											■

Fuente: Elaboración propia.

Nota: "S1" = Semana 1

CAPÍTULO 3

Informe de la ejecución

3.1 Cartelera informativa

Tabla 134: Ejecución 1: Informe de la propuesta "Cartelera informativa"

Ejecución 1:	
Objetivo de la actividad	<p>Tener un espacio físico en donde se brinde información al personal operativo del Centro de Distribución que no cuenta con acceso a medios electrónicos, con información sin necesidad que llegue a los receptores de manera inmediata y de largo plazo o prolongada.</p> <p>Se consiguió un espacio físico donde se ubicaron los rótulos y el muro informativo, y quedaron a la vista de todos los interesados.</p>
Medio utilizado	Muro físico de información impresa.
Área geográfica de impacto	Centro de Distribución de Caliga, S.A.
Presupuesto en esta acción	Q 945.00
Comprobación del material	



3.2 Correo electrónico

Tabla 14: Ejecución 2: Informe de la propuesta "Correo electrónico"

Ejecución 2:	
<p>Objetivo de la actividad</p>	<p>Difundir información hacia los puntos de venta, reduciendo costos en medios impresos y aprovechado la inmediatez de la transmisión de datos hacia los puntos remotos en cada tienda.</p> <p>Se estableció el correo electrónico como canal oficial de información hacia el personal de las tiendas Zapatoloco.</p>
<p>Medio utilizado</p>	<p>Correo electrónico.</p>
<p>Área geográfica de impacto</p>	<p>Las nueve tiendas de Zapatoloco.</p>
<p>Presupuesto en esta acción</p>	<p>Q 950.00 por pago de alojamiento y uso de dominio propietario @zapatoloco.com, para empleados administrativos; y Q 0.00 por el uso de soluciones gratuitas de buzones de correo electrónico con dominio @gmail.com para los puntos de venta.</p>
<p>Comprobación del material</p>	



3.3 Capacitaciones

Tabla 15: Ejecución 3: Informe de la propuesta "Capacitaciones"

Ejecución 3	
Objetivo de la actividad	<p>Fortalecer técnicamente a los colaboradores por medio de la transmisión de conocimiento en temas de Comunicación y técnicos propios de cada área o departamento, apoyando al incremento del sentido de pertenencia hacia la empresa.</p> <p>Se fortaleció técnicamente a los colaboradores del Centro de Distribución y se programaron capacitaciones para el personal de ventas.</p>
Medio utilizado	La comunicación verbal y escrita, utilizando los instrumentos pertinentes para dicha labor, siendo estos: salón dedicado para este fin, pizarra, equipos de cómputo y televisión para proyección.
Área geográfica de impacto	Centro de Distribución de Caliga, S.A. y tiendas Zapatoloco.
Presupuesto en esta acción	Q 2,500.00
Comprobación del material	



3.4 Reuniones de planificación

Tabla 167: Ejecución 4: Informe de la propuesta "Reuniones de planificación"

Ejecución 4	
Objetivo de la actividad	<p>Realizar un acercamiento comunicativo y operacional entre gerentes y mandos medios, fortaleciendo el sentimiento de pertenencia entre los involucrados, establecer líneas de trabajo planificadas, claras y concretas, para el desarrollo de las actividades de cada colaborador y reducir la brecha comunicativa entre departamentos.</p> <p>Se realizó un acercamiento comunicativo y operacional con el personal del Centro de Distribución, y se programó reuniones de trabajo con el personal de ventas.</p>
Medio utilizado	Canal de comunicación verbal, por medio de las reuniones presenciales o virtuales.
Área geográfica de impacto	Centro de Distribución de Caliga, S.A. y tiendas Zapatoloco.
Presupuesto en esta acción	Q 10,600.00
Comprobación del material	



3.5 Actividades y calendarización

ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO					ABRIL				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
Semana propedéutica	■	■												
Entrega de guía para la elaboración del informe propedéutico		■												
Elaboración y entrega de informe propedéutico		■	■											
Entrega del informe propedéutico			■	■										
Entrega de perfil institucional					■									
Reunión informativa para el desarrollo de la fase de diagnóstico						■								
Entrega de carta a Caliga, S.A.							■							
Elaboración y entrega de Fase 1: Diagnóstico de Comunicación							■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega de documentación de inscripción a EPS							■							
Conferencia sobre el diagnóstico Parte 1 con el Máster Marco Rosales								■						
Conferencia sobre el diagnóstico Parte 2 con el Máster Marco Rosales										■				
Conferencia de apoyo													■	
Entrega de control de horas en fase diagnóstica														■



ACTIVIDAD	MAYO					JUNIO				JULIO				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5
Elaboración y entrega de Fase 2: Plan Estratégico de Comunicación		■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Conferencia sobre Plan de Comunicación					■									
Webinar sobre Estrategias de Comunicación y Trabajo en Equipo						■								
Entrega de la guía final de la fase 2: Plan de Comunicación							■							
Ejecución del Plan Estratégico de Comunicación											■	■	■	■
Elaboración y entrega de Fase 3: Presentación y revisión del borrador del Informe Final											■	■	■	■
Presentación de los resultados del Diagnóstico comunicacional a Caliga, S.A.											■			
Entrega física del Diagnóstico y Plan de Comunicación en Instalaciones de la ECC												■		
Reunión sobre Plan de Comunicación												■		
Asignación del nuevo supervisor EPSL														■



Conclusiones:

- Caliga, S.A. cuenta con elementos que le ayudarán a mantener una mejora continua en cada una de las acciones que se implementaron en el presente Ejercicio Profesional Supervisado. Se establecieron nuevos procedimientos e instrumentos con los que se fortaleció la comunicación interna del equipo de trabajo y se integraron nuevos canales que ayudaron a brindarla de forma descendente.

Estos canales fueron establecidos en espacios físicos estratégicamente aprovechados para que el personal que no tiene acceso a medios electrónicos cuenten con información de su interés, así como la oficialización de uso del correo electrónico como medio oficial de comunicación entre los puntos de venta y el Centro de Distribución.

- Las capacitaciones potenciaron de manera sistemática las habilidades de los colaboradores y aportaron el conocimiento deseado en materia de comunicación a los departamentos de la empresa, al igual que las otras temáticas técnicas y de interés propias de cada área de Caliga, S.A.

Los colaboradores se sintieron identificados con este tipo de actividades y se logró desarrollar el sentido de pertenencia hacia la empresa.

- La continua planificación a través de las reuniones de trabajo se posicionó como la columna vertebral para disminuir los riesgos de pérdida de tiempo, insumos y esfuerzos realizados por el equipo de trabajo en cada departamento. Con esto también se estrecharon las brechas comunicacionales entre departamentos, fortaleciendo la comunicación interna de la institución.



Recomendaciones:

- Mantener los espacios idóneos para el acercamiento con los colaboradores, continuando con las reuniones de trabajo para el mejoramiento de las funciones operacionales, elevar el sentimiento de pertenencia dentro de la institución y estrechar aún más la comunicación interna de la empresa.
- Continuar con la cultura de comunicación efectiva por medio de mensajes diseñados y estructurados para aprovechar los canales actuales, explotando los recursos existentes e implementado nuevas técnicas de comunicación organizacional.
- Ejercer las acciones pertinentes para desarrollar la mejora comunicacional y técnica a través de las capacitaciones a los diferentes colaboradores de todos los departamentos, ampliando el abanico de conocimiento de los empleados y reduciendo los intervalos en que se desarrollen estas actividades.
- Reducir la brecha de interacción entre las gerencias y los colaboradores, implementando reuniones de índole social e incentivando a los trabajadores a mejorar la comunicación vertical ascendente, desarrollar la confianza interpersonal y ejecutar actividades que busquen el acercamiento y trabajo en equipo.



Bibliografía

- Altair Consultores. (s.f.). *La elaboración del plan estratégico*. Altair.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., . . . Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España.: FEAPS.
- Arriaga Hernández, M. (2015). *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes*. Matanzas, Cuba: Atenas.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Díaz Sanjuán, L. (2011). *La observación*. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Barcelona, España.: Lumen, S.A.
- Editorial Ramón Sopena, S.A. (1994). *Diccionario ilustrado de la lengua española*. Barcelona: Editorial Ramón Sopena, S.A.
- Espinosa, R. (15 de 11 de 2020). *robertoespinosa.es*. Obtenido de robertoespinosa.es: <https://robertoespinosa.es/2020/11/15/elementos-de-la-comunicacion>
- Herández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- <http://www.e-encuesta.com/inicio/>. (s.f.).
- Marroquín Juárez, O. d. (14 de 04 de 2021). Licenciada. (B. F. Pérez, Entrevistador)
- Marroquín Peña, R. (2012). *une.edu.pe*. Obtenido de [une.edu.pe](http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf): http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Merelles, Berta;. (12 de 04 de 2018). *RRHHDigital*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/130180/Employee-engagement-que-debes-saber?target=_self
- Penalva Verdú, Clemente; Alaminos Chica, Antonio; Francés García, Francisco José; Santacreu Fernández, Oscar António;. (2015). *La investigación cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: PYDLOS Ediciones.
- Rivera Marroquín, J. R. (13 de 04 de 2021). Ingeniero. (B. F. Pérez, Entrevistador)



- Sánchez Sánchez, I. (2015). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Obtenido de uaeh.edu.mx:
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16701/LECT133.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sepúlveda, M. S. (16 de Febrero de 2013). *www.eoi.es*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda>
- Sobrado Fernandez, L. (2005). EL DIAGNÓSTICO EDUCATIVO EN CONTEXTOS. *Revista de Investigación Educativa*, 112.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos. *Contribuciones a la Economía*, 16.
- Toledo Vásquez, I. (2015). *Elementos de la comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la música*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Vargas Jirón, M. (2017). *COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA Resumen y conclusiones*. Obtenido de COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA Resumen y conclusiones:
https://www.academia.edu/14412371/COMUNICACION%20INTERNA_Y_EXTERNA_Resumen_y_conclusiones



Anexos

Fotografías de entrevistas



Ingeniero Juan Raúl Rivera Marroquín

Gerente General

Caliga, S.A.

Fotografía: Perfil personal en Facebook



Licenciada Cecilia Monteros

Gerente Comercial y de Mercadeo

Caliga, S.A.

Fotografía: Elaboración propia



Licenciada Olga del Carmen Marroquín Juárez

Gerente Administrativo y Contralora

Caliga, S.A.

Fotografía: Elaboración propia



Ingeniero Luis Fernando Rivera Marroquín

Gerente Operativo y de Logística

Caliga, S.A.

Fotografía: Elaboración propia



Preguntas de las entrevistas

1. ¿Qué me puede comentar sobre la historia de Caliga, S.A.?
2. ¿Caliga, S.A. cuenta con alianzas estratégicas?
3. ¿Cómo definiría el perfil de Caliga, S.A.?
4. ¿Qué puede comentar sobre el organigrama de la empresa?
5. ¿Puede describir las funciones de los departamentos de la empresa?
6. ¿Qué puede comentar sobre la visión, misión, y los valores de la empresa?
7. ¿Por qué es importante para Caliga, S.A. contar con una filosofía?
8. ¿Han desarrollado manuales de procedimientos o de comunicación?
9. ¿Han realizado estudios sobre comunicación anteriormente?
10. ¿Cómo considera la comunicación interna actualmente?
11. ¿Qué canales formales utilizan para informar al personal?
12. ¿Qué piensa sobre las reuniones de trabajo, se llevan a cabo en la empresa?
13. ¿Me puede comentar si realizan capacitaciones en Caliga, S.A.?
14. ¿Cuál es el grupo objetivo de Caliga, S.A.?
15. ¿Qué puede comentar sobre el sitio web de la empresa?
16. ¿Qué redes sociales utiliza Caliga, S.A. y por qué?



Encuesta para los colaboradores de Caliga, S.A.

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN - EPSL 2021 - ECC - USAC

Estudio académico que forma parte del Ejercicio Profesional Supervisado, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

***Obligatorio**

Edad: *

- 18 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- 35 - 40
- 40 - 45
- Más de 46

Género *

- Femenino
- Masculino



Nivel académico actual *

- Primaria
- Secundaria
- Diversificado
- Universitario
- Posgrado

¿En qué año ingresó a la empresa? *

Tu respuesta _____

¿Qué puesto desempeña actualmente dentro de la empresa? *

Tu respuesta _____

¿En qué departamento está asignado actualmente? *

Tu respuesta _____



Indique el nombre de su jefe inmediato *

Tu respuesta _____

¿Conoce la VISIÓN de la empresa? *

Sí

No

¿Conoce la MISIÓN de la empresa? *

Sí

No

¿Conoce los VALORES que fomenta la empresa? *

Sí

No

Si su respuesta fue Sí, ¿Puede mencionar 3 valores?

Tu respuesta _____



¿Conoce el organigrama de la empresa? *

- Sí
- No

¿Qué medio utiliza la empresa para comunicar información al personal? *

- Teléfono
- Reuniones
- Muro o pizarra de información
- Memorandum
- Correo electrónico
- Chat

¿Qué medio utiliza usted para comunicarse con su jefe inmediato? *

- Teléfono
- Correo electrónico
- Chat
- Presencial



¿Le informan sobre cambios y nuevas disposiciones en la empresa? *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Cuenta con correo institucional? *

- Sí
- No

¿Qué canales utiliza su jefe inmediato para girarle instrucciones? *

- Teléfono
- Presencial
- Correo electrónico
- Chats



Considera que la comunicación entre el equipo y jefatura es *

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

¿Considera que se debe mejorar la comunicación? *

- Sí
- No

Si su respuesta fue Sí, ¿Qué considera que se debe hacer para mejorar la comunicación?

Tu respuesta _____

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



Instrumento de observación o matriz de captura de datos

Tipo de análisis: Observación y documentación

Nombre de la empresa

Dirección

Teléfono

No. de Empleados

Manual de procedimientos

Código de conducta

Plan estratégico institucional

Manual de identidad gráfica

Organigrama

Página web

Redes sociales

A qué se dedica

Cuántos años que fue creada

Objetivos institucionales

Slogan

Logotipo

Cuenta con departamento de comunicación

Cuenta con departamento de Recursos Humanos



Cuenta con departamento de Mercadeo

Tipo de entidad

Actividad de la empresa

Medios de comunicación actuales

Instalaciones propias

Historia

Visión

Misión

Valores

Principios

Actores clave

Correo institucional

Pizarra informativa

Buzón de sugerencias

Intranet

Sala de reuniones

Planta telefónica

Salón de usos múltiples

Trabajo presencial

Trabajo desde casa



Canales formales de comunicación

Reuniones semanales

Personal calificado de acuerdo al puesto

Manual de puestos de trabajo

Otros datos importantes

Información adicional



Factura de servicios de impresión.

Factura

ESDRAS OBED, MORALES ECHEVERRÍA

Nit Emisor: 72814292

SOBERANIS PRINTZONE

CARRETERA SAN JUAN SACATEPEQUEZ APARTAMENTO A 33-89

VILLA VICTORIA, zona 6, Mixco, GUATEMALA

NIT Receptor: 29177227

Nombre Receptor: BREYNI FERNANDO, REYES PÉREZ

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:

D2AF4142-A6F8-4193-A655-8E3C5A07F2EC

Serie: D2AF4142 Número de DTE: 2801287571

Numero Acceso:

Fecha y hora de emisión: 02-sep-2021 12:34:44

Fecha y hora de certificación: 02-sep-2021 00:34:44

Moneda: GTQ

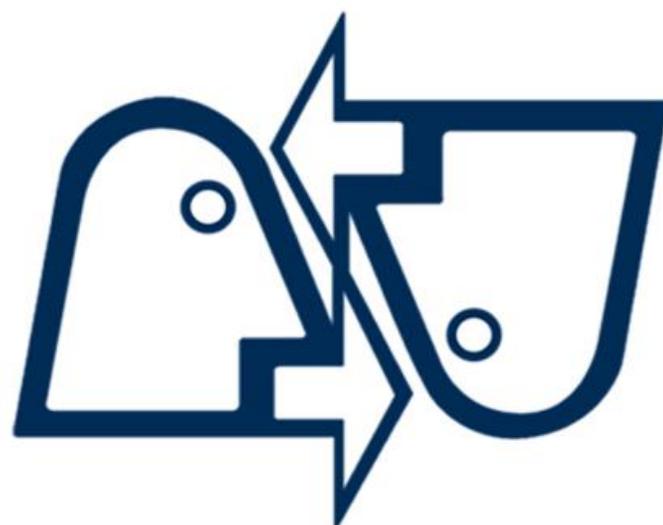
#No	B/S	Cantidad	Descripcion	P. Unitario con IVA (Q)	Descuentos (Q)	Total (Q)	Impuestos
1	Servicio	1	PVC 1.50X1.00 CON ADHESIVO FULL COLOR ALTA RESOLUCIÓN	250.00	0.00	250.00	IVA 26.785714
2	Servicio	1	PVC 1.00X1.00 CON ADHESIVO FULL COLOR ALTA RESOLUCIÓN	195.00	0.00	195.00	IVA 20.892837
TOTALES:					0.00	445.00	IVA 47.678571

* Sujeto a pagos trimestrales ISR

Datos del certificador

Superintendencia de Administracion Tributaria NIT: 16693949





Comunicación

creando futuro

