

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO



**DIAGNÓSTICO, PLAN ESTRATÉGICO Y EJECUCIÓN DE COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA LA EMPRESA CALZADO ROY**

**ELDA YADIRA BELTRÁN AVENDAÑO**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Universidad De San Carlos De Guatemala**

Escuela De Ciencias De La Comunicación

Ejercicio Profesional Supervisado



**Diagnóstico, Plan Estratégico y Ejecución de Comunicación Interna para la empresa Calzado Roy**

**Comunicación**  
*creando futuro*

Presentado por:

Elda Yadira Beltrán Avendaño

Previo a optar al título de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesor

M.A. Marvin Sarmientos Y.

Guatemala, Octubre de 2024

**Universidad De San Carlos De Guatemala**  
**Escuela De Ciencias De La Comunicación**

**Directora**

M.A. Silvia Regina Miranda López

**Consejo Directivo**

**Representante Docentes**

Dr. Herbert Estuardo Díaz Tobar

**Representantes Estudiantiles**

Oscar Eduardo García Orantes

Elvis Enrique Ramírez Mérida

**Representante de Egresados**

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

**Secretario**

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

**Comisión de EPS Licenciatura**

**Coordinador**

M.A. Luis Arturo Pedroza Gaytán

**Supervisoras**

Licda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

Licda. Krista María Ramírez Najera

M.A. Evelin Hernández Mazariegos

**Supervisores**

Lic. Luis Fernando Lucero

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Lic. Jonathan Mejía

Lic. Alejandro Solares

Lic. Brayan Torres





Guatemala, 16 de febrero 2024

COORDEPSL02-2024

**Licda. Kelly Ruiz de Espinoza  
Calzado Roy  
Presente**



Reciba un cordial saludo por parte de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A través de la presente se extiende la solicitud para autorizar el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del/la estudiante: **Elda Yadira Beltrán Avendaño** con número de registro académico **199910141** y carné **2400493810101** quién manifestó el deseo de realizar su práctica profesional en la institución que usted representa y para tal efecto se requiere lo siguiente:

1. Extender una carta de aceptación en papel membretado, firmado y sellado.
2. Proporcionar apoyo al/la estudiante en lo referente a proveer información y autorización para actividades propias del programa.
3. Asignar a un representante que labore en la empresa/institución como responsable directo del/la estudiante practicante.
4. Brindar al estudiante la apertura que le permita desarrollar cada una de las fases del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Diagnóstico, Plan y Ejecución de un proyecto de comunicación).
5. Autorizar que el/la estudiante incluya toda la información que se derive del presente Ejercicio Profesional Supervisado a través de un documento de informe final (IFEPS) el cual será publicado en las instancias que corresponde (Bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Biblioteca de la Escuela de Ciencias de la Comunicación "Flavio Herrera", colegio de Humanidades, así como una copia interna en la Coordinación del EPS de Licenciatura).
6. Autorizar que se supervise la práctica profesional por parte de los docentes supervisores.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAN A TODOS"**

**M.A. Luis Pedroza**

Coordinador EPS de Licenciatura

Cel. 42178224 / 55028866



12 Calle 0-47, Esquina Edificio La Premiere Local 102, Zona 9  
PBX: 2324-3500  
www.intercalsa@calzadoroy.com



Guatemala 6 de marzo de 2,024

Señores  
EPS Licenciatura  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad, Guatemala

Estimados señores:

A través de la presente extendemos nuestra cordial bienvenida y aceptación para llevar a cabo el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) en nuestra institución de la estudiante Elda Yadira Beltrán Avendaño. Valoramos enormemente la oportunidad de colaborar en el proceso de diagnóstico, planificación y ejecución del proyecto de comunicación.

Queremos expresar nuestro apoyo para proporcionar toda la información necesaria y la autorización pertinente para llevar a cabo las diversas actividades requeridas durante la práctica. Además, de la autorización para incluir toda la información derivada del Ejercicio Profesional Supervisado en el informe final. Este informe será publicado en las Bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y en el Colegio de Humanidades, así como en la Coordinación de EPSL. Así mismo, informamos que hemos designado a la Licda. Kelly Ruiz de Espinoza como la persona responsable de supervisarte durante tu práctica en nuestra institución. Por último, autorizamos a los docentes supervisores para supervisar la práctica profesional.

Estamos seguros de que esta experiencia será enriquecedora tanto para la estudiante como para nuestra institución y beneficiosa para ambas partes.

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_  
Ing Jorge Andryes Bathen Romero  
Gerente de Proyectos

**INTERCALSA**  
12 Calle 0-47, Esquina Edificio La Premiere  
Local 102, Zona 9, Guatemala, Guatemala  
PBX: 2324-3500

**Para efectos legales, únicamente la autora es la responsable  
del contenido de este trabajo**





Guatemala 18 de octubre 2024

Estudiante de EPS de Licenciatura  
**Elda Yadira Beltrán Avendaño**  
Registro académico: 199910141  
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico de forma digital titulado **“Diagnóstico, plan estratégico y ejecución de comunicación interna para la empresa Calzado Roy”**, y luego de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, es aprobado por unanimidad por parte del tribunal examinador.

Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva y su entrega de forma digital en un total de (5) ejemplares en CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar una copia a la Institución o Empresa donde realizó su EPS, una copia para su trámite de colegiado y el resto a la coordinación de EPS de Licenciatura para posteriormente ser entregados a Biblioteca Central, Biblioteca Flavio Herrera y Secretaría de la ECC.

Sin más que hacer constar,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A Luis Arturo Pedroza Gaytán  
Coordinador EPSL

M.A. Marvin Samuel Samientos Y.  
Docente Supervisor

## Dedicatoria

- A Dios: Mi gratitud inmensa por ser mi fortaleza en todo momento y por sus infinitas bondades y bendiciones, puedo decir que hasta aquí Dios me ha ayudado y lo seguirá haciendo.
- A mi esposo Eric: Mi socio de vida y de sueños. Gracias por ser mi compañero incondicional, por impulsarme siempre a ser mejor y por trabajar juntos en cada paso del camino. Eres mi fuerza y mi equilibrio, y no hay meta que no podamos alcanzar si estamos juntos y tenemos la gracia de Dios.
- A mis papás Félix y Lolita: Porque se cumple un sueño y mis éxitos son sus éxitos, y no habría podido llegar hasta aquí sin su esfuerzo y sus sacrificios. Este triunfo es tan suyo como mío, y se los dedico con todo mi corazón.
- A mi hijo Lucca: Para quien quiero ser un ejemplo de perseverancia y esfuerzo. Que sepas que con dedicación y pasión todo es posible. Todo lo que hago, lo hago pensando en dejarte un legado de valores y enseñanzas para que nunca dejes de luchar por tus sueños.
- A mi tía Silvia: Quien con cada palabra y consejo me animó a no rendirme y terminar. Tu apoyo me dio el impulso que muchas veces me faltaba.
- A mi hermana Claudia: Por siempre estar. Por ser mi amiga y mi confidente, por apoyarme incondicionalmente y demostrarme que la familia es el pilar que sostiene todo. Tu cariño y ánimo han sido mi refugio y mi motor.
- A mi cuñado Allan y sobrinos Ellen, Valentina y Gabriel: Quienes con su sola presencia llenan mi vida de alegría. Ustedes me inspiran a ser mejor cada día y a seguir esforzándome para ser un ejemplo positivo y alguien de quien se sientan orgullosos.

## **Agradecimientos**

- A mi querida Universidad San Carlos de Guatemala: Por ser el lugar donde he formado mi conocimiento. Mi alma mater. No podría haber deseado otro lugar para culminar esta etapa; estoy orgullosa de haber crecido académica y personalmente aquí.
- A mi escuela Ciencias de la Comunicación: Donde cada pasillo, aula y momento ha dejado una huella imborrable. Gracias por los conocimientos impartidos. Por los lazos de compañerismo que aún conservo y atesoro a lo largo de los años. Mis recuerdos de esa época están llenos de alegría y aprendizaje y siempre los recordaré.
- A Calzado Roy: Que abrió sus puertas y confió en mi capacidad durante mi experiencia como EPESISTA. Gracias por permitirme crecer, aprender y poner en práctica lo que con tanto esmero había estudiado. Su apoyo y disposición fueron clave para mi desarrollo profesional.
- A Kelly Ruiz de Espinoza: Por su cariño, confianza y apoyo. Fueron el empuje que me ayudó a alcanzar esta meta que hoy celebro con gratitud.
- A mi asesor M.A. Marvin Sarmientos: Por su guía constante y su acompañamiento cercano durante todo el proceso. Su dedicación y profesionalismo han hecho de este camino uno más enriquecedor.
- Al coordinador de EPS M.A. Luis Pedroza: Por haberme alentado a tomar la experiencia del EPS, sin saber entonces que se convertiría en una oportunidad única para combinar la teoría y la práctica, y un pilar fundamental de mi formación. Gracias por ese consejo que marcó la diferencia.
- A mi tía Nuria: Tu ejemplo me inspiro a iniciar la universidad. Desde que tengo memoria has estado en momentos importantes en mi vida. Gracias por tu apoyo, ayuda y por siempre creer en mí.
- A todos los lectores: Por tomarse el tiempo de leer estas líneas. Los sueños y las metas se alcanzan con perseverancia, resiliencia y esfuerzo.
- A toda la familia: Sus palabras de aliento me impulsaron a culminar esta meta.

# Índice

|   |     |
|---|-----|
| Índice .....  | i   |
| Índice de figuras .....                                 | iv  |
| Índice de tablas .....                                  | vi  |
| Introducción.....                                       | vii |
| Justificación .....                                     | ix  |
| Antecedentes.....                                       | x   |
| Capítulo 1 .....  | 1   |
| 1.Diagnóstico de Comunicación.....                      | 1   |
| 1.1 La Institución.....                                 | 1   |
| 1.2 Perfil Institucional .....                          | 1   |
| 1.3 Ubicación geográfica.....                           | 1   |
| 1.4 Origen e Historia .....                             | 2   |
| 1.5 Integración y Alianzas Estratégicas .....           | 2   |
| 1.6 Departamentos o dependencias de la institución..... | 3   |
| 1.7 Organigrama de la Empresa .....                     | 3   |
| 1.8 Misión.....   | 4   |
| 1.9 Visión.....   | 4   |
| 1.10 Objetivos institucionales.....                     | 4   |
| 1.11 Público Objetivo .....                             | 4   |
| 1.12 Diagnóstico.....                                   | 5   |
| 1.12.1Pregunta de investigación.....                    | 6   |
| 1.12.2 Objetivo General.....                            | 6   |
| 1.12.3 Objetivos específicos.....                       | 6   |

|   |    |
|---|----|
| 1.3 Metodología.....                                | 6  |
| 1.13.1 Descripción del método.....                  | 6  |
| 1.13.2 Técnicas e instrumentos de recolección.....  | 7  |
| 1.13.3 Interpretación de los resultados.....        | 8  |
| 1.14 FODA comunicacional.....                       | 29 |
| 1.15 Problemas Detectados.....                      | 30 |
| 1.16 Planteamiento del problema comunicacional..... | 30 |
| 1.17 Indicadores de Éxito.....                      | 31 |
| 1.18 Límites y Alcances de la investigación.....    | 32 |
| 1.19 Cronograma del diagnóstico.....                | 33 |
| 1.20 Proyecto a desarrollar.....                    | 34 |
| Capítulo 2.....                                     | 35 |
| Plan estratégico de comunicación.....               | 35 |
| 2.1. Plan de comunicación.....                      | 35 |
| 2.2. Elementos comunicacionales.....                | 36 |
| 2.3. Objetivos del plan de Comunicación.....        | 39 |
| 2.3.1. Objetivo general.....                        | 39 |
| 2.3.2. Objetivos específicos.....                   | 39 |
| 2.4 Estrategia.....                                 | 39 |
| 2.5 Actividades o Acciones de la estrategia.....    | 41 |
| 2.6. Público objetivo.....                          | 42 |
| 2.7 Mensaje clave.....                              | 43 |
| 2.8 Indicadores de las acciones.....                | 44 |
| 2.9 Recurso Humano.....                             | 45 |

|                            |   |    |
|----------------------------|---|----|
| 2.10                       | Financiamiento y presupuesto .....                      | 46 |
| 2.11                       | Beneficiarios .....                                     | 49 |
| 2.11.1                     | Beneficiarios Directos .....                            | 49 |
| 2.11.2                     | Beneficiarios Indirectos .....                          | 49 |
| 2.12                       | Áreas Geográficas de Acción .....                       | 50 |
| 2.13                       | Cuadro operativo de la estrategia .....                 | 51 |
| Capítulo 3                 | .....   | 53 |
| 3.                         | Informe de ejecución .....                              | 53 |
| 3.1.                       | Guía de apoyo de comunicación interna.....              | 53 |
| 3.2.                       | Herramienta digital de mensajería <i>WhatsApp</i> ..... | 58 |
| 3.3                        | Capacitaciones y buzón de ideas. ....                   | 63 |
| 3.4                        | Cronograma general .....                                | 66 |
| Conclusiones               | .....   | 67 |
| Recomendaciones            | .....   | 68 |
| Referencias Bibliográficas | .....   | 69 |
| Anexos                     | .....   | 71 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Ubicación geográfica .....   | 1  |
| Figura 2. Organigrama Intercalsa, S. A. ....                                 | 3  |
| Figura 3. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo.....    | 8  |
| Figura 4. Respuesta a pregunta 2 de encuesta personal administrativo.....    | 8  |
| Figura 5. Respuesta a pregunta 3 de encuesta personal administrativo.....    | 9  |
| Figura 6. Respuesta a pregunta 4 de encuesta personal administrativo.....    | 9  |
| Figura 7. Respuesta a pregunta 5 de encuesta personal administrativo.....    | 10 |
| Figura 8. Respuesta a pregunta 6 de encuesta personal administrativo.....    | 10 |
| Figura 9. Respuesta a pregunta 7 de encuesta personal administrativo.....    | 11 |
| Figura 10. Respuesta a pregunta 8 de encuesta personal administrativo.....   | 11 |
| Figura 11. Respuesta a pregunta 11 de encuesta personal administrativo.....  | 13 |
| Figura 12. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo.....   | 13 |
| Figura 13. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo.....   | 14 |
| Figura 14. Respuesta a pregunta 15 de encuesta personal administrativo.....  | 15 |
| Figura 15. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo.....   | 15 |
| Figura 16. Respuesta a pregunta 18 de encuesta personal administrativo.....  | 16 |
| Figura 17. Respuesta a pregunta 19 de encuesta personal administrativo.....  | 17 |
| Figura 18. Respuesta a pregunta 21 de encuesta personal administrativo.....  | 18 |
| Figura 19. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo.....   | 18 |
| Figura 21. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal de contabilidad ..... | 20 |
| Figura 22. Respuesta a pregunta 8 de encuesta personal de contabilidad ..... | 24 |
| Figura 23. Respuesta a pregunta 9 de encuesta personal de contabilidad ..... | 24 |
| Figura 24. FODA.....   | 29 |
| Figura 25. Indicadores de éxito .....  | 31 |
| Figura 26. Cronograma fase diagnóstica .....                                 | 33 |
| Figura 27. Elementos comunicacionales .....                                  | 38 |
| Figura 28. Objetivos y acciones .....  | 41 |
| Figura 29. Mensaje clave.....  | 43 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 30. Indicadores de acción.....   | 44 |
| Figura 31. Financiamiento y presupuesto Guía de apoyo .....                       | 46 |
| Figura 32. Financiamiento y presupuesto herramienta digital <i>WhatsApp</i> ..... | 47 |
| Figura 33. Financiamiento y presupuesto capacitación y buzón de ideas .....       | 48 |
| Figura 34. Ubicación geográfica .....   | 50 |
| Figura 35. Cronograma.....  | 52 |
| Figura 36. Estrategia 1.....  | 54 |
| Figura 37. Guía de apoyo de comunicación interna anverso.....                     | 56 |
| Figura 38. Guía de apoyo de comunicación interna reverso .....                    | 57 |
| Figura 39. Estrategia 2.....  | 58 |
| Figura 40. Grupo WA jefes de área.....  | 60 |
| Figura 41. Grupo WA departamento de contabilidad .....                            | 61 |
| Figura 42. Grupo WA Finanzas .....  | 62 |
| Figura 43. Estrategia 3.....  | 63 |
| Figura 44. Buzón de ideas .....   | 65 |
| Figura 45. Cronograma general .....   | 66 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Recurso Humano .....                    | 45 |
| Tabla 2. Cuadro operativo de la estrategia ..... | 51 |

## Introducción

El presente informe se refiere al plan de comunicación para Calzado Roy, derivado de los problemas comunicacionales identificados en el diagnóstico inicial. A medida que la institución ha crecido, la ausencia de canales de comunicación adecuados y tecnológicos se ha hecho notable entre la capacidad organizativa y la eficiencia operativa. Este desajuste se evidencia en la demora de cruce de información vital entre los distintos departamentos y el poco acceso a información clave y en tiempo real para resolver dudas, dando espacio a la búsqueda de herramientas digitales accesibles para optimizar procesos, mejorar el ambiente laboral y tomar decisiones importantes.

Para entender y abordar de manera integral los problemas de comunicación interna, se adoptó un enfoque metodológico mixto. Este enfoque combina datos cuantitativos y cualitativos, proporcionando una visión más completa y profunda de la situación. Los datos cuantitativos nos permitieron medir actitudes y comportamientos, mientras que los datos cualitativos brindaron una comprensión detallada y contextual de las experiencias y percepciones de los colaboradores.

La estructura metodológica mixta es esencial para este plan de comunicación porque ayuda a identificar y analizar las raíces de los problemas comunicacionales desde múltiples perspectivas. Este análisis integral permitió diseñar estrategias específicas y efectivas para abordar aspectos técnicos como humanos de la comunicación interna. A través de este enfoque, se buscó implementar soluciones inmediatas, sino también establecer una base sólida para el desarrollo continuo y sostenible de la comunicación en Calzado Roy.

Se utilizó técnicas de recolección de datos como entrevistas, las cuales se realizaron de manera presencial en la institución con la jefe del departamento de contabilidad y la analista de recursos humanos, información que permitió desarrollar la siguiente técnica que fue la encuesta en línea, que se realizó con preguntas cerradas, opción múltiple y preguntas abiertas que nos permitieron obtener más detalles en la información y otra técnica fue la observación no participativa para identificación de materiales utilizados y comportamientos del personal.

Este informe responde a los objetivos que se plantearon en el plan estratégico que son el desarrollo de una guía de apoyo de comunicación interna, la creación de una herramienta digital institucional de mensajería en *WhatsApp* y la implementación de un buzón de ideas con sus respectivas capacitaciones, con el propósito que estas acciones concretas mejoren la interacción y el flujo de información entre departamentos.

El capítulo 1 hace referencia al diagnóstico de comunicación, con información general de la institución misión, visión y estructura organizativa, así como pregunta de investigación, objetivos y la descripción de la metodología, en este capítulo se detalla la problemática en la comunicación interna a través de un análisis, incluye el planteamiento del problema, los indicadores de éxito, límites y alcances de la investigación.

En el capítulo 2 se plantea el plan de comunicación estratégica desarrollado, las estrategias a implementar con acciones definidas, el recurso humano involucrado y la descripción del presupuesto que se destinó para su inversión, así como un cronograma con el detalle de tareas y fechas de lo que se llevaría a cabo.

Finalmente, en el capítulo 3 se describe las 3 estrategias ejecutadas con sus respectivas evidencias y resultados obtenidos, detallando el objetivo, medios y presupuesto utilizados por cada acción realizada, así mismo el cronograma completo de todas las actividades efectuadas que garantiza que las soluciones propuestas se aplicaron.

## **Justificación**

Este proyecto responde a la necesidad de mejorar la comunicación interna dentro de la institución, un factor clave para asegurar el funcionamiento eficiente y coordinado de todos sus departamentos. A partir del diagnóstico inicial, se identificaron problemas específicos en la interacción entre los departamentos de contabilidad y ventas, debido a que la mayoría de los requerimientos y consultas recaían en contabilidad aun cuando no les correspondía gestionar, en consecuencia, ha afectado el flujo de información y la productividad general de la organización. Para mejorar la claridad de los mensajes transmitidos y la solución pronta de dudas, este proyecto implementa estrategias de comunicación diseñadas para optimizar la comunicación entre departamentos.

Una comunicación interna efectiva es esencial para evitar malentendidos, mejora la colaboración entre equipos, y asegura que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos y metas organizacionales. Al resolver los problemas de comunicación identificados, se espera no solo mejorar el clima laboral, sino también incrementar la productividad y eficiencia en los procesos clave de la empresa. Al desarrollar y aplicar estrategias concretas, se busca no solo solucionar los problemas actuales, sino también sentar las bases para una cultura de comunicación más sólida y efectiva en el largo plazo.

En conclusión, a través de la implementación de estrategias bien fundamentadas, se espera contribuir al desarrollo de una mejor cultura organizacional que no solo beneficie a las direcciones de la institución si no a todos sus colaboradores, sin dejar de mencionar que el EPS es una herramienta crucial que a través de sus estudiantes en formación presenta nuevas perspectivas y enfoques innovadores para resolver situaciones específicas al incorporar ideas frescas, contribuyendo al fortalecimiento de sus procesos internos.

## **Antecedentes**

En Guatemala, la gran mayoría de las empresas, a pesar de contar con una estructura organizacional definida, enfrentan desafíos con relación a la comunicación interna. Estos problemas se atribuyen al desconocimiento de procedimientos claramente establecidos o a la falta de actualización de los mismos, y/o personal sin capacitación. A estos factores se suman la falta de modernización en los canales de comunicación y una tendencia a evitar inversiones en tecnologías de comunicación más eficientes, lo cual limita la competitividad empresarial y el desarrollo organizacional.

La pandemia del Covid-19 puso en evidencia la necesidad de modernizar las formas de comunicación dentro de las empresas. En este periodo, muchas compañías optaron por implementar plataformas digitales como *Google Classroom* y *Zoom* para mantener la comunicación y capacitación de sus colaboradores. Sin embargo, estas herramientas digitales, aunque útiles para capacitaciones y reuniones virtuales, no han sido las más efectivas para la comunicación interna diaria, especialmente para la transmisión de instrucciones claras, procedimientos y actividades diarias operativas.

El impacto en la eficiencia y productividad en las empresas se refleja en esta falta de modernización y optimización de los canales de comunicación interna; además, genera un ambiente laboral tenso y disminuye la motivación del personal debido a la falta de claridad en las instrucciones, dificultad para acceder a la información necesaria, sin dejar de mencionar la pérdida de tiempo y recursos. Hay empresas que por limitaciones presupuestarias o en algunos casos porque quienes toman las decisiones no confían en la tecnología debido a poca familiaridad con la misma, no realizan inversiones significativas en sistemas de comunicación o herramientas digitales.

En el diagnóstico realizado se buscó analizar estos problemas de comunicación interna, tomando como referencia el trabajo de graduación “Diagnóstico y propuesta de comunicación interna en una empresa de la industria del calzado”, disponible en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). Dicho trabajo refleja cómo la falta de herramientas adecuadas para la transmisión de mensajes entre los diferentes departamentos de la empresa afecta no solo la comunicación interna, sino también el clima laboral y la productividad general de la organización.

Este proyecto se centró en identificar las debilidades actuales del sistema de comunicación interna de la institución objeto de estudio y sugerir estrategias que contribuyan a mejorar el flujo de información entre departamentos, tiendas y niveles jerárquicos, facilitando una comunicación más clara y eficiente. De esta manera reducir la pérdida de tiempo en la búsqueda de información y mejorar la percepción del ambiente laboral por parte de los colaboradores, con el objetivo final de incrementar la productividad y competitividad de la institución.

# Capítulo 1

## 1. Diagnóstico de Comunicación

### 1.1 La Institución

Internacional de Calzado, S.A.

Nombre comercial: Calzado Roy

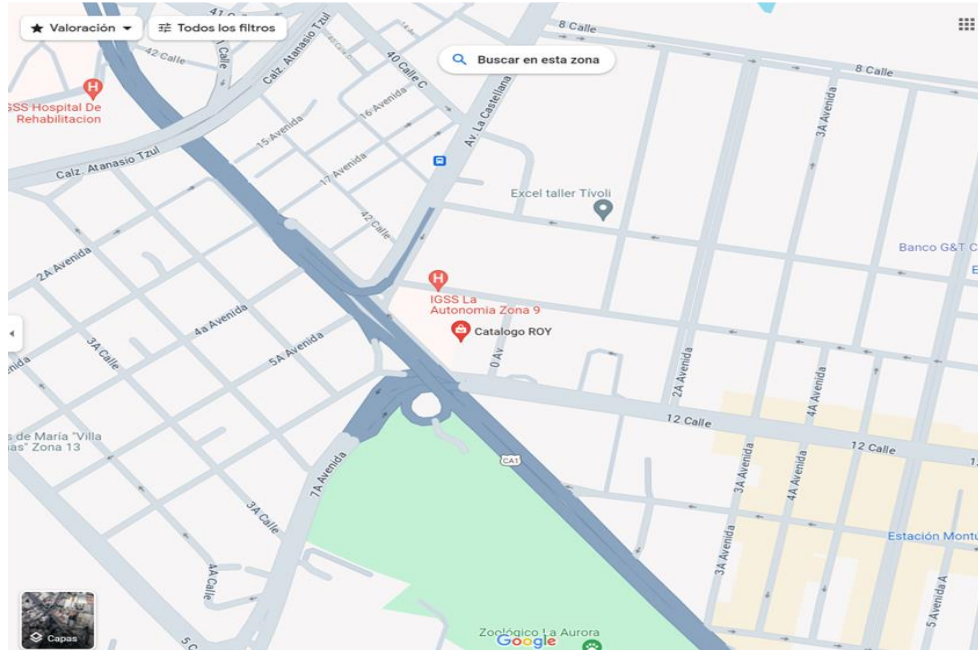
### 1.2 Perfil Institucional

Calzado Roy es una empresa familiar y privada, sus fondos provienen de los aportes de los socios. Es una industria productora y comercializadora de calzado de piel. Forma parte del consorcio familiar de diferentes empresas que han formado en la misma categoría de productos de calzado. Actualmente Calzado Roy tiene 60 personas en oficinas centrales y más de 300 en las diferentes tiendas en todo el país de Guatemala. Está en vías de expansión en Centroamérica y USA.

### 1.3 Ubicación geográfica

12 calle 0-47 zona 9, Edificio La Premiere, Ciudad de Guatemala.

Figura 1. Ubicación geográfica



Fuente: Google maps

## 1.4 Origen e Historia

Nació en 1,989. Calzado Roy en Guatemala nace de una visión empresarial combinada con la industria del calzado. El impulso inicial de Calzado Roy se basó en la creación de productos y diseños originales, de alta rotación, durables, modernos y adaptables a las exigencias del mercado guatemalteco. Desde sus primeros días, la empresa se destacó por su compromiso con la artesanía excepcional y la elección de materiales de alta calidad. Esto no solo le valió reconocimiento local, sino que también sentó las bases para su crecimiento y expansión en el mercado guatemalteco.

Con el paso del tiempo, Calzado Roy experimentó un crecimiento constante, a medida que su reputación por la excelencia en el diseño y la fabricación de calzado se extendía por todo el país. La empresa comenzó a diversificar su línea de productos para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, incorporando nuevos estilos, materiales y tecnologías innovadoras en su proceso de producción.

El compromiso de Calzado Roy con la innovación y la excelencia la llevó a convertirse en una de las principales empresas de calzado en Guatemala. Hoy en día, Calzado Roy continúa siendo un referente en la industria del calzado en Guatemala, con una amplia gama de productos que van desde zapatos casuales hasta calzado deportivo.

Son líderes en el mercado guatemalteco y cuentan con distribuidores en Sur de México, Centro América y en áreas del Caribe. En este momento cuenta con 65 tiendas a nivel nacional. En octubre del 2020 iniciaron operaciones en Honduras, a la fecha ya tienen 7 Tiendas, 3 en San Pedro Sula 3 en Tegucigalpa y 1 en Choluteca.

Información proporcionada por (K. Ruiz, comunicación personal, 15 de junio 2024).

## 1.5 Integración y Alianzas Estratégicas

Calzado Roy cuenta con excelentes alianzas estratégicas de empresas hermanas que son:

- a. Poli Suelas, S. A.
- b. CoinCalsa
- c. Alicante, S.A.
- d. Intercalsa
- e. Plastica, S. A.
- f. Mamut, S. A.
- g. Banco Bam que facilita las transacciones y pago de planillas
- h. Proveedores exteriores Sketcher en Panamá.



## 1.8 Misión

“Calzar a la población Centroamericana y del Caribe siendo responsables con la sociedad y el medio ambiente, ofreciendo productos que proporcionen la mejor relación precio-calidad y brindando la mejor experiencia de servicio al cliente” (Calzado Roy, Carpeta de capacitaciones).

## 1.9 Visión

“Ser la mejor alternativa como tienda presencial y en medios digitales para comprar calzado y accesorios a toda la familia en la región Centroamericana y del Caribe” (Calzado Roy, Carpeta de capacitaciones).

## 1.10 Objetivos institucionales

Aumentar la participación en el mercado nacional. mediante la ampliación de la distribución a través de nuevos canales de venta y la captación de nuevos segmentos de clientes.

Consolidarse como la marca líder en calidad y diseño: Continuar innovando en el diseño y la calidad del calzado para mantener y mejorar la percepción de la marca Calzado Roy como líder en el mercado guatemalteco, destacando los valores de artesanía, durabilidad y estilo.

Expandir la presencia geográfica: Planificar y ejecutar la apertura de nuevas tiendas en ubicaciones estratégicas dentro y fuera de Guatemala, aprovechando oportunidades de crecimiento en regiones donde la demanda de calzado de calidad esté en aumento y donde Calzado Roy pueda posicionarse como una opción preferida por los consumidores. (Calzado Roy).

## 1.11 Público Objetivo

El público objetivo principal son los consumidores que valoran la calidad, durabilidad, confort y moda en el calzado. Esto incluye a hombres, mujeres y niños de todas las edades, así como a familias que buscan opciones versátiles y accesibles para calzado de cuero de alta calidad. La variedad de estilos disponibles, que van desde calzado casual hasta botas de trabajo y zapatos de vestir, garantiza que Calzado Roy pueda satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de mercado y estilos de vida. (Calzado Roy).

## 1.12 Diagnóstico

Según Redalyc, s.f. (mayo-agosto de 2011) el diagnóstico de comunicación interna es un proceso que permite evaluar la efectividad de los canales y herramientas de comunicación dentro de una organización, con el objetivo de identificar problemas y diseñar estrategias correctivas que optimicen la calidad de la comunicación. Se enfoca en cómo se transmiten y reciben mensajes entre distintos niveles jerárquicos y departamentos, así como en la evaluación de la cultura organizacional.

El diagnóstico corresponde a una gestión donde se examina detenidamente cómo se comunican los empleados entre sí y sus jerarquías. Este proceso implica la recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas, observación y análisis de documentos internos, con el fin de identificar áreas de oportunidad y posibles obstáculos en la comunicación interna. Además, sirve como punto de partida para el diseño de estrategias y acciones correctivas que mejoren la calidad y eficiencia de la comunicación dentro de la organización. Proporciona información valiosa sobre cómo mejorar los procesos de comunicación y fortalecer la colaboración entre departamentos de la institución.

En resumen, el diagnóstico de comunicación interna es un análisis integral que permite comprender cómo fluye la información dentro de la empresa, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para optimizar la comunicación entre los diferentes actores organizacionales. Es una herramienta fundamental para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, mejorar la coordinación interdepartamental y fortalecer la cultura organizacional en torno a la comunicación.

### 1.12.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar la comunicación interna en Calzado Roy de Guatemala para optimizar la eficiencia organizacional?

### 1.12.2 Objetivo General

Diagnosticar la comunicación interna en Calzado Roy de Guatemala.

### 1.12.3 Objetivos específicos

- a. Evaluar los canales de comunicación interna utilizados en Calzado Roy.
- b. Analizar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna en Calzado Roy.
- c. Identificar el tipo de mensaje que se transmite en los diferentes canales de comunicación de la institución.

## 1.3 Metodología

Método con enfoque Mixco.

### 1.13.1 Descripción del método

Para llevar a cabo el diagnóstico de evaluación de la comunicación interna en Calzado Roy de Guatemala, se empleó un enfoque metodológico mixto. Este método se fundamenta en la comprensión profunda y detallada de las percepciones, opiniones y experiencias de los empleados en relación con la comunicación interna en la organización, para lo cual se pasaron encuestas a los empleados de tiendas y personal administrativo, así como entrevistas a personal de los departamentos de contabilidad y recursos humanos.

El enfoque mixto permite explorar en profundidad los diversos aspectos de la comunicación interna en Calzado Roy, incluyendo la efectividad de los canales utilizados, las barreras percibidas en la transmisión de información y la dinámica de la cultura organizacional en torno a la comunicación. En resumen, el uso del enfoque cualitativo en este diagnóstico proporciona una comprensión de la comunicación interna en Calzado Roy, permitiendo identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para optimizarla en beneficio de la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados.

## 1.13.2 Técnicas e instrumentos de recolección

### a. Encuestas

Para conocer la opinión del personal en relación con la empresa, al departamento contable y a las funciones propias de su puesto, se realizaron 3 encuestas dirigidas de la siguiente manera: Departamento contable, Personal administrativo y Personal de las 69 tiendas.

Las 3 encuestas se prepararon para que fueran de forma confidencial, para mantener la objetividad y el aporte fuera mayor de parte de todos, también se solicita respuesta abierta para la mejora de la comunicación organizacional interna.

La encuesta para el departamento contable está enfocada en conocer los canales de comunicación, las causas o consecuencias de la información oportuna. La segunda encuesta es para el personal administrativo de la planta, es para conocer el canal oficial de comunicación, trayectoria, misión y visión, valores, saber si tienen claro sus responsabilidades y funciones de puesto, así como los procedimientos internos de comunicación. También se aborda una evaluación con relación al desempeño del depto. Contable, la jerarquía organizacional y aporte para mejorar la comunicación. Y la tercera encuesta está dirigida al personal de tiendas, que son personas de servicio al cliente, vendedores y supervisores, el objetivo es saber si tienen claros los procedimientos para envío y recepción de gestiones contables, habilidad de comunicarse de su jefe inmediato, evaluar el canal oficial de comunicación y propuesta de mejora de comunicación.

### b. Observación

Se realizó visita a las oficinas de Calzado Roy para entrevistar a los jefes del área de contabilidad y recursos humanos, con la intención de recopilar datos generales de la empresa, conseguir una descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización y detectar si existe algún problema que impida su funcionamiento eficiente.

### c. Entrevista

Se realizaron entrevistas personales a la jefe de contabilidad y a la persona de recursos humanos, para conocer las funciones de su puesto e identificar algunas dificultades del clima laboral por comunicación ineficiente y los canales de comunicación más utilizados por el personal.

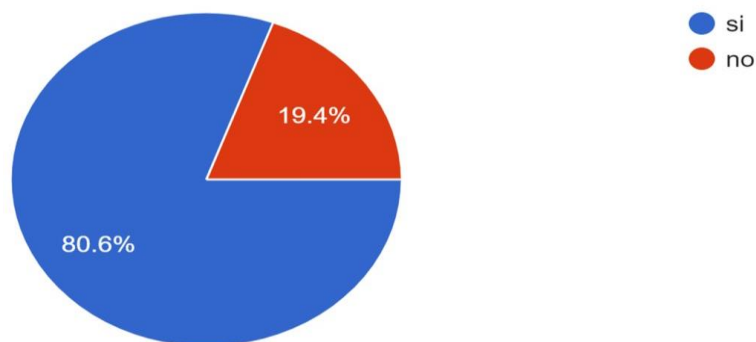
### 1.13.3 Interpretación de los resultados

Encuesta General, para personal administrativo. Electrónica, confidencial.

#### Información relacionada de la empresa

##### 1. ¿Es de su conocimiento la trayectoria de Calzado Roy en el mercado?

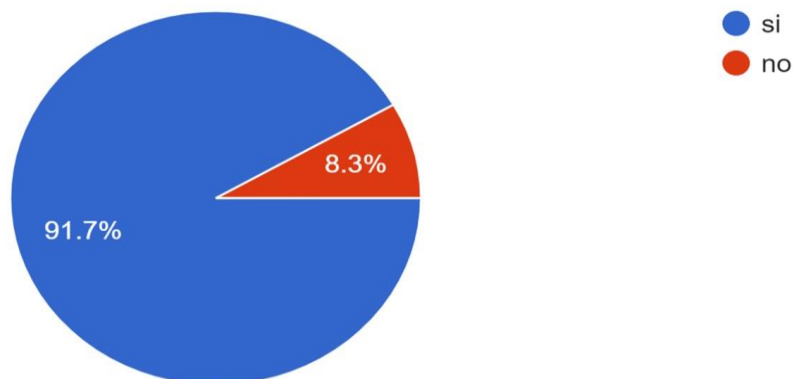
Figura 3. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

##### 2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

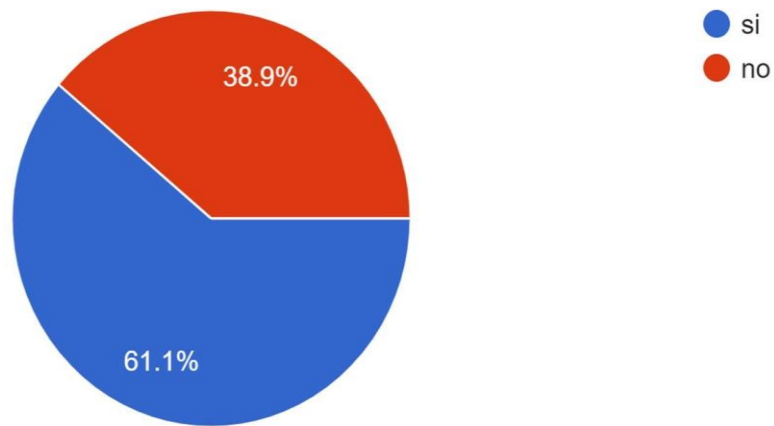
Figura 4. Respuesta a pregunta 2 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**3. ¿Considera que la misión y visión de la empresa están enfocadas a la satisfacción del cliente como de los trabajadores?**

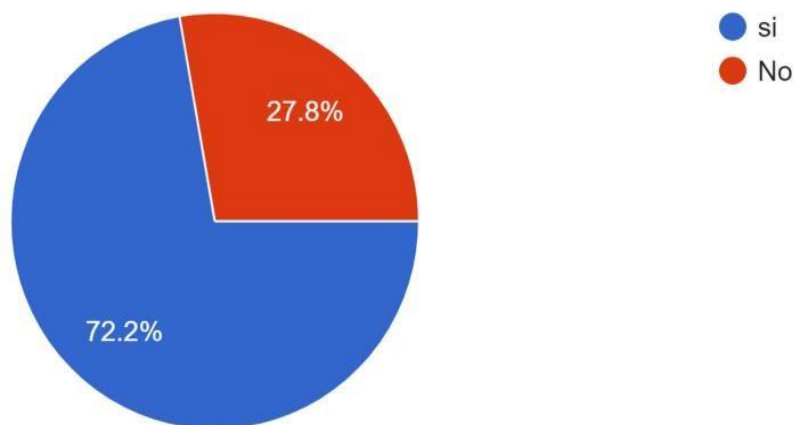
Figura 5. Respuesta a pregunta 3 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**4. ¿Es de su conocimiento los nuevos lanzamientos y productos de calzado?**

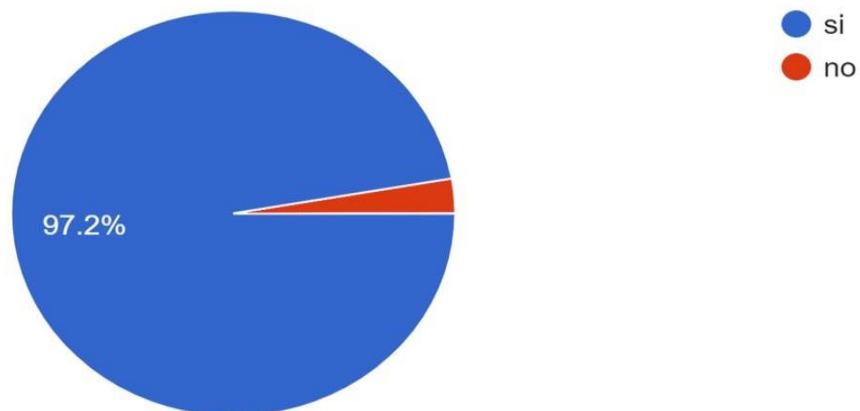
Figura 6. Respuesta a pregunta 4 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**5. ¿Conoce los valores bajo los que trabaja dentro de la empresa?**

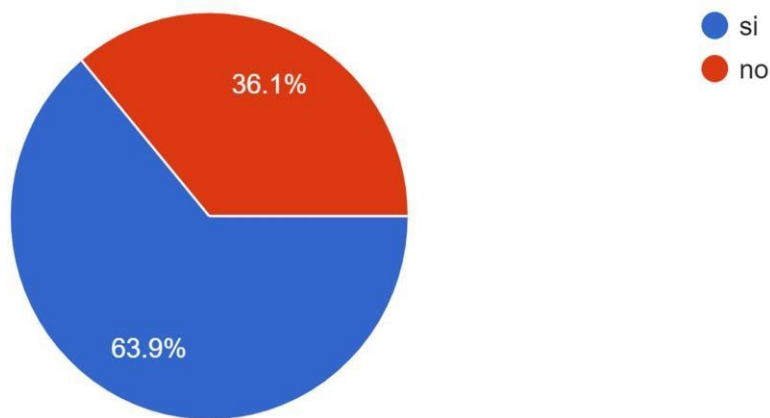
Figura 7. Respuesta a pregunta 5 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**6. ¿Tiene conocimiento del organigrama de la empresa?**

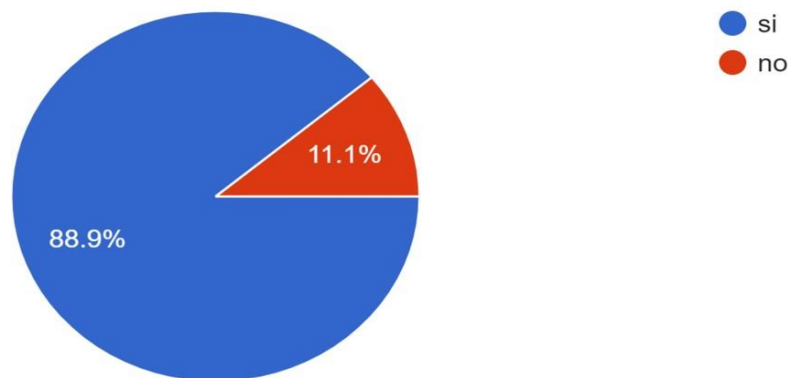
Figura 8. Respuesta a pregunta 6 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**7. ¿Conoce todos los departamentos que existen dentro de la empresa?**

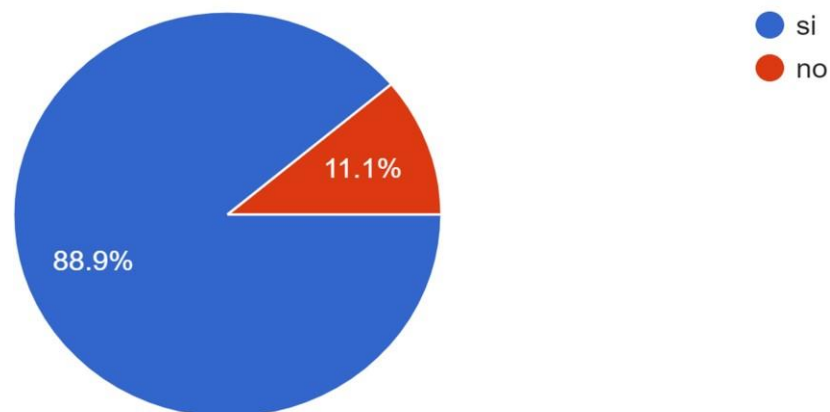
Figura 9. Respuesta a pregunta 7 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**8. ¿Recibió una capacitación al ingresar a trabajar a la empresa?**

Figura 10. Respuesta a pregunta 8 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**9. ¿Considera necesario recibir capacitaciones de su puesto y a nivel personal?**

\*Respuesta abierta

El 100% de los encuestados opinaron que sí es de suma importancia recibir capacitaciones a nivel personal ya que por ese medio se informan los jefes de las aptitudes de las personas que conforman la empresa de calzado.

**10. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir y por qué?**

\*Respuesta abierta

Al 45% de los trabajadores les gustaría recibir una capacitación estratégica, en donde les enseñaran el crecimiento de la empresa y a como especializarse en cobro y análisis de crédito, el 25% de los encuestados respondieron que les gustaría una capacitación en donde les dieran las herramientas aptas para una buena venta, tomando en cuenta la productividad dentro de la empresa y la motivación que reciben a la hora de estar en un espacio laboral, y el 30% de los trabajadores restantes opinan que recibir información acerca de las políticas correspondientes así como de los procesos internos ayudan a mejorar el entorno laboral.

**11. ¿Cómo califica la habilidad de su jefe, para comunicar a su equipo de trabajo?**

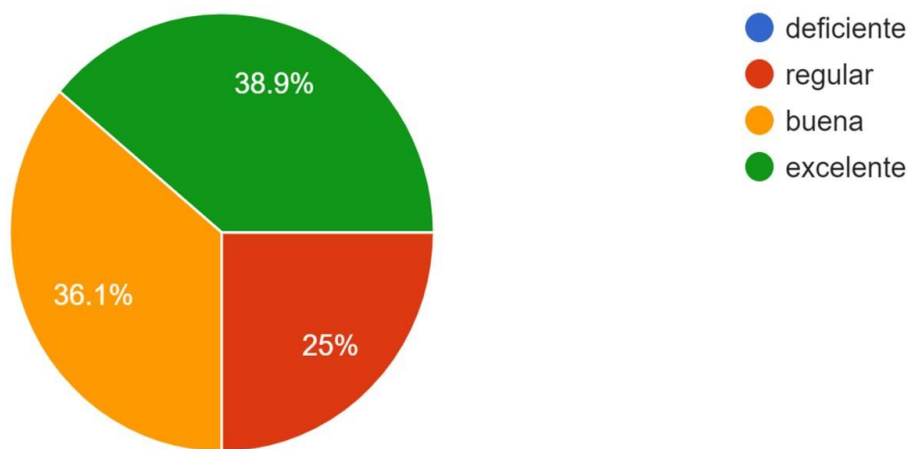
Figura 11. Respuesta a pregunta 11 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboraci3n propia

**12. ¿Qué tan eficiente cree que es el departamento de contabilidad?**

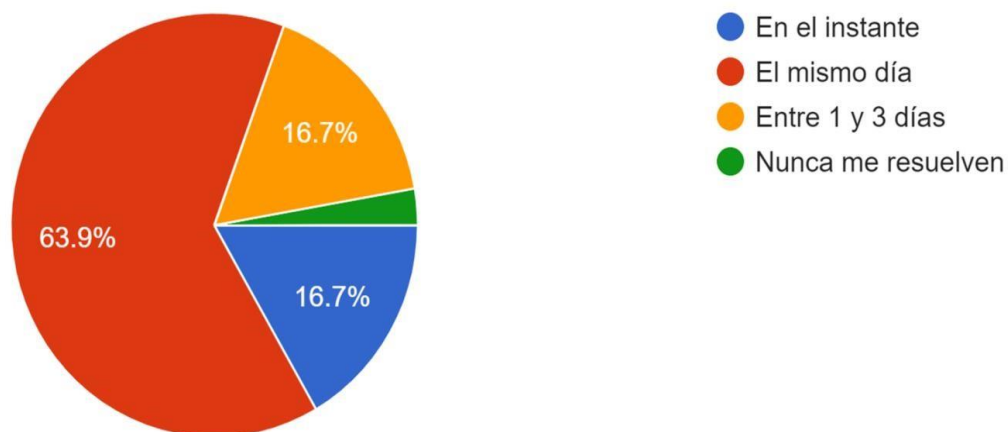
Figura 12. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboraci3n propia

**13. ¿Al momento de realizar una gestión con el departamento de contabilidad, en cuanto tiempo le resuelven?**

Figura 13. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

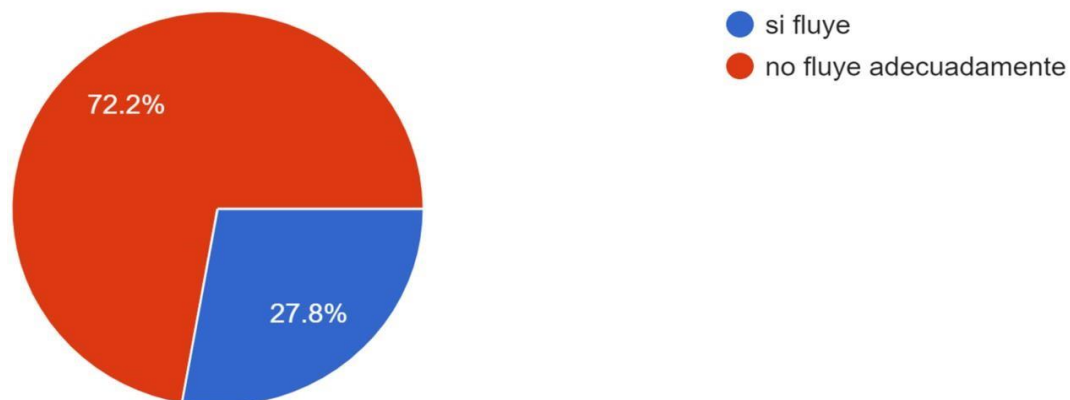
**14. Bajo su consideración ¿Qué debe mejorar el departamento de contabilidad?**

\*respuesta abierta

8 personas de 37 encuestadas opinaron que el departamento de contabilidad trabaja muy bien, es organizado y resuelve inconvenientes lo antes posible. 29 personas hicieron el comentario de que en el departamento de contabilidad hace falta comunicación, entregas de boletas a tiempo, en el orden y actualización en trámites digitales

**15. ¿Considera que la comunicación fluye bien dentro de la empresa?**

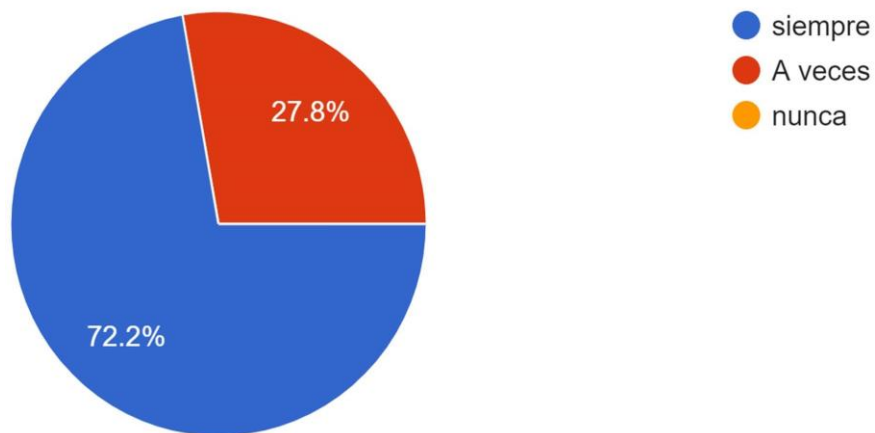
Figura 14. Respuesta a pregunta 15 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**16. ¿Mi superior inmediato me brinda toda la información que necesito?**

Figura 15. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**17. ¿Cuál es el canal de comunicación para enviar y recibir información con su área de trabajo y otros departamentos?**

\*Respuesta abierta

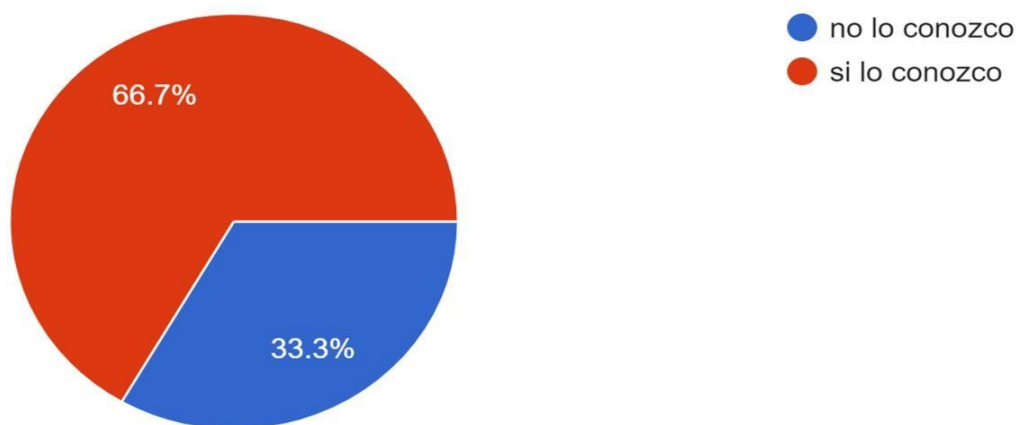
El 95% de los trabajadores nos informaron que el canal de comunicación que emplean es correo electrónico y llamadas telefónicas, por otro lado, hay un grupo que equivale al 5% de personas que no utilizan estos medios sino personalmente reciben información con su área de trabajo y otros departamentos.

**18. ¿Conoce el procedimiento para llevar a cabo una compra en su departamento?**

**Si su respuesta es Sí, por favor explicar cómo lo lleva a cabo.**

Los trabajadores que respondieron que sí, opinan que el proceso que ellos conocen es de cotización, autorización, facturación y traslado a contabilidad.

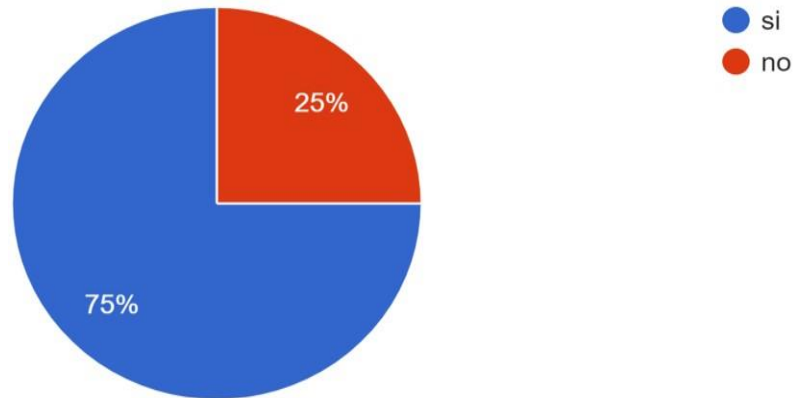
Figura 16. Respuesta a pregunta 18 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

### 19. ¿Se siente feliz de venir a trabajar?

Figura 17. Respuesta a pregunta 19 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

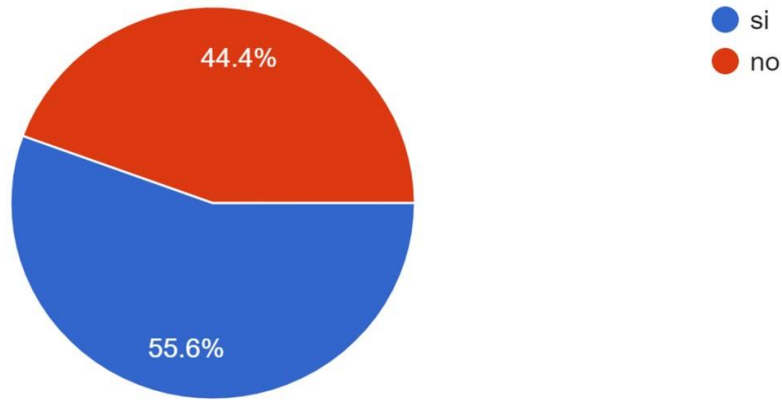
### 20. ¿Qué te motiva a trabajar en Roy?

\*respuesta abierta

El 90% de los trabajadores comentan que los valores, la trayectoria de la empresa y las actividades al aire libre, son los factores esenciales para que sigan siendo parte de la empresa de calzado. Por otro lado, el 10% de los encuestados dicen que es porque les apasiona el estar a cargo del servicio al cliente.

**21. ¿Recibe apoyo por parte de la empresa para asuntos personales?**

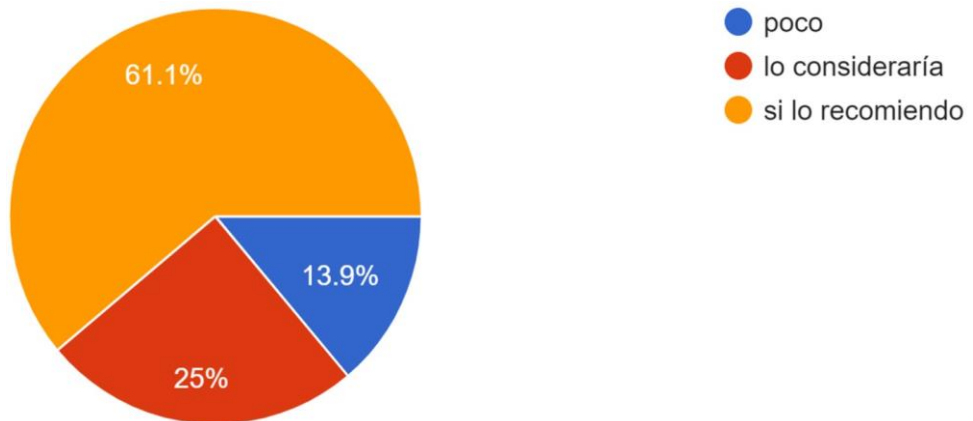
Figura 18. Respuesta a pregunta 21 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

**22. ¿Qué tan probable sería que recomendaría esta empresa a familiares y amigos como un excelente lugar para trabajar?**

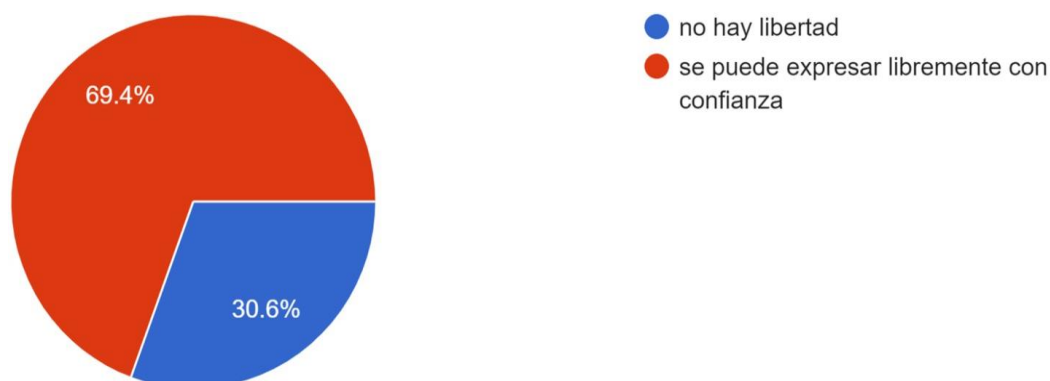
Figura 19. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

### 23. ¿Siente libertad y confianza de dar su opinión a sus superiores?

Figura 20. Respuesta a pregunta 23 de encuesta personal administrativo



Fuente: elaboración propia

### 24. ¿Se siente en un buen clima laboral?

\*Respuesta abierta

El 80% de las personas dentro de la empresa opinan que, si se sienten en un buen clima laboral, existe mucho compañerismo, son colaboradores y el ambiente es positivo. El 20% de los trabajadores opinaron que la comunicación es el problema para obtener un ambiente laboral cómodo.

### 25 ¿Cuáles aspectos propone para mejorar la comunicación y que exista un clima laboral agradable?

\*respuesta abierta

El 84% de los encuestados están de acuerdo que las actividades recreativas, y crear nuevas estrategias sería la solución. El 16% de los trabajadores consideran que las reuniones mensuales y capacitaciones constantes son los factores esenciales para mejorar la comunicación dentro de la empresa.

## Información relacionada al departamento de contabilidad

Electrónica, confidencial.

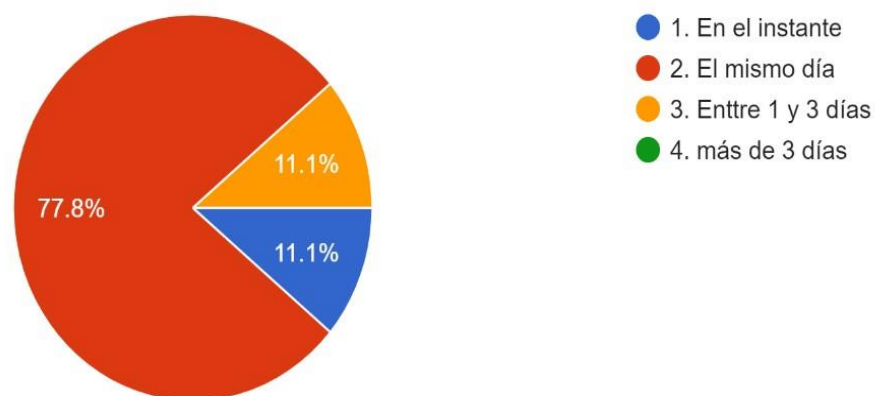
### 1. ¿Cuál canal utilizo para recibir y enviar información con los otros departamentos? -

\*Respuesta abierta

El 100% de los encuestados del departamento de contabilidad opinan que el correo electrónico es el canal por donde se puede comunicar con otros departamentos.

### 2. ¿En cuánto tiempo doy respuesta de los diferentes requerimientos de los departamentos?

Figura 21. Respuesta a pregunta 1 de encuesta personal de contabilidad



Fuente: elaboración propia

### 3. ¿Para solicitar o enviar información, requieres VoBo de tu jefe?

\*Respuesta abierta

El 86% de los trabajadores dicen que sí requieren del visto bueno del jefe inmediato y el 14% de los encuestados comunica que son pocas veces que se requiere del visto bueno de su jefe inmediato.

**4. Según tu experiencia, ¿cuáles son las principales causas de atraso, que tienen los departamentos en el envío de información?**

\*Respuesta abierta

El 100% de los empleados están de acuerdo con la falta de tiempo y que no ven la necesidad con urgencia.

**5. ¿Qué consecuencias tiene el no recibir la información oportunamente?**

\*Respuesta abierta

El 100% llegan a la conclusión de que hay atrasos en los procesos los cuales llegan a afectar grandemente.

**6. ¿Cuál es la metodología que propones para mejorar la problemática de comunicación?**

\*Respuesta abierta

Los encuestados dan su punto de vista y proponen que se realicen más reuniones con el equipo de trabajo y que a todos los departamentos se les explique el proceso completo para que tengan en consideración la importancia de no tener atrasos.

Los encuestados proponen para que haya mejor comunicación, tener procedimientos impresos y al alcance de las personas, reuniones para exponer inconvenientes, hacer conciencia a cada persona de la importancia del tiempo, capacitaciones y mejorar el sistema.

## **Encuesta para personal de tiendas**

Electrónica, confidencial.

### **1. ¿Tengo claras las funciones de mi puesto y responsabilidades?**

\*Respuesta abierta

El 100% de trabajadores tienen claro las funciones y responsabilidades que se deben tomar en cuenta en cada departamento.

### **2. ¿Mi jefe directo, me ha explicado los procedimientos para llevar a cabo mis funciones?**

**Corte de caja, inventario, etc.**

\*Respuesta abierta

El 100% de los encuestados están de acuerdo que su jefe directo les ha informado de los procedimientos para llevar a cabo dichas funciones.

### **3. ¿Recibí capacitación de mi puesto al ingresar a la empresa?**

\*Respuesta abierta

El 100% de los empleados han recibido una capacitación antes de ser parte de la empresa.

### **4. ¿He presentado algún problema de comunicación y-o reportes con el departamento de contabilidad?**

\*Respuesta abierta

El 87% de los encuestados reconoce que no ha tenido ningún tipo de inconvenientes por parte del departamento de contabilidad. Por otra parte, existe un grupo de personas que es equivalente a un 13% que comunican que si han tenido ciertos problemas con el área.

### **5. ¿Recibo oportunamente las instrucciones para llevar a cabo una tarea y entregarla en tiempo?**

\*Respuesta abierta

El 85% de los empleados dicen que han recibido las instrucciones adecuadas para poder realizar dichas tareas y que sean entregadas con tiempo. El 15% de las personas dieron su observación de que no siempre se les brinda ese tipo de información.

## **6. ¿Tengo claro los procedimientos de los reportes de ventas?**

\*Respuesta abierta

El 99.9% de las personas a excepción de una tienen claro los procedimientos que se deben gestionar para el reporte de ventas.

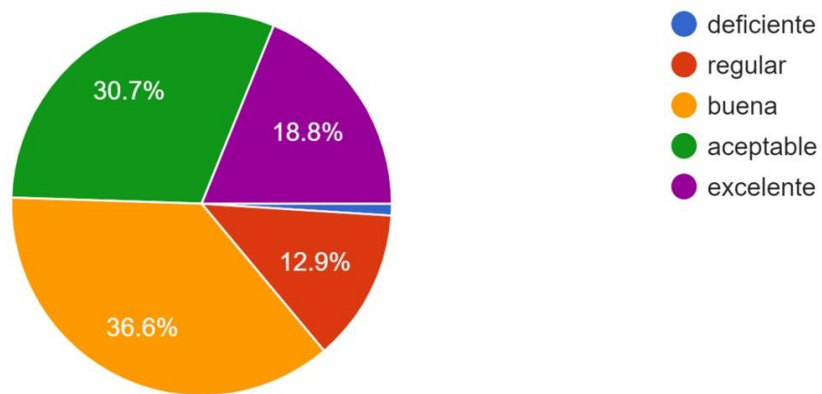
## **7. ¿Su jefe directo resuelve sus dudas oportunamente?**

\*Respuesta abierta

El 4% de las personas comentan que su jefe directo no resuelve dudas, luego el 96% de las personas que forman parte de los departamentos afirman que su jefe si resuelve cualquier tipo de dudas dentro del ámbito laboral.

## 8. ¿Cómo evalúa la calidad de comunicación con el departamento de contabilidad?

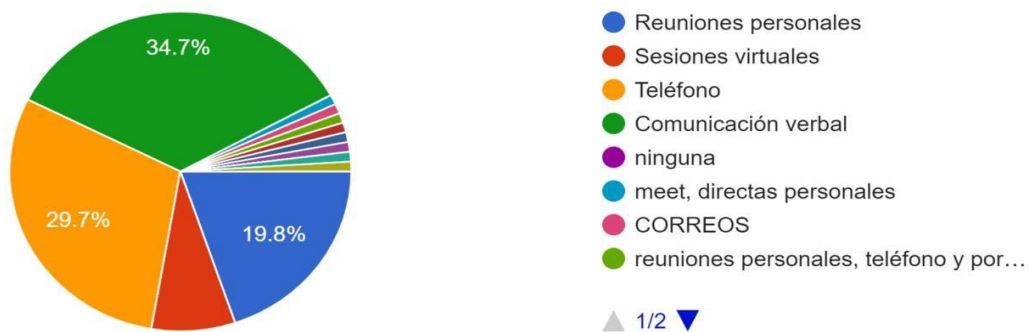
Figura 22. Respuesta a pregunta 8 de encuesta personal de contabilidad



Fuente: elaboración propia

## 9. ¿Qué medios de comunicación utiliza su jefe para comunicarle información con relación a su trabajo

Figura 23. Respuesta a pregunta 9 de encuesta personal de contabilidad



Fuente: elaboración propia

**10. ¿Cuál es el medio de comunicación para recibir y enviar información con el departamento de contabilidad?**

\*Respuesta abierta

El 100% de los encuestados están de acuerdo que la vía con la que se comunica el departamento de contabilidad para recibir y enviar información es por correo electrónico y llamadas telefónicas.

**11. ¿Cuál es tu propuesta para mejorar la problemática de comunicación?**

\*Respuesta abierta

El 100% de los trabajadores opinan que para mejorar la problemática de comunicación es necesario tener claro los conceptos, ser directo a la hora de comunicarse con otros departamentos y por supuesto ser siempre empáticos.

**12. ¿Tiene dudas con relación a algún procedimiento o información que realice en su puesto de trabajo, explique cuál sería ese procedimiento?**

\*Respuesta abierta

El 98% de los trabajadores hicieron saber que no tienen dudas con relación al procedimiento de su puesto de trabajo. El 2% mencionaron que les gustaría más capacitaciones en las nuevas plataformas y que se mantuvieran al día cuando suben o bajan los precios de las ofertas.

## **Entrevista con jefe de contabilidad**

La principal responsabilidad del departamento es el registro de documentos de compras y ventas para la entrega de información oportuna a la gerencia, reporta directo a gerencia general. La actual jefe de contabilidad tiene 9 personas a su cargo, y también al mensajero y conserje. No ha tenido rotación de personal, a lo contrario, por los resultados mostrados, ha logrado aumentos salariales para sus subalternos de departamento. La eficiencia de su trabajo se mide en recibir y entregar información oportunamente. El principal problema que tienen es la falta de responsabilidad y compromiso de las personas y departamentos que le reportan, debido a que no tienen claros los procedimientos internos. El único canal de comunicación es a través del mail, y la información que se envía es de bastante contenido, por lo que es fácil que entre muchos correos se pierda información importante para solicitar algún requerimiento. Hasta este momento no se tienen reuniones administrativas mensuales que permita revisar o plantear procesos completos o revisiones, esto representa que no hay intercambio de información, por lo tanto, no se comunican los inconvenientes que se presentan, más que a manera informal. El departamento de contabilidad, no se entera de una forma oficial de las promociones, lanzamientos y ofertas en tiendas, en ocasiones deben preguntar al respecto para realizar pagos de modelos y material publicitario sobre los bienes y servicios que se requieran. Los inconvenientes más claros se dan al momento de trasladar o solicitar información, por la ausencia de comunicación interna definida, demasiada información a trasladar y desconocimiento de canales eficientes. En la actualidad se desconoce si se aplica el procedimiento de sanciones por incumplimiento de tareas o entrega en fechas que no correspondan. La única medida que toma es enviar mail para informar de la corrección, sin embargo, esta medida causa que se molesten las personas, en su mayoría los jefes de áreas. No trabajan con presupuesto anual y no hay una cantidad destinada a ciertos gastos específicos anuales. Un ejemplo que genera atrasos es una OC para un servicio o producto, se tiene un procedimiento por parte de contabilidad, sin embargo, los jefes de área no toman con seriedad o responsabilidad los pasos a seguir, se incumplen los requisitos del departamento de contabilidad para la emisión de un pago a proveedor, lo que genera descontento.

## **Entrevista con analista de recursos humanos**

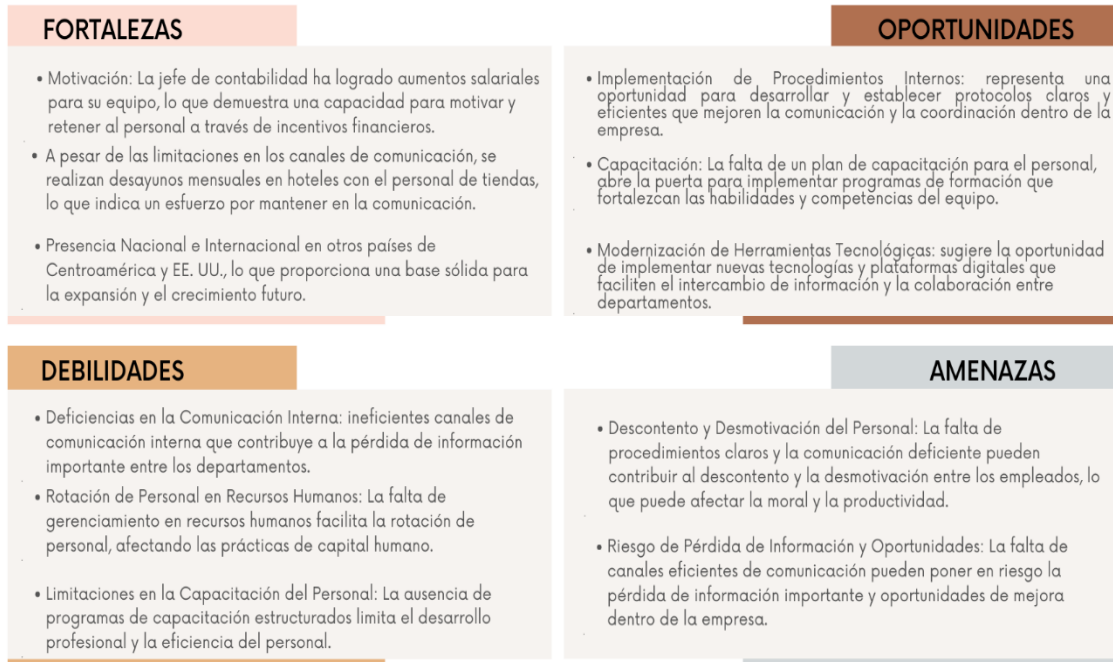
En la actualidad no tienen gerente de recursos humanos, desde el mes de noviembre 2,021.

La última persona estuvo 4 años y se retiró por una mejor oportunidad, se contrató otra persona que únicamente hizo 2 meses. El departamento cuenta con 3 personas, dos son analistas y un capacitador de ventas. La persona a cargo del departamento por el momento es una de las analistas, tiene 3 años de experiencia en el departamento. La responsabilidad principal es la de reclutar, contratar y capacitar a personal de nuevo ingreso. Actualmente en oficinas centrales son 65 personas de los distintos departamentos, en total son 300 empleados. El personal de venta en tiendas son los de mayor rotación. Algunas inducciones virtuales y se tiene el inconveniente que algunas computadoras no cuentan con cámara o audio, siendo estas herramientas importantes para capacitaciones o reuniones importantes de trabajo. Para el personal de tiendas realizan desayunos mensuales en hoteles, donde comparten información de los resultados de ventas y metas, lanzamientos y procesos. El proceso de inducción, después de la contratación, consiste en 1 día en oficinas centrales donde se le explica a nivel general, recursos humanos no tiene perfiles de puesto con responsabilidades y atribuciones, tampoco manual de procedimientos. Los nuevos empleados son capacitados por el personal de tiendas o departamento respectivamente en base a la experiencia. Se tiene como proyecto iniciado: la escuela de jefes de tiendas, sin embargo, ya no avanzó. Luego de contratada la persona, la única retroalimentación que hay es a través de una llamada, pero no un seguimiento adecuado para la realización de su trabajo. Como departamento no se enteran o no saben cuándo hay lanzamientos de nuevas colecciones o campañas, ya que no hay un canal de comunicación que informe a toda la organización. RRHH reporta directamente a gerencia general. Presentan dos desafíos, el primero es que son los encargados de reportar la nómina o planilla de pagos al departamento de contabilidad, a más tardar el 13 y 28 de cada mes, solicitando al supervisor de área, quien tiene a su cargo varias tiendas de la capital y departamentales, que envíe el reporte en excel con la información del personal de cada tienda, quién a su vez también deben reportarle permisos, ausencias, altas, bajas de Igss, también si se despide gente, toda esa información debe ir respaldada con documentos si los hubiera para el departamento de recursos humanos, con fecha límite del 10 de cada mes, para su posterior envío a contabilidad, quienes lo corroboran nuevamente y confrontaran con reporte de asistencia. El segundo desafío es que tienen

demanda para cubrir plazas en tiendas y solo cuentan con una plataforma pagada que es Tecoloco, y no hay perfil específico de puesto, solo algunas indicaciones por parte del supervisor. Actualmente no tiene archivo para dar referencias de las personas que han trabajado en la corporación con antigüedad de más de 3 años porque la información digital se perdió, cabe recalcar que no tienen acceso a información de comisiones, bonos y premios del personal, solo a salarios. Las referencias laborales no se pueden dar completas.

## 1.14 FODA comunicacional

Figura 24. FODA



Fuente: elaboración propia

### 1.15 Problemas Detectados

- a) Falta de conocimiento en los procedimientos internos definidos.
- b) La ausencia de un manual o guía de comunicación interna dificulta la estandarización de procesos contribuyendo a la confusión y coordinación entre los departamentos.
- c) Comunicación interna ineficiente.
- d) La dependencia exclusiva del correo electrónico como único canal de comunicación dificulta la transmisión efectiva de información, lo que resulta en la pérdida de mensajes importantes.
- e) Rotación de personal en general.
- f) La falta de una persona en la gerencia de recursos humanos afecta la estabilidad y compromete la calidad de la contratación, capacitación y retención del personal.
- g) Limitaciones en la capacitación del personal.
- h) Falta de programas estructurados de capacitación y desarrollo profesional.
- i) Reuniones irregulares para revisión de procesos e identificación de áreas de mejora.
- j) Desafíos en la gestión de recursos humanos.

### 1.16 Planteamiento del problema comunicacional

A pesar de que existen algunos procedimientos internos, no son utilizados o recordados por las personas. Una guía de procedimientos de comunicación interna será útil para refrescar la información. En la actualidad Calzado Roy no cuenta con alguna red social institucional. La creación de una fan page como Facebook o Instagram apegados al estilo y diseños que manejan donde puedan compartir contenido representaría una ventaja por la trayectoria de la empresa. Las capacitaciones de personal son importantes, necesarias y constantes, la falta de esta constancia refleja la mala comunicación interna y falta de procesos y procedimientos adecuados.

## 1.17 Indicadores de Éxito

Figura 25. Indicadores de éxito



Fuente: elaboración propia

## 1.18 Límites y Alcances de la investigación

### Límites:

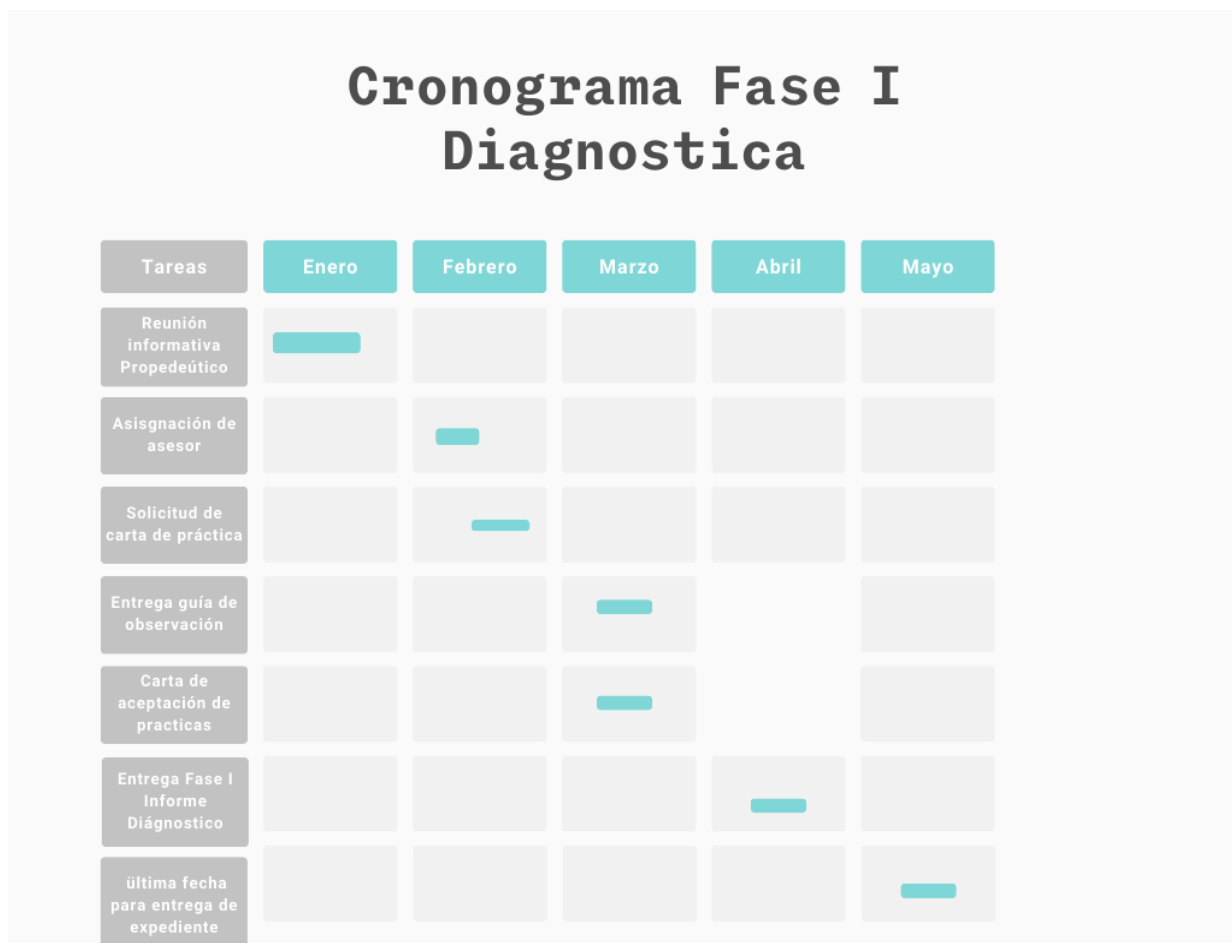
- a) Alcance organizacional: La investigación se limita a la empresa Calzado Roy y no incluye otras empresas hermanas.
- b) Tiempo: El estudio se realizará en un período específico y no abarcará cambios a largo plazo en la comunicación interna.
- c) Recursos limitados: La disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos puede limitar la profundidad y amplitud de la investigación.
- d) Información disponible: La investigación se basará en la información disponible y accesible en la empresa, lo que puede afectar la exhaustividad de los datos recopilados.

### Alcances de la Investigación:

- a) Análisis de la comunicación interna: La investigación se centrará en evaluar los procesos de comunicación interna, identificar áreas de mejora y proponer soluciones para optimizar la eficiencia organizacional.
- b) Participación de los empleados: Se buscará la participación de los empleados en la investigación, mediante encuestas, entrevistas u otros métodos participativos para obtener una visión completa de la situación.
- c) Propuestas de mejora: Se proporcionarán recomendaciones específicas y viables para mejorar la comunicación interna, incluyendo la implementación de nuevos canales de comunicación y el desarrollo de capacitaciones para el personal.
- d) Evaluación de resultados: Al tener el informe completo con las recomendaciones podrán realizar un seguimiento de las medidas implementadas para evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario, con el objetivo de garantizar mejoras continuas en la comunicación interna de Calzado Roy.

## 1.19 Cronograma del diagnóstico

Figura 26. Cronograma fase diagnóstica



Fuente: elaboración propia

## 1.20 Proyecto a desarrollar

Plan estratégico de comunicación interna para Calzado Roy.

## Capítulo 2

### Plan estratégico de comunicación

#### 2.1. Plan de comunicación

Un plan de comunicación es una herramienta estratégica utilizada por las organizaciones para gestionar y coordinar sus actividades comunicativas. Según Villafañe (2006), "un plan de comunicación guía las acciones de comunicación interna y externa, alineando los objetivos comunicativos con los objetivos generales de la organización" (p. 45). Este documento incluye la identificación de los públicos objetivos, el mensaje clave, los canales de comunicación más adecuados, y las tácticas y estrategias para alcanzar los objetivos planteados. Además, establece indicadores de éxito y métodos de evaluación para medir la efectividad de las actividades de comunicación implementadas.

En el contexto de Calzado Roy, un plan de comunicación es esencial para mejorar la eficiencia operativa y la eficiencia organizacional. La empresa enfrenta desafíos significativos en su comunicación interna debido a la deficiencia en la transmisión de los mensajes y canales de comunicación deficientes. Como señala Smith y Mounter (2008), "la implementación de sistemas de gestión de la comunicación interna, la promoción de manuales de procedimientos, la realización de reuniones regulares entre departamentos, y la oferta de capacitaciones en comunicación efectiva son estrategias clave para optimizar el flujo de información" (p. 123). Estas estrategias están diseñadas para promover la colaboración entre los empleados y mejorar el ambiente laboral.

El enfoque de este plan de comunicación es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral del problema. Villafañe (2006) indica que "los datos cuantitativos permiten medir actitudes y percepciones sobre la comunicación interna, mientras que los datos cualitativos proporcionan una comprensión más profunda de las barreras y oportunidades presentes" (p. 78). Este enfoque garantiza que las estrategias propuestas estén basadas en una evaluación precisa y detallada de las necesidades y desafíos de la organización.

La importancia de un plan de comunicación radica en su capacidad para transformar la cultura organizacional. Un plan bien elaborado no solo facilita la transmisión de información y la coordinación de actividades, sino que también fortalece la identidad corporativa y el compromiso de los empleados. Según Villafañe (2006), "la implementación de un plan de comunicación contribuirá a crear un entorno de trabajo más colaborativo y eficiente" (p. 112), lo que a su vez mejorará la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

## 2.2. Elementos comunicacionales

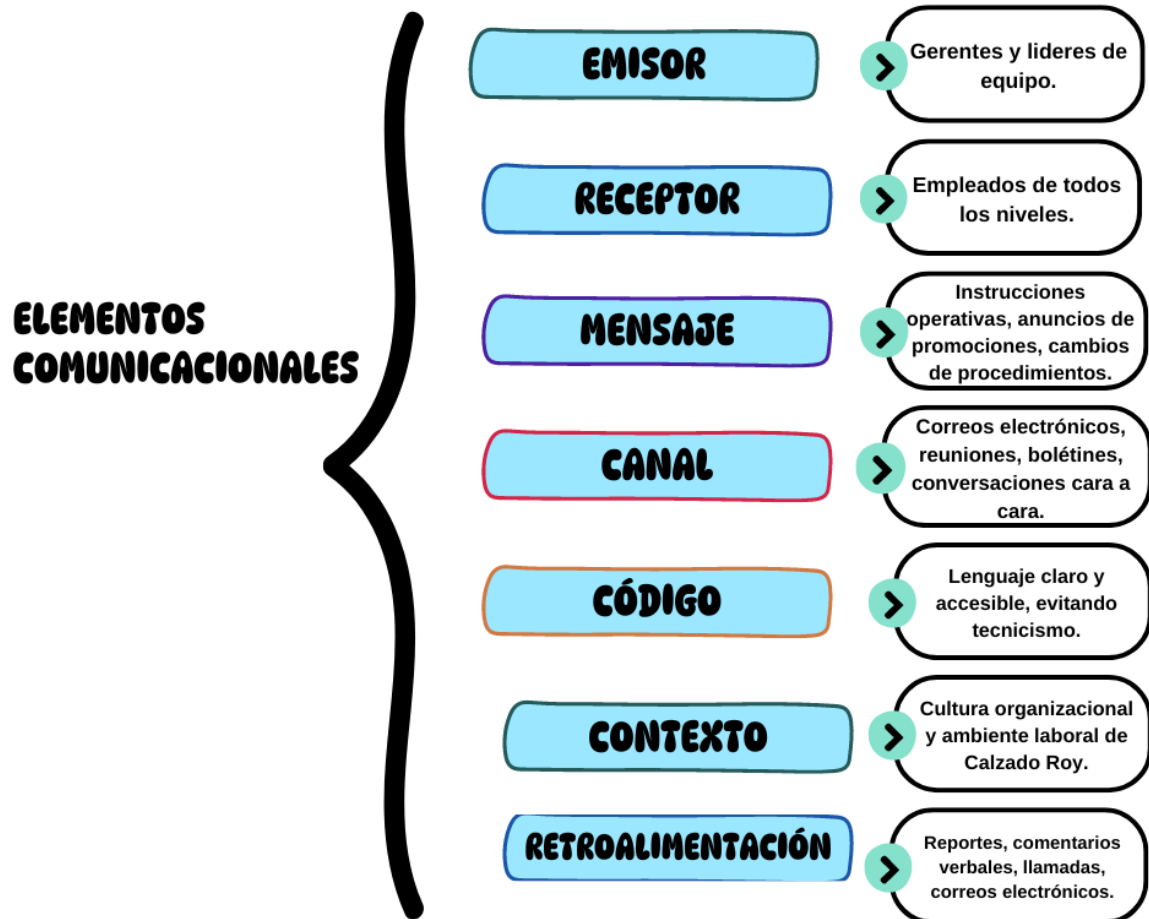
La comunicación interna es fundamental para el funcionamiento eficiente y armonioso de cualquier institución. Los elementos comunicacionales clave incluyen: emisor, receptor, mensaje, canal, código, contexto y la retroalimentación. Estos elementos son esenciales para garantizar que la información fluya de manera efectiva entre todos los niveles de la empresa.

- a. Emisor y Receptor: El emisor es quien origina el mensaje y el receptor es quien lo recibe. En el contexto de Calzado Roy, los emisores pueden ser los gerentes de departamento o los líderes de equipo, mientras que los receptores son los empleados de diferentes áreas. Como afirma Villafañe (2006), "la claridad y precisión del emisor son cruciales para evitar malentendidos y garantizar que el mensaje sea interpretado correctamente por el receptor" (p. 55).
- b. Mensaje: El mensaje es la información que se desea comunicar. Debe ser claro, conciso y relevante. En Calzado Roy, los mensajes pueden incluir instrucciones operativas, anuncios de promociones, cambios en los procedimientos y otras comunicaciones importantes. Smith y Mounter (2008) sostienen que "la simplicidad y claridad del mensaje son fundamentales para asegurar que todos los empleados lo comprendan y actúen en consecuencia" (p. 89).
- c. Canal: El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Los canales pueden ser formales (correos electrónicos, reuniones, boletines) o informales (conversaciones cara a cara, chats). Villafañe (2006) destaca que "la elección del canal adecuado depende del

tipo de mensaje y del público objetivo. Los canales formales son ideales para comunicaciones oficiales, mientras que los informales pueden ser efectivos para fomentar la camaradería y el intercambio de ideas" (p. 60).

- d. Código: El código es el conjunto de signos y símbolos utilizados para transmitir el mensaje. En Calzado Roy, es importante que el código utilizado sea accesible y comprensible para todos los empleados, evitando tecnicismos innecesarios. Smith y Mounter (2008) mencionan que "el uso de un lenguaje claro y común facilita la comprensión y reduce la posibilidad de malinterpretaciones" (p. 92).
- e. Contexto: El contexto es el entorno en el que se produce la comunicación, que puede influir en la interpretación del mensaje. En Calzado Roy, el contexto incluye la cultura organizacional, el ambiente laboral y las circunstancias específicas del momento. Villafañe (2006) afirma que "comprender el contexto es vital para adaptar el mensaje y el canal de manera adecuada, asegurando así una comunicación efectiva" (p. 63).
- f. Retroalimentación: La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es esencial para cerrar el ciclo comunicacional y confirmar que el mensaje ha sido comprendido correctamente. En Calzado Roy, la retroalimentación puede ser formal (reportes) o informal (comentarios verbales, correos electrónicos). Según Smith y Mounter (2008), "la retroalimentación efectiva permite a la organización ajustar y mejorar continuamente sus procesos comunicativos" (p. 95).

Figura 27. Elementos comunicacionales



Fuente: elaboración propia

## 2.3. Objetivos del plan de Comunicación

### 2.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna para la institución.

### 2.3.2. Objetivos específicos

- a. Desarrollar una guía de apoyo de comunicación interna.
- b. Crear una herramienta digital institucional de mensajería en *WhatsApp*.
- c. Fortalecer el clima laboral, a través de la creación de un buzón de ideas y capacitaciones del uso y manejo de la guía de apoyo, así como la presentación y socialización de la herramienta digital *WhatsApp*.

## 2.4 Estrategia

En el presente plan estratégico de comunicación, se delinearán los desafíos actuales de la comunicación interna de la institución. La implementación de estas estrategias tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia y efectividad de la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización, con el fin primordial de que todos los colaboradores estén informados, involucrados y alineados con los objetivos corporativos. Para alcanzar estos objetivos, se han identificado tres estrategias clave: el desarrollo de una guía de comunicación interna, la creación de una herramienta digital institucional en *WhatsApp* y el fortalecimiento del clima laboral a través de la creación de un buzón de ideas y capacitaciones definidas. Cada una de estas estrategias se compone de acciones y actividades específicas que son esenciales para su implementación y éxito.

Primero, el desarrollo de una guía de apoyo de comunicación interna se centrará en establecer información clara y definida para su respectiva transmisión. Esta guía servirá como una referencia fundamental para todos los colaboradores, ayudando a estandarizar la comunicación y reducir malentendidos. Las actividades para esta estrategia incluirán la recopilación de información,

diseño, redacción de la guía detallada y la revisión y aprobación del documento por parte de la gerencia.

En segundo lugar, la creación de una herramienta digital institucional de mensajería en *WhatsApp*, la cual tiene como objetivo mejorar la comunicación informal y fortalecer la cultura organizacional. Esta red permitirá a los colaboradores compartir información relevante y mantenerse actualizados sobre las novedades de la institución. Las acciones relacionadas con esta estrategia incluirán la confirmación de la plataforma, la configuración de cuentas y perfiles, y la promoción y capacitación del uso entre los colaboradores.

Por último, el fortalecimiento del clima laboral a través de capacitaciones, que se enfocarán en enseñar a los colaboradores el uso y manejo de la guía de apoyo de comunicación interna y la nueva herramienta digital en *WhatsApp*. Estas capacitaciones no solo mejorarán las habilidades de comunicación, sino que también fomentarán un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo. Las actividades para esta estrategia incluirán la planificación y organización de sesiones de capacitación y la creación de un buzón de ideas para recibir retroalimentación y la evaluación de la efectividad de las capacitaciones.

## 2.5 Actividades o Acciones de la estrategia

Figura 28. Objetivos y acciones



Fuente: elaboración propia

## 2.6. Público objetivo

El público objetivo de este plan de comunicación son el 100% de todas las personas que integran la institución, divididos en varios segmentos clave dentro de la organización, cada uno con necesidades y roles específicos que impactan en la eficiencia y efectividad de la comunicación interna. Identificar y entender a estos públicos objetivos es crucial para diseñar e implementar estrategias que realmente mejoren la transmisión de información y fortalezcan la cultura organizacional. A continuación, los principales públicos objetivo:

a. Colaboradores Administrativos y Operativos:

Incluyendo a aquellos en oficinas centrales y en las diferentes tiendas del país, constituyen un grupo esencial para este plan. Este segmento necesita información clara y procedimientos definidos para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente

b. Jefaturas y Supervisores:

Desempeñan un papel crítico en la comunicación interna, ya que son los intermediarios entre la alta dirección y el personal operativo. Este grupo debe estar bien informado sobre los nuevos procedimientos y herramientas de comunicación para poder guiar a sus equipos de manera efectiva.

c. Gerencia General:

Es responsable de tomar decisiones estratégicas que afectan a toda la organización. Este grupo necesita una comunicación eficiente para recibir informes oportunos y tomar decisiones informadas.

d. Departamento de Recursos Humanos:

Tiene un papel central en la gestión de la comunicación interna.

e. Personal de ventas y atención al cliente:

Tanto en tiendas como en oficinas, necesita estar constantemente informado sobre promociones, lanzamientos y procedimientos operativos-administrativos.

## 2.7 Mensaje clave

El mensaje clave girar alrededor de la transformación de la comunicación interna para alcanzar una mayor eficiencia organizacional, a través de la implementación de nuevas herramientas y procedimientos que promuevan la colaboración y el fortalecimiento del clima laboral.

Figura 29. Mensaje clave



Fuente: elaboración propia





## 2.8 Indicadores de las acciones

Según Fernández y Pallarés (2013), "los indicadores de éxito en la comunicación interna son esenciales para medir el impacto de las estrategias implementadas, ya que proporcionan datos concretos sobre la mejora en la eficiencia organizacional y el clima laboral" (p. 92).

Los indicadores son fundamentales para evaluar la efectividad de las acciones y actividades propuestas, garantizando una retroalimentación continua y la posibilidad de ajustar las estrategias según las necesidades detectadas. Para mejorar la comunicación interna se han definido una serie de indicadores de acción específicos para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas.

A continuación, se presentan los indicadores de acción asociados a cada objetivo del plan.

Figura 30. Indicadores de acción

| <br><b>Objetivos</b> | <br><b>Indicador 1</b>  | <br><b>Indicador 2</b>   | <br><b>Indicador 3</b>  |
|---|--|--|--|
| <b>Objetivo específico 1</b><br>Para asegurar que la guía de comunicación internapoyoa sea efectiva.    | <b>Portada de colores.</b><br>Medirá la creatividad y la visibilidad de la guía, asegurándose de que tenga una portada atractiva y profesional que capte la atención de los empleados. | <b>Guía de contenidos.</b><br>Evaluará la estructura y la claridad del contenido de la guía, verificando que contenga toda la información necesaria.   | <b>Listado de personas.</b><br>Controlará la distribución de la guía, registrando el número de empleados que han recibido y confirmado la recepción de la misma.               |
| <b>Objetivo específico 2</b><br>Crear una red social institucional de Instagram o Facebook              | <b>Screen de portada.</b><br>Documentará la creación de la página principal de la red social, verificando su diseño y uso.   | <b>Métricas de redes sociales.</b><br>Rastreará el engagement y la interacción en la red social, midiendo seguidores, likes, comentarios y compartidos.  | <b>Lista de asistencia de colaboradores.</b><br>Registrará la participación de los empleados en las actividades y eventos promovidos a través de la red social.                |
| <b>Objetivo específico 3</b><br>Fortalecer el clima laboral a través de capacitaciones                  | <b>Listado de personas que reciben la capacitación.</b><br>Medirá el alcance de las capacitaciones, registrando el número de empleados que han asistido a cada sesión.                 | <b>Número de ideas recibidas o fotografía de buzón.</b><br>Evaluará la receptividad y la participación de los empleados, contando el número de ideas propuestas o documentando el uso de buzones de sugerencias. | <b>Lista de asistencia.</b><br>Controlará la asistencia a las capacitaciones, asegurando que un alto porcentaje de empleados participe activamente en las sesiones formativas. |

Fuente: elaboración propia

## 2.9 Recurso Humano

El recurso humano para el plan de comunicación estratégica se detalla a continuación:

Tabla 1. Recurso Humano

|   |                         |  |  |
|---|-------------------------|--|--|
| 1 | M. A. Luis Pedroza      | Coordinador de EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en USAC. | Elaboración de plan de trabajo anual EPS, programación de inducciones, resolución de diversas situaciones relacionadas al desarrollo del EPS con docentes y estudiantes, acompañamiento académico hasta su finalización. |
| 2 | M. A. Marvin Sarmientos | Asesor de EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación USAC.         | Acompañamiento a los epesistas, brinda asesoría para el desarrollo de las diferentes fases, corrección de informes, supervisión de práctica institucional hasta su finalización.   |
| 3 | M. A. Kelly Ruiz        | Contadora General de Tiendas Calzado Roy                                   | Comparte información de procedimientos internos y documentos, intermediario entre la gerencia general para la autorización de las estrategias del plan comunicacional, responsable del epesista.                         |
| 4 | Cristy García           | Analista de recursos humanos en Calzado Roy                                | Comparte información de los canales de comunicación, procedimientos internos y capacitaciones.   |
| 5 | Yadira Beltrán          | Estudiante de EPS  | Recopila información y aplica sus conocimientos teóricos y habilidades para desarrollar un plan de comunicación que contribuya a la institución, bajo la supervisión de un asesor.                                       |

Fuente: elaboración propia

## 2.10 Financiamiento y presupuesto

El financiamiento para la implementación de las estrategias del plan de comunicación estratégica será cubierto en 63% por la institución y 37% la epesista.

Figura 31. Financiamiento y presupuesto Guía de apoyo

### Financiamiento y presupuesto

| CANTIDAD  | DESCRIPCIÓN  | COSTO UNITARIO        | SUB-TOTAL        | OBSERVACIONES  |
|-----------|--|-----------------------|------------------|--|
|           | <b>GUIA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>                          |                       |                  | 63% DEL COSTO A CARGO DE LA INSTITUCIÓN y 37% A CARGO DEL EPESISTA |
| <b>1</b>  | Diseño y diagramación digital.                               | Q3,500.00             | Q3,500.00        | Costo a cargo del epesista   |
| <b>75</b> | Impresión de guía full color.                                | Q75.00                | Q5,625.00        | 1 guía para cada tienda que son 69 y 6 guías para administración.  |
| <b>1</b>  | Presentación de guía a personal administrativo y de tiendas. | Q0.00                 | Q400.00          | Pago de licencia zoom para mas de 100 personas \$50                |
|           |  | <b>SUB TOTAL GUIA</b> | <b>Q9,525.00</b> |  |

Fuente: elaboración propia

Figura 32. Financiamiento y presupuesto herramienta digital *WhatsApp*

## Financiamiento y presupuesto

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN   | COSTO UNITARIO              | TOTAL            | OBSERVACIONES  |
|----------|---|-----------------------------|------------------|--|
|          | <b>CREACION DE HERRAMIENTA DIGITAL DE MENSAJERÍA WHATSAPP</b> |                             |                  | 100% A CARGO DE LA INSTITUCIÓN                       |
| 1        | Registro de red social y acompañamiento de 2 meses.           |                             | Q1,500.00        |  |
| 1        | Creación de contenido y calendarización.                      | Q100.00                     | Q800.00          | Contenido semanal para 2 meses.                      |
| 1        | Presentación de red social y promoción para unirse.           | Q0.00                       | Q400.00          | Pago de licencia zoom para más de 100 personas \$50. |
|          |   | <b>SUB TOTAL RED SOCIAL</b> | <b>Q2,700.00</b> |  |

Fuente: elaboración propia

Figura 33. Financiamiento y presupuesto capacitación y buzón de ideas

## Financiamiento y presupuesto

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN   | COSTO UNITARIO                         | TOTAL            | OBSERVACIONES   |
|----------|---|--|------------------|---|
|          | <b>CAPACITACIONES PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL, RESOLVER DUDAS Y BUZÓN DE IDEAS</b> |  |                  | 100% A CARGO DE LA INSTITUCIÓN                                    |
| <b>2</b> | Capacitaciones  | Q800.00                                | Q1,600.00        | 1 capacitación para tiendas y 1 capacitación para administración. |
| <b>1</b> | Diseño y diagramación de buzón de ideas digital   |  | Q900.00          | Costo a cargo del epepista  |
|          |   | <b>SUB TOTAL CAPACITACIONES Y BUZO</b> | <b>Q2,500.00</b> | 100% A CARGO DE LA INSTITUCIÓN                                    |

**TOTAL INVERSION**  
**Q14,725.00**

Fuente: elaboración propia

## 2.11 Beneficiarios

El impacto en los beneficiarios fortalece las relaciones dentro de la institución y las partes interesadas externas.

### 2.11.1 Beneficiarios Directos

Los beneficiarios directos de este plan estratégico de comunicación interna son los empleados en oficinas centrales y de tiendas del país. Estos incluyen a:

Personal Administrativo, departamentos de ventas, diseño, contabilidad, servicio al cliente, recursos humanos, cobros y capacitación. Gerencia General y jefes de Área. Personal de Ventas en Tiendas.

### 2.11.2 Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirectos son quienes se verán favorecidos por los efectos en los beneficiarios directos, mejorando las relaciones personales y comerciales. Estos incluyen a:

Clientes de la institución: Al mejorar la eficiencia y la calidad del servicio a través de una mejor comunicación interna, los clientes experimentarán un servicio más ágil y satisfactorio.

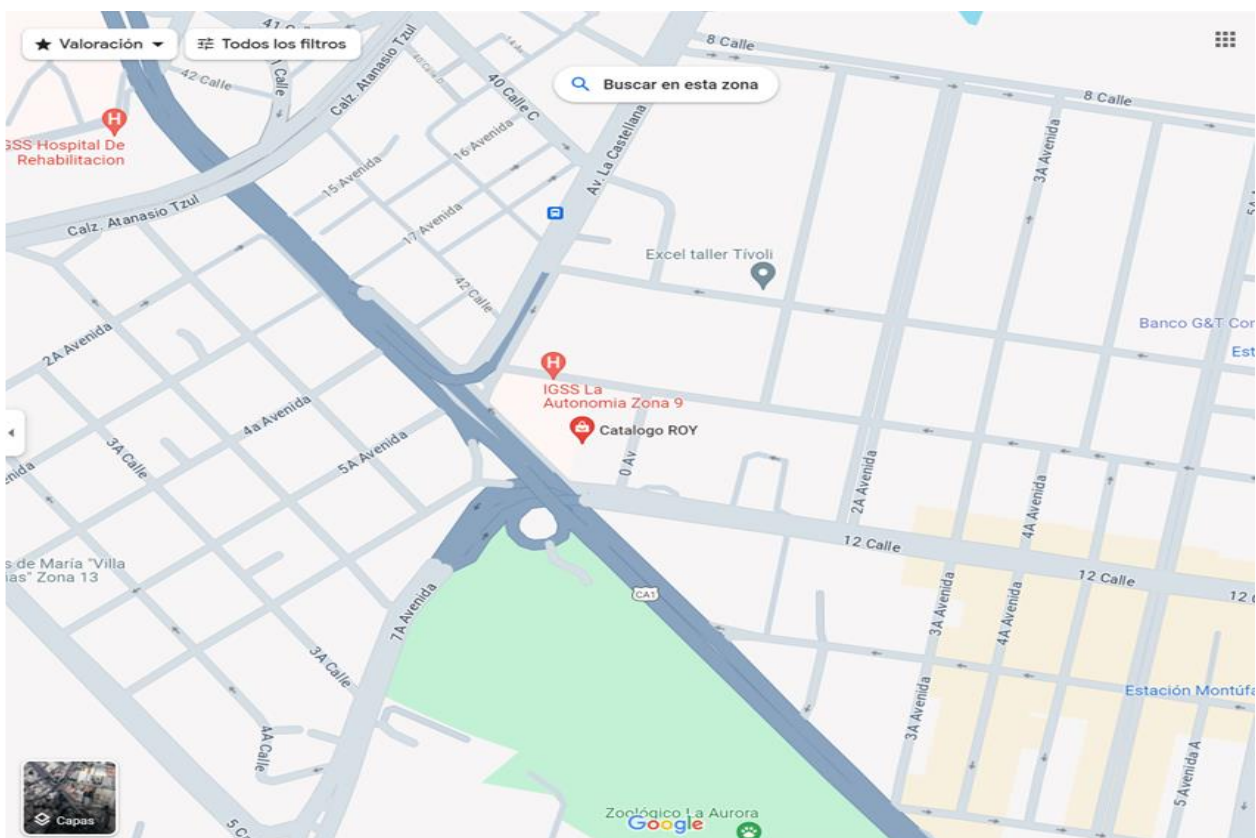
Proveedores y Socios Comerciales: se beneficiarán de procesos más eficientes en la comunicación. Esto puede llevar a relaciones comerciales más fuertes y a una colaboración más efectiva.

Familias de los Empleados: se verán indirectamente beneficiadas al experimentar un ambiente laboral más positivo y menos estresante para sus miembros, lo que puede traducirse en un equilibrio mejor entre la vida laboral y personal.

## 2.12 Áreas Geográficas de Acción

El área geográfica de acción es en 12 calle 0-47 zona 9, Edificio La Premiere, lugar donde se encuentran ubicadas las oficinas centrales de la institución.

Figura 34. Ubicación geográfica



Fuente: Google maps

## 2.13 Cuadro operativo de la estrategia

Tabla 2. Cuadro operativo de la estrategia

| Actividad o producto comunicacional          | Objetivo específico al cual obedece  | Presupuesto | Recurso Humano                                       | Area geográfica de impacto  | Beneficiarios   | Fecha de ejecución      |
|--|--|-------------|--|---|---|-------------------------|
| Guía de procedimientos                       | Desarrollar una guía de procedimientos de comunicación interna   | Q9,125.00   | Diseñador, estudiante de EPS, Jefe de contabilidad   | Oficinas centrales de la institución                              | Empleados de la institución a nivel administrativo y de tiendas | Semana 1 de agosto 2024 |
| Capacitación de guía                         | Desarrollar una guía de procedimientos de comunicación interna   | Q400.00     | Capacitador, estudiante de EPS, Jefe de contabilidad | Oficinas centrales de la institución y sucursales en todo el país | Empleados de la institución a nivel administrativo y de tiendas | Semana 2 de agosto 2024 |
| Creación de red social institucional         | Crear red social institucional de Instagram, Facebook o Telegram.  | Q2,300.00   | Diseñador, estudiante de EPS, Jefe de contabilidad   | Oficinas centrales de la institución                              | Empleados de la institución a nivel administrativo y de tiendas | Semana 1 de agosto 2024 |
| Capacitación de red social                   | Crear red social institucional de Instagram, Facebook o Telegram.  | Q400.00     | Capacitador, estudiante de EPS, Jefe de contabilidad | Oficinas centrales de la institución y sucursales en todo el país | Empleados de la institución a nivel administrativo y de tiendas | Semana 3 de agosto 2024 |
| Capacitaciones para fortalecer clima laboral | Fortalecer el clima laboral, a través de capacitaciones del uso y manejo de la guía de procedimientos y la presentación y socialización de nueva red social. | Q1,600.00   | Capacitador, estudiante de EPS, Jefe de contabilidad | Oficinas centrales de la institución y sucursales en todo el país | Empleados de la institución a nivel administrativo y de tiendas | Semana 4 de agosto 2024 |
| Buzón de ideas                               | Fortalecer el clima laboral, a través de capacitaciones del uso y manejo de la guía de procedimientos y la presentación y socialización de nueva red social. | Q900.00     | Diseñador, estudiante de EPS, Jefe de contabilidad   | Oficinas centrales de la institución y sucursales en todo el país | Empleados de la institución a nivel administrativo y de tiendas | Semana 4 de agosto 2024 |

Fuente: elaboración propia

## 2.14 Cronograma del Plan de comunicación

Figura 35. Cronograma



Fuente: elaboración propia

## Capítulo 3

### 3. Informe de ejecución

El informe de ejecución en un Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) detalla las actividades y logros alcanzados durante un periodo determinado. Su objetivo principal es dejar evidencia del cumplimiento de los objetivos específicos a lo largo del ejercicio. Contiene una descripción de las acciones realizadas, los resultados obtenidos y las áreas de mejora identificadas, así como recomendaciones sobre el proceso. Este informe es de suma importancia para evaluar el trabajo realizado por el profesional en formación, en este caso el estudiante del EPS.

#### 3.1. Guía de apoyo de comunicación interna

Desde el diagnóstico se determinó que el problema principal y que estaba haciendo mucho ruido es la falta de información clara interdepartamental, haciendo énfasis en contabilidad y ventas, departamentos donde se presta más la confusión debido a que el personal de tiendas no tiene claro cuáles son las funciones y responsabilidades específicas de cada departamento, dando lugar a desinformación y pérdida de tiempo en resolver dudas o efficientizar su trabajo.

Razón por la cual se determinó la creación de una guía de apoyo de comunicación interna, que contenga toda la información relevante de cada departamento y así la comunicación interdepartamental fluya y haya claridad en los mensajes que se transmiten. Esta estrategia se desarrolló como se muestra en la información que se detalla a continuación:

Figura 36. Estrategia 1

| ACTIVIDAD  | OBJETIVO   | MEDIO UTILIZADO | PRESUPUESTO UTILIZADO |
|--|--|-----------------|-----------------------|
| Diseño y diagramación digital                    | Realización de propuestas con el contenido aprobado para la guía.  | Digital         | Q3,500.00             |
| Impresión de guía full color                     | Impresión de 75 ejemplares para distribuir en todas las tiendas y departamentos.                         | Impreso         | Q5,625.00             |
| Presentación de guía a tiendas y administrativos | Proporcionar a los colaboradores un recurso estandarizado de comunicación y miniminice malos entendidos. | Meet/Zoom       | Q400.00               |

Fuente: elaboración propia

## Resultados esperados

La implementación de la Guía de apoyo de comunicación interna se hará a partir del mes de noviembre 2024, debido a que actualmente están trabajando en una reingeniería en la misión, visión y cultura organizacional, las cuales se darán a conocer junto a la guía. El objetivo principal es optimizar la fluidez de la comunicación interdepartamental dentro de la empresa. Todo el contenido fue cuidadosamente elaborado por la Gerencia de operaciones, lo que asegura que la guía esté alineada con las necesidades y objetivos operacionales de la organización. Se espera obtener los siguientes resultados:

- a. Mejorar la eficiencia comunicativa, ya que proporcionará directrices claras para la transmisión de mensajes, reduciendo la posibilidad de malentendidos y errores de comunicación entre equipos.
- b. Estandarización de canales, se espera que los colaboradores se sientan más alineados y mejor comunicados.
- c. Fortalecimiento de la cultura organizacional, la guía servirá como un recurso fundamental que promoverá un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

Figura 37. Guía de apoyo de comunicación interna anverso

**Guía de Apoyo de Comunicación Interna**

Aquí encontrarás detalles clave sobre cada departamento, para que puedas dirigirte al área correcta para resolver tus dudas.  
"Bien comunicados, trabajamos mejor."

| RECURSOS HUMANOS  | MERCADEO   | DIGITACION   | INFORMATICA  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tramites IGSS e IRTRA</li><li>• Contratos</li><li>• Constancias Laborales</li><li>• Suspension de IGSS</li><li>• Control de Vacaciones</li><li>• Finiquitos laborales</li><li>• Altas y bajas de personal</li><li>• Visitas del Ministerio de Trabajo</li><li>• Visitas del IGSS</li><li>• Uniformes, gafetes</li><li>• Requerimientos de Extintores</li><li>• Requerimientos de insumos de Botiquin</li><li>• Codigos de Empleado</li><li>• Libros Diaco</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Suministros de Globos, Porta Globos</li><li>• Crayones, hojas para colorear</li><li>• Stickers de oferta</li><li>• POP</li><li>• Bases de Madera</li><li>• Videos</li><li>• Publicidad en redes sociales</li><li>• Promociones</li><li>• Produccion material audiovisual</li><li>• Esquema visual de tiendas</li><li>• Proveedores de publicidad</li><li>• Activades en Centros Comerciales</li><li>• Activaciones</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios a Clientes por promocion</li><li>• Facturas en contingencia</li><li>• Seguimiento a Mayoristas por descuento especial</li><li>• Verificacion de depositos y tarjetas de credito</li><li>• Suministros</li><li>• Reimpresion de Facturas</li><li>• Dudas de Excel y formatos para los tickets</li><li>• Dudas para generar guias de cargo expreso</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificacion de Equipos</li><li>• Verificacion en el sistema</li><li>• problemas de INTERNET</li><li>• Reimpresion de Facturas</li><li>• Aplicación de descuentos</li><li>• Problemas de impresión</li><li>• Administracion cuentas de correos</li><li>• Promociones</li><li>• Reportes del Sistema</li><li>• Carga de compras de Inventarios</li><li>• Verificacion de traslados de Inventarios</li></ul> |

Fuente: elaboración propia

Figura 38. Guía de apoyo de comunicación interna reverso



## Guía de Apoyo de Comunicación Interna

Aquí encontrarás detalles clave sobre cada departamento, para que puedas dirigirte al área correcta para resolver tus dudas.  
"Bien comunicados, trabajamos mejor."

| OPERACIONES  | CONTABILIDAD   | GERENTE DE OPERACIONES   | GERENTE DE OPERACIONES   |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos de Servicios, agua, luz y telefono</li> <li>• Reembolsos de Caja Chica</li> <li>• Reembolsos de gastos tomados de venta</li> <li>• Viaticos</li> <li>• Calculo de Comisiones y bonos</li> <li>• Pagos de nomina</li> <li>• Segimientos POS</li> <li>• Confirmacion de boletas de deposito</li> <li>• Boletas de pagos sueldos, comisiones y bonos</li> <li>• Emision de cheques para compras</li> <li>• Flotantes en POS</li> <li>• Visitas de SAT</li> <li>• Patentes</li> <li>• Libros de la Diaco</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y Aprobación para Pago de Planillas Quincenales</li> <li>• Revisión y Aprobación para Pago de Planillas de Bonos y Premios</li> <li>• Pago de Hrs Extras</li> <li>• Pago de Asuetos</li> <li>• Autorización de Gtos en Tiendas</li> <li>• Cambios de Calzado por Garantía</li> <li>• Devolución de Dinero a Clientes</li> <li>• Notas de Crédito fuera de lo Normal</li> <li>• Distribución de Cobro por Diferencia de Inventario</li> <li>• Faltantes en Caja Chica de Tiendas</li> <li>• Casos con el MINTRAB</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos de la Diaco</li> <li>• Estos Financieros Mensuales y Anuales</li> <li>• Presupuesto Operativo de Tiendas Anual</li> <li>• Presupuesto Tiendas Nuevas</li> <li>• Solicitud de Pagos a Proveedores</li> <li>• Autorización de Gtos de Supervisores</li> <li>• Autorización de Viáticos de Supervisores</li> <li>• Metas Mensuales para Tiendas de Valores y Pares</li> <li>• Metas Extraordinarias de Metas para Julio y Diciembre</li> <li>• Aprobación de Metas Semanales por Vendedor de Tiendas</li> <li>• Solicitud de Personal Vacacionista para Julio y Diciembre</li> </ul> |
| <h3 style="margin: 0;">INVENTARIOS</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruces de existencia</li> </ul>   |  |  |  |
| <h3 style="margin: 0;">SUPERVISOR</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dudas dias de descanso</li> <li>• Reporte horas extras</li> <li>• Segimientos de bonos</li> <li>• Casos de la Diaco</li> <li>• Permisos Laborales</li> </ul> |  |  |  |

Fuente: elaboración propia

### 3.2. Herramienta digital de mensajería *WhatsApp*

En segundo lugar, se retomó y reordenó los grupos de la herramienta digital de mensajería *WhatsApp*, los cuales representan una optimización significativa en los canales de comunicación interna, los mismos tienen como objetivo mejorar la comunicación informal y fortalecer la cultura organizacional. Esta estrategia permite que toda la información relevante llegue a cada colaborador en tiempo real, asegurando una comunicación clara y efectiva. Con esta medida, los grupos de *WhatsApp* se consolidan como un canal digital clave para la difusión de actualizaciones, anuncios y directrices importantes. La accesibilidad inmediata a la información y la posibilidad de intercambiar mensajes instantáneamente contribuirán a una mayor eficiencia operativa y a una coordinación más efectiva entre todos los departamentos de la empresa.

A continuación, detalles de esta estrategia.

Figura 39. Estrategia 2

| ACTIVIDAD                   | OBJETIVO   | MEDIO UTILIZADO | PRESUPUESTO UTILIZADO |
|-----------------------------|--|-----------------|-----------------------|
| Mantenimiento de red social | Verificación de miembros en chat y limpieza de contenido   | Digital         | Q0.00                 |
| Creación de contenido       | Generación de material gráfico y textual   | Digital         | Q800.00               |
| Presentación de red social  | Exposición de la red a administrativos y tiendas con el propósito de garantizar el acceso a información actualizada de manera diaria | Meet/Zoom       | Q400.00               |

Fuente: elaboración propia

## Resultados esperados

Las acciones relacionadas con esta estrategia que incluyen la configuración de cuentas y perfiles, no solo ha mejorado la fluidez de la comunicación entre los equipos, sino que también potenciará la rapidez en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Esta estrategia ya se ha implementado en los departamentos de contabilidad, finanzas y jefes de área, los otros departamentos están organizando sus perfiles.

Oficialmente se promocionará el uso de la red social entre los colaboradores en el mes de noviembre junto al lanzamiento de su nueva cultura organizacional. Con esta implementación y promoción de red social se esperan los siguientes resultados:

- a. Eficiencia en procesos internos: La implementación de los grupos de *WhatsApp* como canal de comunicación permitirá reducir el tiempo para la toma de decisiones, resolución de problemas y coordinación entre equipos.
- b. Comunicación Clara: Al asegurar que toda la información relevante se comparta en tiempo real a través de estos grupos, se logrará una mayor claridad en la comunicación, lo que permitirá que todos los colaboradores estén mantenerse informados y alineados con las directrices y actualizaciones importantes, minimizando malentendidos y errores.

Evidencia de material

Figura 40. Grupo WA jefes de área



Equipo ROY ⓘ

Grupo · 23 miembros

Fuente: Calzado Roy

Figura 41. Grupo WA departamento de contabilidad



Fuente: Calzado Roy

Figura 42. Grupo WA Finanzas



Roy finanzas 

Grupo · 7 miembros

Fuente: Calzado Roy

### 3.3 Capacitaciones y buzón de ideas.

Debido a la transformación actual que la empresa tiene, las capacitaciones para el fortalecimiento del clima laboral se calendarizaran junto a las actividades de lanzamiento de la reestructuración que están haciendo. Estas capacitaciones se enfocarán en enseñar a los empleados el uso y manejo de la guía de apoyo de comunicación interna, la retoma de los grupos de *WhatsApp* como herramienta digital de mensajería institucional interna y el uso del buzón de ideas.

Por último, el objetivo del buzón de ideas tanto en formato digital como físico es brindar a los colaboradores un espacio accesible y seguro donde puedan compartir sus ideas, comentarios y sugerencias. A través de este canal se busca fomentar una cultura de participación, en la que cada miembro del equipo se sienta valorado y escuchado. Como parte de la reingeniería que se está llevando dentro de la institución en relación con su misión, visión y clima organizacional, las capacitaciones para el uso de este buzón se programaran para el mes de noviembre.

Figura 43. Estrategia 3

| ACTIVIDAD              | OBJETIVO   | MEDIO UTILIZADO | PRESUPUESTO UTILIZADO |
|------------------------|--|-----------------|-----------------------|
| Buzón de ideas digital | Implementación de un buzón digital para recibir ideas o sugerencias relacionadas con la comunicación interna y organizacional. | Digital         | Q400.00               |
| Buzón de ideas físico  | Implementación de un buzón físico para recibir ideas o sugerencias relacionadas con la comunicación interna y organizacional.  | Digital         | Q500.00               |

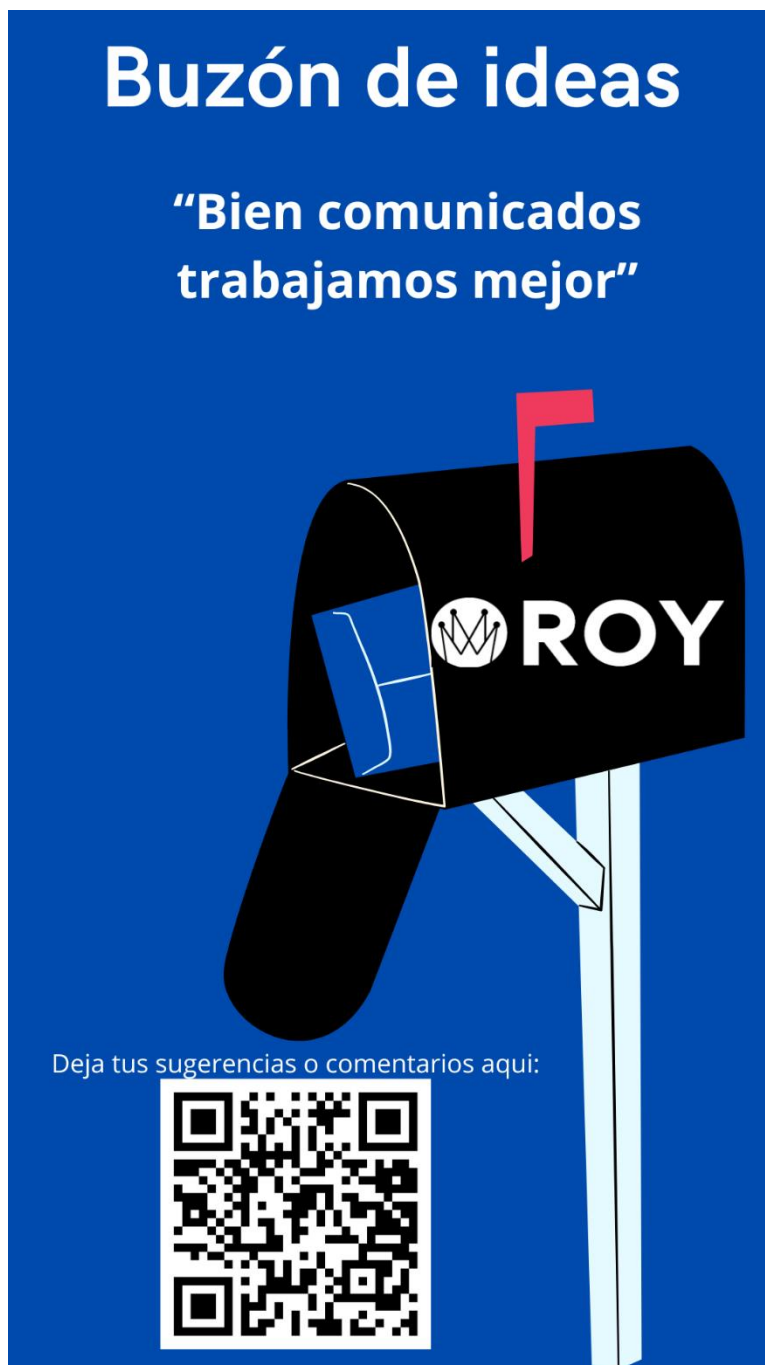
Fuente: elaboración propia

### Resultados esperados

Se espera que estas capacitaciones mejoren las habilidades de comunicación, sino que también fomentarán el trabajo colaborativo. Con la implementación del buzón de ideas, se espera estimular la creatividad y confianza en la empresa, y que el flujo de ideas y comentarios contribuyan a un ambiente más positivo. Estos resultados contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores. La efectividad que se espera es:

- a. Incrementar la cantidad de ideas innovadoras para los procesos de cada departamento.
- b. Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
- c. Identificar otros problemas internos.
- d. Compromiso de los colaboradores al ser parte de la transformación de los procesos de cambio.

Figura 44. Buzón de ideas



Fuente: elaboración propia

### 3.4 Cronograma general

Figura 45. Cronograma general

## CRONOGRAMA

|   | Mayo     |          | Junio    |          |          | Julio    |          | Agosto   |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| TAREAS                                      | SEMANA 3 | SEMANA 4 | SEMANA 1 | SEMANA 2 | Semana 3 | Semana 1 | Semana 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 |
| Elaboración plan de comunicación            | ✓        | ✓        |          |          |          |          |          |          |          |
| Entrega segunda fase EPS                    |          |          | ✓        |          |          |          |          |          |          |
| Ultima fecha para entrega de expediente EPS |          |          |          |          | ✓        |          |          |          |          |
| Revisión de plan con asesor                 |          |          |          |          | ✓        |          |          |          |          |
| Corecciones de plan                         |          |          |          |          |          | ✓        |          |          |          |

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

- a. La guía de apoyo de comunicación interna ha venido a contribuir a la estandarización de procesos de una forma clara.
- b. Debido a que la guía de comunicación interna tiene contenido actualizado se reduce la desinformación y pérdida de tiempo mejorando la eficiencia organizacional.
- c. La reactivación de la herramienta digital de mensajería *WhatsApp* como canal de comunicación interna ha contribuido al plan estratégico de la institución con mayor precisión de información en tiempo real.
- d. Los colaboradores y los clientes en el caso de tiendas se benefician del uso de la herramienta digital de mensajería *WhatsApp* dado que hay mayor rapidez en resolución de dudas y toma de decisiones más oportunas.
- e. El plan de reestructuración actual dentro de la institución contempla realizar las capacitaciones del uso de la nueva guía de comunicación interna y la implementación del uso de la herramienta digital de mensajería *WhatsApp* en el mes de noviembre 2024.
- f. El buzón de ideas despierta la creatividad de los colaboradores y se fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.
- g. Con el uso del buzón de ideas se refleja mayor productividad al sentirse los colaboradores más valorados y apoyados.
- h. La implementación de las tres estrategias llevará a mejorar los procesos, optimizar los recursos, reducir tiempos de respuesta y disminuir errores administrativos.

## Recomendaciones

- a. Es importante que luego del lanzamiento de la nueva cultura organizacional, junto a la guía de apoyo de comunicación interna, la herramienta digital de mensajería *WhatsApp* y el buzón de ideas, se haga una medición a través de encuestas o bien comentarios en el buzón de ideas para saber si las estrategias realizadas han reducido la desinformación y han contribuido a la solución de dudas.
- b. La implementación de estrategias digitales es un gran paso como empresa, sin embargo, se deberá perseverar en su uso por parte de los colaboradores.
- c. Recursos humanos y los jefes de área deberán tomar acción para que la guía de comunicación interna y el uso de *WhatsApp* sea parte de su cultura organizacional.
- d. Convendrá a la institución calendarizar las capacitaciones anuales en todas las áreas necesarias para mantener a los colaboradores motivados, apoyados y escuchados para continuar con un ambiente de trabajo colaborativo.
- e. Fomentar el uso del buzón de ideas para recibir retroalimentación y darle seguimiento a las ideas o comentarios y evaluar las recomendaciones.
- f. Mantener constante actualización de la guía de comunicación interna para reducir la desinformación.
- g. Designar a un departamento en específico la actualización del contenido de la guía de comunicación interna en fechas determinadas anuales.

## Referencias Bibliográficas

- Redalyc. (s.f.). Diagnóstico de comunicación interna: Proceso y objetivos. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>.
- Fernández Collado, C., & Pérez-Serrano, G. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.
- García López, F. J., & García Olmedo, P. (2009). Comunicación interna en la empresa: La información y la participación de los trabajadores. Editorial UOC.
- Calzado Roy, carpeta de capacitaciones, departamento de capital humano.
- Smith, R. D., & Mounter, P. (2008). Effective internal communication. Kogan Page.
- Villafañe, J. (2006). La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. Pearson Educación.
- Castells, M. (2013). Comunicación y poder. Alianza Editorial.
- Perales, F. (2018). Manual de comunicación organizacional. Editorial Planeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Scheinsohn, R. (2011). Estrategias de comunicación. Editorial Granica.
- Fernández, A., & Pallarés, M. (2013). La comunicación interna en las organizaciones. Editorial UOC.
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. (A. Editorial, Editor) Recuperado el 22 de mayo de 2024, de Comunicación y poder: <https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>.
- Comunicación Estratégica. (diciembre de 2008). Recuperado el 22 de mayo de 2024, de Comunicación Estratégica: <https://octavioislas.com/wp-content/uploads/2011/08/daniel-scheinsohn-comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica.pdf>.
- Fernando Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de La comunicación en las organizaciones: <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>.
- Lozano Díaz, A. (2004). La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de La buena reputación. Clave del valor intangible de

las empresas:  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78137/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_del\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78137/la_buena_reputacion_claves_del_valor_intangible_de_las_empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Pulido Polo, M., & Palacios Chavarro, J. (2018). La gestión de la comunicación organizacional. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de La gestión de la comunicación organizacional: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88226/978-84-17270-74-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Judge, T. (s.f.). Comportamiento organizacional. (P. Educación, Editor) Recuperado el 22 de mayo de 2024, de Comportamiento organizacional: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf).

Smith, L., & Mounter, P. (2008). Effective Internal Communication (Segunda ed.). Philadelphia, Estados Unidos: Pearson Educación.

Arevalo, W., & Acosta Meza, R. (s.f.). Metodología de Investigación: Guía para el diseño de proyectos y elaboración de informes de investigación. Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Briceño, M. (2005). Guía para la elaboración de informes técnicos (primera edición ed.). Mérida: Escuela de Ingeniería Química. Facultad de Ingeniería. Universidad de los Andes.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

## Anexos

### Anexo 1

#### Guía de observación



#### Guía de observación

##### Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura – EPSL 2024

##### Observe, analice y documente con imágenes y notas

Nombre de la institución: CALZADO ROY

Fechas de observación: 7 y 8 de marzo

##### Identidad o Cultura Corporativa:

Permite conocer la estructura de la organización, políticas y filosofía.

|  | Variable a observar                        | Si | No | Notas                                     |
|--|--|----|----|---|
|  | Plan estratégico empresarial o corporativo |    | ✓  |   |
|  | Misión                                     |    |    | No se observa página web institucional    |
|  | Visión                                     |    |    | No se observa página web institucional    |
|  | Objetivos institucionales o corporativos   |    | ✓  |   |
|  | Valores y principios                       |    | ✓  |   |
|  | Filosofía                                  |    | ✓  |   |
|  | Organigrama                                |    |    | Únicamente solicitándolo, no está visible |

**Identidad Visual**

|  | <b>Variable a observar</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|---|-----------|-----------|---|
|  | Logotipo  |           |           | Visible en todos los medios electrónicos y canales digitales y toda la institución físicamente            |
|  | <i>Marca</i>  |           |           | Visible   |
|  | Colores institucionales definidos y visibles en sus publicaciones |           |           | Si  |
|  | Slogan  |           |           | Moda, Calidad y Confort.<br>No esta visible, se asume que sea ese y aparece en algunas publicaciones web. |

**Elementos materiales**

|  | <b>Variable a observar</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|----------------------------|-----------|-----------|---|
|  | Tecnología                 |           | ✓         | Sus medios de comunicación son limitados, no tienen acceso a tecnología fácilmente. |

**Instalaciones**

Las instalaciones de oficinas centrales en zona 9 son propias.  
 Se asume que, las tiendas en centros comerciales son alquiladas.  
 Toda la construcción de oficinas centrales y tiendas es formal.  
 Después de la pandemia se desconoce si hubo cambios.  
 Las instalaciones están en área geografica adecuada, segura y accesible.  
 Aún se conserva alguna señalética apropiada según códigos y símbolos internacionales y circunstanciales como COVID19.  
 Cada final de año hace su planificación financiera.

**Identidad visual**

(Observar si es notoria en todos los espacios físicos y electrónicos de los que dispone la organización. (Vehículos, instalaciones, papelería de institucional, publicidad, redes sociales, página web, uniformes de empleados, señalética otros.

|  | <b>Variable a observar</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>   |
|--|---|-----------|-----------|--|
|  | Logotipo  | x         |           | Visible en medios electrónicos y canales digitales y en la fachada de oficinas centrales y tiendas, así como en todos sus catálogos. |
|  | Marca   | x         |           | Visible  |
|  | Colores institucionales definidos y visibles en sus publicaciones | x         |           | Si   |
|  | Slogan  | x         |           | Moda, Calidad y Confort.<br>No esta visible, se asume que sea ese y aparece en algunas publicaciones web.                            |

**Gestión de la comunicación:**

|  | <b>Variable a observar</b>       | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|----------------------------------|-----------|-----------|---|
|  | Plan estratégico de comunicación |           | x         | Se debe investigar  |
|  | Departamento de Comunicación     |           | x         | Se debe investigar si lo tiene  |
|  | Departamento de RRHH             | x         |           | Se encarga de cubrir todas las plazas vacantes, así como de informes para pagos del personal de tiendas. Adicional tienen a una persona que se encarga de las capacitaciones y bienestar laboral. |

**Gestión de la comunicación Interna**

(aspecto operativo, mide el grado de efectividad de la comunicación formal e informal.

**Medios y canales:** Permite identificar y evaluar la calidad de los distintos canales y soportes tecnológicos de la organización.

|  | <b>Variable a observar</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|---|-----------|-----------|---|
|  | Flujos de la información:<br>Vertical <ul style="list-style-type: none"> <li>● Descendente</li> <li>● Ascendente</li> </ul> Horizontal<br>Circular  | X         | X         | Su comunicación es vertical descendente. En las tiendas solo una persona tiene acceso al canal de comunicación y debe compartirla con sus compañeros, razón por la cual se puede perder o mal informar. El único medio para comunicarse es por mail. En otras jerarquías altas se maneja la comunicación a nivel personal en reuniones.   |
|  | <b>Medios y canales internos formales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Correo institucional</li> <li>● Intranet</li> <li>● Red social interna</li> <li>● Reuniones virtuales a través de plataformas               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones presenciales</li> <li>● Circulares/oficios</li> </ul> </li> <li>● Grupos de mensajería instantáneas               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Boletines informativos</li> </ul> </li> <li>● Buzón interno para sugerencias</li> <li>● Revistas internas</li> <li>● Cartelera informativa</li> <li>● Teléfono PBX, celulares</li> <li>● Otros</li> </ul> |           |           | El correo institucional es el medio autorizado para compartir información. Durante y después de pandemia quedaron las reuniones Zoom y Class room como un medio para capacitaciones interna.<br><br>Las reuniones presenciales son únicamente para personal de oficinas centrales.<br><br>Si hay cartelera en el área de tienda por catalogo en oficinas centrales con información de sus políticas internas. |
|  | Comunicación informal<br>Rumores  |           |           | Si se dan porque no hay otro medio mas que el correo electrónico y no pueden resolver dudas inmediatamente en las tiendas.  |

**Identidad Visual**

|  | <b>Variable a observar</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|---|-----------|-----------|---|
|  | Logotipo  |           |           | Visible en todos los medios electrónicos y canales digitales y toda la institución físicamente            |
|  | <i>Marca</i>  |           |           | Visible   |
|  | Colores institucionales definidos y visibles en sus publicaciones |           |           | Si  |
|  | Slogan  |           |           | Moda, Calidad y Confort.<br>No esta visible, se asume que sea ese y aparece en algunas publicaciones web. |

**Elementos materiales**

|  | <b>Variable a observar</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|----------------------------|-----------|-----------|---|
|  | Tecnología                 |           | ✓         | Sus medios de comunicación son limitados, no tienen acceso a tecnología fácilmente. |

**Instalaciones**

Las instalaciones de oficinas centrales en zona 9 son propias.  
 Se asume que, las tiendas en centros comerciales son alquiladas.  
 Toda la construcción de oficinas centrales y tiendas es formal.  
 Después de la pandemia se desconoce si hubo cambios.  
 Las instalaciones están en área geografica adecuada, segura y accesible.  
 Aún se conserva alguna señalética apropiada según códigos y símbolos internacionales y circunstanciales como COVID19.  
 Cada final de año hace su planificación financiera.

**Clima laboral o clima organizacional**

(diseño ambiente que analiza el estado de ambiente, diálogo organizacional, sentimientos, emociones, motivación, conductas)

|  | <b>Variable a observar</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|---|-----------|-----------|---|
|  | Sentido de pertenencia  |           |           | Se investigará con encuestas a empleados.   |
|  | Cultura de la calidad   |           |           | Se investigará con encuestas a empleados  |
|  | Participación y trabajo en equipo   |           |           | Se investigará con encuestas a empleados  |
|  | Manejo del rumor  |           |           | Se investigará con encuestas a empleados  |
|  | Promoción de la cultura organizacional  |           |           | Se investigará con encuestas a empleados  |
|  | Estabilidad laboral   |           |           | Tienen bastante rotación, sin embargo se corroborará con encuestas a empleados.   |
|  | Servicios salud integral<br>Protocolo Covid19<br>Beneficios adicionales a ley   |           |           | Este año 2024 se están impartiendo talleres de salud emocional, financiera y física a todos los empleados a través de zoom. |
|  | Seguridad Industrial  |           |           | Se investigará.   |
|  | Capacitaciones  | x         |           |   |
|  | Políticas de desarrollo laboral<br>Incentivos económicos /premios y reconocimientos por logro de objetivos<br>Celebraciones internas<br>Política de puertas abiertas<br>Ambientes de trabajos adecuados |           |           | Se investigará con encuestas a empleados  |
|  | Código de vestuario (uniforme)  | x         |           |   |

**Ámbito de Comunicación Externa**

|  | <b>Variable a observar</b>   | <b>S<br/>i</b> | <b>No</b>   | <b>Notas</b>  |
|--|--|----------------|-------------|---|
|  | Campañas de comunicación a través de medios masivos ( radios, prensa, tv, internet, revistas especializadas) | x              |             | Redes sociales y catálogos de venta.  |
|  | <b>Medios y canales</b>  |                |             |   |
|  | <b>Página Web</b>  | x              |             | <a href="http://www.tiendaroy.com">www.tiendaroy.com</a><br>Únicamente de ventas, no se observa página institucional. |
|  | Redes sociales:<br>Observar y analizar tono de mensajes, como se explica en el documento.                    |                |             | FB, Instagram.  |
|  | Revistas digitales   |                | x           |   |
|  | Canal de TV<br>Radio en línea o programas de radio<br>Blogs informativos                                     |                | x<br>x<br>x |   |
|  | Campanña de Relaciones Públicas  |                | x           | No se observa   |

**Ámbito de Responsabilidad Social Empresarial**

|  | <b>Variable a observar</b>                                  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>  |
|--|---|-----------|-----------|---|
|  | Estrategias de responsabilidad social empresarial           | x         |           |   |
|  | Patrocinios   |           |           |   |
|  | Donaciones  | x         |           |   |
|  | Alianzas con sector social y educativo, ambiental, cultural |           |           | Si, a través de capacitaciones en escuelas y comunidades en riesgo. |

**Manejo de Crisis**

|  | <b>Variable a observar</b>       | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>    |
|--|----------------------------------|-----------|-----------|-----------------|
|  | Estrategia para manejo de crisis |           | x         | Se investigará. |
|  | Manual de Crisis                 |           | x         | Se investigará. |
|  | Otros                            |           |           |                 |
|  |                                  |           |           |                 |

**Comunicación virtual/Redes sociales**

|  | <b>Variable a observar</b>                             | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Notas</b>           |
|--|--|-----------|-----------|------------------------|
|  | Cuentan con una estrategia digital                     |           | x         | No se observa.         |
|  | Cuentan con un plan de contenidos                      |           | x         | Se investigará.        |
|  | En que plataformas se tiene presencia                  |           |           | Fb, IG.                |
|  | ¿Cuántos seguidores tenemos en cada red social?        |           |           | FB 37,000<br>IG 11,400 |
|  | ¿Están optimizados los perfiles de las redes sociales? | x         |           |                        |

**¿Cuál es la frecuencia de publicación en las distintas plataformas?**

En FB y en IG sus publicaciones son diarias.

**¿Qué tipo de contenido funciona mejor?**

Se investigará.

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  | ¿Qué días de la semana y horas funcionan mejor las publicaciones?<br>¿Se están consiguiendo los objetivos en redes sociales? |  |  | Se investigará.                             |
|  | ¿Se está dando una buena atención al cliente en las redes sociales?  |  |  | Se investigará a través de cliente anónimo. |

Anexo 2

Fotografía con personal de contabilidad



Anexo 3

Fotografía con analista de recursos humanos



Anexo 4

Fotografía visita a instalaciones



## Anexo 5

### Registro de horas de práctica



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2024



#### Registro de Horas de práctica


Nombre Estudiante: Elda Yadira Beltrán Avendaño  
Registro Académico: 199910141  
Jefe o Encargado (a): Licda. Kelly de Espinoza  
Institución o Empresa: Calzado Roy  
Supervisor de EPSL: Marvin Sarmientos

| Sem. No. | Fechas        | MES         | HORAS DE PRÁCTICA |      |       |      |      |      | Total, horas en la Semana | Actividades realizadas  |
|----------|---------------|-------------|-------------------|------|-------|------|------|------|---------------------------|---|
|          |               |             | Lun.              | Mar. | Mier. | Jue. | Vie. | Sáb. |                           |   |
| 1        | Del: 1 al 3   | Junio       | 6                 | 3    | 5     | 3    | 3    |      | 20                        | Definición de objetivos y expectativas del plan de comunicación.<br>Análisis de la situación actual de comunicación interna.  |
| 2        | Del: 5 al 10  | Junio       | 3                 | 3    | 3     | 4    | 4    |      | 17                        | Elaboración de esquema preliminar del plan de comunicación  |
| 3        | Del: 12 al 17 | Junio       |                   | 8    |       | 8    | 8    |      | 24                        | Desarrollo detallado de identificación de problemas en contabilidad y ventas.<br>Entrevista con personal de contabilidad.<br>Redacción de informe preliminar con descripción de problemas interdepartamentales. |
| 4        | Del: 19 al 24 | Junio       | 3                 | 3    | 3     | 3    | 3    |      | 15                        | Desarrollo de las tácticas y acciones del plan de comunicación.<br>Cronograma preliminar.   |
| 5        | Del: 26 al 1  | Junio/Julio |                   |      | 3     | 3    | 3    |      | 9                         | Estructuración detallada de estrategias y elaboración del presupuesto.  |

| Sem. No. | Fechas        | MES          | HORAS DE PRÁCTICA |      |       |      |      |      | Total, horas en la Semana | Actividades realizadas   |
|----------|---------------|--------------|-------------------|------|-------|------|------|------|---------------------------|--|
|          |               |              | Lun.              | Mar. | Mier. | Jue. | Vie. | Sáb. |                           |  |
| 1        | Del: 3 al 8   | Julio        | 2                 |      | 3     | 3    | 2    |      | 10                        | Identificación de canales de comunicación alternativo  |
| 2        | Del: 10 al 15 | Julio        | 8                 |      | 8     | 8    | 8    |      | 32                        | Revisión y ajuste del plan de comunicación.<br>Planificación de recursos necesarios.<br>Ajuste de cronograma.  |
| 3        | Del: 17 al 22 | Julio        | 8                 | 8    | 3     | 8    | 8    |      | 35                        | Incorporación de feedback del supervisor al plan de comunicación.<br>Preparación de la presentación del plan a Calzado Roy<br>Presentación de plan a Calzado Roy.<br>Reestructuración de estrategias y contenido con el feedback de Calzado Roy. |
| 4        | Del: 24 al 29 | Julio        |                   |      | 5     | 3    | 3    |      | 11                        | Elaboración de calendario de implementación del plan   |
| 5        | Del: 31 al 5  | Julio/agosto | 5                 |      |       | 5    | 5    |      | 15                        | Obtención de información de cada departamento para elaboración de la guía de apoyo de comunicación interna.  |

| Sem. No.                                       | Fechas        | MES    | HORAS DE PRÁCTICA |      |       |      |      |      | Total, horas en la Semana | Actividades realizadas  |
|--|---------------|--------|-------------------|------|-------|------|------|------|---------------------------|---|
|  |               |        | Lun.              | Mar. | Mier. | Jue. | Vie. | Sáb. |                           |   |
| 1  | Del: 7 al 12  | Agosto | 8                 |      | 8     | 8    | 8    |      | 32                        | Diseño y elaboración de guía de apoyo de comunicación interna y otros materiales de estrategia.                           |
| 2  | Del: 13 al 23 | Agosto | 8                 | 8    | 8     | 8    | 8    |      | 40                        | Entrega de diseño de guía para aprobación.<br>Actualización de diseños.<br>Calendarización de viralización de estrategias |
| 3  | Del: 26 al 30 | Agosto | 8                 | 8    | 8     | 8    | 8    |      | 40                        | Aprobación de canales de estrategia.<br>Viralización de estrategias.  |
| <b>TOTAL HORAS DE PRÁCTICA REGISTRADAS 300</b> |               |        |                   |      |       |      |      |      |                           |   |

Nota: Diariamente puede ser registradas de 1 a 8 horas de trabajo virtual o presencia

  
 Irma Kell... de Cajinoza  
 Nombre, Firma y sello

**Jefe encargado**  
**INTERCALSA**  
 12 Calle 0-47, Esquina Edificio La Premiere  
 Local 102, Zona 9, Guatemala, Guatemala  
 PBX: 2324-3500



Nombre y Firma  
**Supervisor/a EPSL**

M.A. Marvin Sarmientos

## Anexo 6

### Fotografía visita a instalaciones en remodelación



## Anexo 7

### Fotografía de recepción en remodelación



Anexo 8  
Constancia de supervisión



Comunicación  
cercando futuro

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2024

Datos del estudiante:


|                      |   |
|----------------------|---|
| Nombre completo:     | Elda Yadira Beltrán Avendaño  |
| No. de Carné:        | 2400493810101   |
| Nombre del proyecto: | Diagnóstico, plan estratégico y ejecución de comunicación interna para la empresa Calzado Roy |

Datos de la institución:

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Nombre :   | Calzado Roy                   |
| Nombre de la persona responsable de la práctica profesional: | Licda. Kelly Ruiz de Espinoza |
| Teléfono de contacto:  | 2324-3500 ext. 1114           |

Fecha de supervisión


|    |    |      |
|----|----|------|
| 25 | 07 | 2024 |
|----|----|------|

  
INTERCALSA  
Calle 0-47, Esquina Edificio La Premiera  
Local 102, Zona 9, Guatemala, Guatemala  
PBX: 2324-3500

Firma y sello/encargado/a de la  
institución



M.A. Marvin Sarmientos  
Supervisor EPSL-USAC



Estudiante de EPS de Licenciatura

Anexo 9  
Informe anti plagio



# Informe del Detector de Plagio Viper

INFORME FINAL EPS MODIFICADO.docx **escanead**  
2024

Porcentaje Total

**3%**

2.0%

Universidad de San Carlos de Guatemala - bi...  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/16/16\\_1134.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/16/16_1134.pdf)

0.3%

NOSOTROS - CATALOGO ROY  
<https://catalogoroy.com/nosotros/>

0.2%

Elementos de la comunicación: Comprendien...  
<https://comunicaciondecalidad.com/comunicacion/e>

0.1%

Las 25 principales preguntas de comunicació...  
<https://www.alert-software.com/es-blog/las-25-princi>

0.1%

Más allá de la mensajería instantánea: Whats...  
<https://www.redalyc.org/journal/2630/263062301012>

- 
- 0.1% Solidaridad y educación audiovisual. El caso ...  
<https://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/arti>
- 
- 0.1% Proceso Comunicativo: Elementos y Etapas C...  
<https://labes-unizar.es/proceso-comunicativo-eleme>
- 
- 0.1% Niveles administrativos de una empresa | Con...  
<https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/niveles>