

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación
Organizacional Interna y Externa para Walmart México - CAM**

Francisca Patricia Hernández Montufar

Guatemala, octubre 2016

**Universidad de San Carlos De Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, holding a child. Above her is a crown with a cross. To the left and right are castles and a lion rampant. Below the central figure is a figure on horseback. The seal is surrounded by Latin text: "CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERAS ORBIS CONSPICUA" at the top and "ULTRA PLUS" on banners on the sides.

**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación
Organizacional Interna y Externa para Walmart México - CAM**

**Trabajo de Graduación
Presentado por:**

Francisca Patricia Hernández Montufar

Previo a conferírsele el título de:

Máster en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alavarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pbl. Anaite Machuca
Prdta. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
M.A. César Augusto Urizar Méndez
M.A. Jorge Ignacio Paz Ramírez
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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



Guatemala, 22 de octubre de 2016

Orden de impresión

No.036-2016 GAMP/Machq

Estudiante

Francisca Patricia Hernández Montufar

Carné No. 199912268

Estimada Estudiante Hernández:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna y Externa, Walmart México - CAM”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



[Signature]
MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

[Signature]

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”

OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810

www.comunicacion.usac.edu.gt

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

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I.....	1
1. Diagnóstico Situacional	1
1.1 Ubicación Geográfica	1
1.2 Naturaleza de la Organización	2
1.3 Líneas Estratégicas	2
1.4 Principales Actividades	6
1.5 Actores Internos y Externos	6
1.6 Organigrama.....	8
1.7 Perfil de los Trabajadores	10
CAPÍTULO II.....	14
2. Fundamentos Epistemológicos.....	14
Definición de organización.....	14
Organización de Venta al Detalle	14
Teoría de la Información	15
Teoría de David McClelland.....	15
Teoría de Maslow	15
Definición de organización.....	16
CAPÍTULO III.....	19
3. Metodología.....	19
3.1 La metodología	19
3.2 Objetivos.....	19
3.2.2 Objetivos Específicos	19

3.3 Principales acciones de la metodología	20
--	----

CAPÍTULO IV 36

Diagnóstico de Comunicación Interna.....	36
--	----

4.1 Diagnóstico Comunicacional.....	36
-------------------------------------	----

4.2 Análisis de la Comunicación Interna	36
---	----

Comunicación descendente.....	37
-------------------------------	----

Comunicación ascendente	40
-------------------------------	----

Comunicación horizontal	42
-------------------------------	----

4.3 Diagnóstico de Comunicación Externa.....	43
--	----

4.3 Usuarios e Instituciones	44
------------------------------------	----

4.4 Análisis de la Identidad e Imagen Corporativa	44
---	----

4.5 Comunicación en Crisis	52
----------------------------------	----

4.6 FODA.....	53
---------------	----

4.7 Análisis y pronóstico de la situación.....	54
--	----

4.8 Factores influyentes directos e indirectos	56
--	----

4.8.1 Directos.....	56
---------------------	----

4.8.2 Indirectos	56
------------------------	----

4.9 Árbol de problemas	57
------------------------------	----

4.10 Determinación de prioridades comunicacionales	59
--	----

CAPÍTULO V 60

5. Estrategia de Comunicación.....	60
------------------------------------	----

5.1 Justificación	60
-------------------------	----

5.2 Objetivos.....	61
--------------------	----

5.3 Público objetivo.....	61
---------------------------	----

5.4 Propuesta	62
---------------------	----

5.5 Matriz de coherencia para plan de comunicación	63
--	----

5.6 Producto estrategia de comunicación sugeridos	65
---	----

5.7 Validación de la propuesta.....	70
-------------------------------------	----

5.7 Cronograma de implementación de la propuesta	71
--	----

5.8 Plan de monitoreo y evaluación	72
5.9 Visión del futuro	73
5.9.1 Comunicación Interna	73
5.9.2 Comunicación Externa	73
5.9.3 Apoyo en elaboración de otros.....	74
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
Anexos	82
Cronograma de Actividades	84

Resumen

Este trabajo “Estrategia de Comunicación para el personal de Oficinas Centrales de Walmart México Centroamérica” tiene como objetivo analizar la organización y las diferentes actividades que realiza para comunicarse con su público interno y externo.

Las herramientas que esta organización utiliza tiene un gran impacto en la productividad de sus diferentes áreas, lo que permite alcanzar metas organizacionales y generar un ambiente laboral estable y retador.

Este documento será utilizado como guía para la organización para transmitir toda la información necesaria a todas las áreas de la administración de forma rápida y eficiente, sin un presupuesto adicional para implementarlo, ya que cuentan con todas las herramientas necesarias.

La comunicación externa es poca, debido a que su enfoque principal es a través de publicidad y mercadeo; se convocan a los diferentes medios con el único objetivo de impulsar temas de responsabilidad social empresarial, la cual es canalizada por el departamento de asuntos corporativos.

Introducción

La comunicación interna en una organización desempeñan un rol primordial en la productividad y desempeño de sus colaboradores, ya que al mantenerlos informados y actualizados generarán los resultados esperados; y esto permitirá brindar el servicio deseado con el cliente interno y externo.

El presente diagnóstico tiene como finalidad conocer el tipo de comunicación que Wal-Mart utiliza interna y externamente con sus diferentes públicos, y así generar una estrategia que facilite las herramientas de trabajo o potencialice las existentes con el objetivo de mejorar el clima laboral y la fluidez en los procesos.

En el proceso de observación se identificó que las herramientas de comunicación interna existentes son utilizadas desde el primer día de labores para cualquier colaborador, con el fin de dar a conocer la filosofía de la organización a través de procesos de inducciones generales y específicas del puesto; y posteriormente, con actualizaciones enfocados en diversos temas según la necesidad de cada área, reuniones virtuales y presenciales para trasladar información relevante de la organización y del área.

Walmart México – CAM cuenta con una amplia variedad de herramientas de comunicación interna, las cuales no son de fácil acceso para cierto grupo de asociadas y asociados por barreras en el aprendizaje y uso correcto de la tecnología, lo que afecta con el cumplimiento inmediato de los objetivos de área. También se identificó que existe oportunidad en las habilidades gerenciales y de liderazgo de mandos medios, esto no permite que la información fluya entre diferentes departamentos.

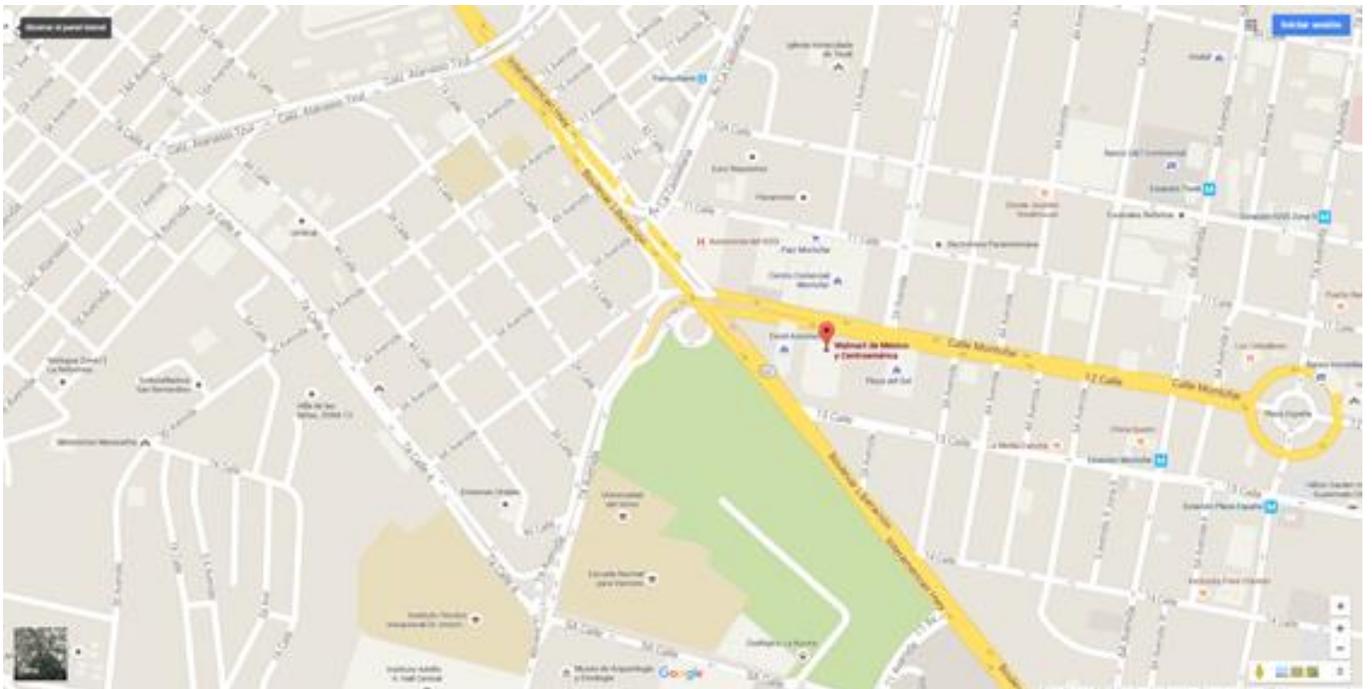
La comunicación externa es débil porque no existe acercamiento frecuente con el consumidor final y medios de comunicación masiva lo cual imposibilita que la población en general conozca las diferentes actividades que la organización realiza para apoyar a la comunidad en donde tiene presencia.

Capítulo I

1. Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación Geográfica

Walmart de México y Centroamérica, está dividida en dos casas matriz, una ubicada en México y la otra en Costa Rica; específicamente la unidad objeto de estudio está ubicada en la 12 Calle 1-28, de la Zona 9 de la ciudad de Guatemala.



Fuente: Google Maps

1.2 Naturaleza de la Organización

Walmart México y Centroamérica es la “Retail” operadora detallista líder en la región, con cerca de 500 tiendas y 245 mil colaboradores en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y México. Cuenta con cuatro formatos de tienda y diez cadenas distribuidas en la región de la siguiente manera: Descuentos, Bodegas, Walmart (Hiper mercados) y Super mercados.



Fuente: galería imágenes Walmart

1.3 Líneas Estratégicas

Walmart México y Centroamérica cuenta con una filosofía de valores y respeto tanto para sus clientes internos como para sus clientes externos; a continuación se detallan estos elementos que hacen la cultura de la organización:

➤ **Visión**

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica”.

➤ **Propuesta de Valor**

La misión de Walmart es “le ahorramos dinero para que viva mejor” y se centra en la satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de ofrecerles productos de calidad al precio más bajo, de nuestros cinco formatos de tienda que van desde puntos de venta de descuento, hipermercados y supermercados hasta bodegas.

➤ **Valores**

La empresa basa su forma de operar en los siguientes cuatro Principios de Cultura:

1. Servicio al Cliente

Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles calidad, variedad y bajo precio. Les atendemos con esmero para demostrar nuestro aprecio por su lealtad y preferencia.



Fuente: galería imágenes Walmart

2. Respeto por el individuo

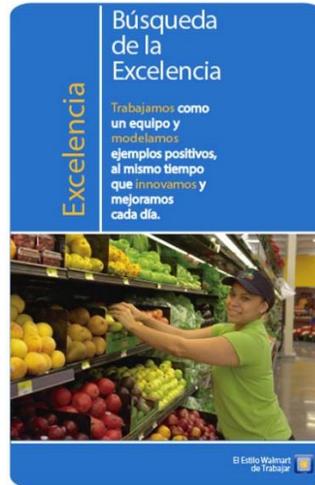
Creemos en un ambiente de trabajo que respete la dignidad de todo ser humano. Cada colaborador hace la diferencia pues posee un valor propio y brinda un aporte único.



Fuente: galería imágenes Walmart

3. **Búsqueda de la Excelencia**

Trabajamos con eficiencia y estándares de mejora continua. Ser siempre exitosos es nuestro reto diario.



Fuente: galería imágenes Walmart

4. **Actuar con Integridad** Trabajamos con integridad en todos los ámbitos en los que nos relacionamos.



Fuente: galería imágenes Walmart

1.4 Principales Actividades

Walmart México y Centroamérica es una cadena de tiendas de venta al detalle, también posee un área de Desarrollo Agroindustrial especializada en producir y abastecer las marcas privadas para toda la operación centroamericana, así como los productos frescos cárnicos, avícolas, granos, panes y vegetales.

El área de Desarrollo Agroindustrial está compuesta por: Industrias Cárnicas Integradas, Avícola Ricura, Pescarnes, Hortifruti, Centro de Producción de Marcelino, Panificadora El Hornito, Alimentos Naturales ALIN y Decoinsa –DCI- responsable de sus marcas privadas, las cuales son: Sabemás, Suli y Great Value (alimentos), Equate y Suli (cuidado personal), Supermax (limpieza), Ol Roy y Special Kitty (alimento para mascotas).

Walmart México y Centroamérica, además desarrolla en la región programas y campañas de Responsabilidad Social Empresarial en pro de la educación, la salud y el medio ambiente. Entre las principales iniciativas están: Dulce Ayuda, Mano a Mano, entre otros. También se ejecutan programas de apoyo a los pequeños y medianos productores por como “Una Mano para Crecer” y “Tierra Fértil”.

1.5 Actores Internos y Externos

El grupo de actores internos es muy extenso en la organización, aproximadamente son 958 asociados y asociados, por lo que se delimitará a mencionar únicamente a los que forman parte del grupo primario de estudio.

Actores internos:

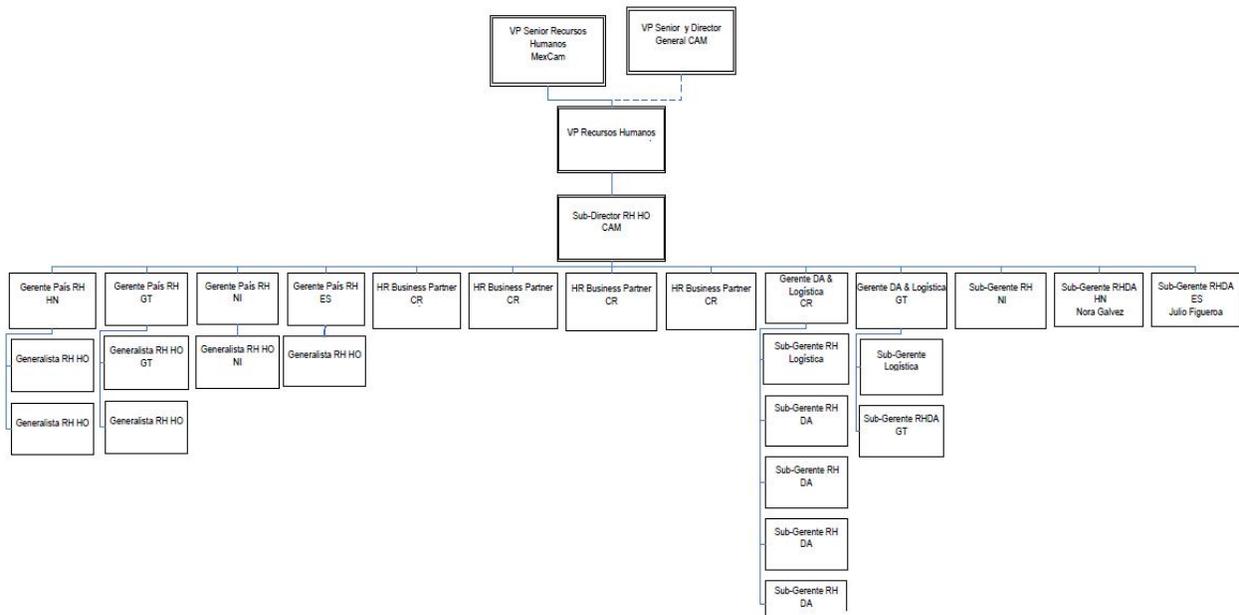
- Vice Presidencia de Recursos Humanos México y Centroamérica
- Sub Director de Recursos Humanos Centroamérica
- Sub Directora de Talento y Desarrollo Organizacional Guatemala
- Especialista en Comunicación Interna

- Técnico en Comunicación Interna
- Equipo de Business Partner
- Gerente de Asuntos Corporativos
- Coordinadora de Asuntos Corporativos
- Coordinador de Comunicación Medios Audiovisuales

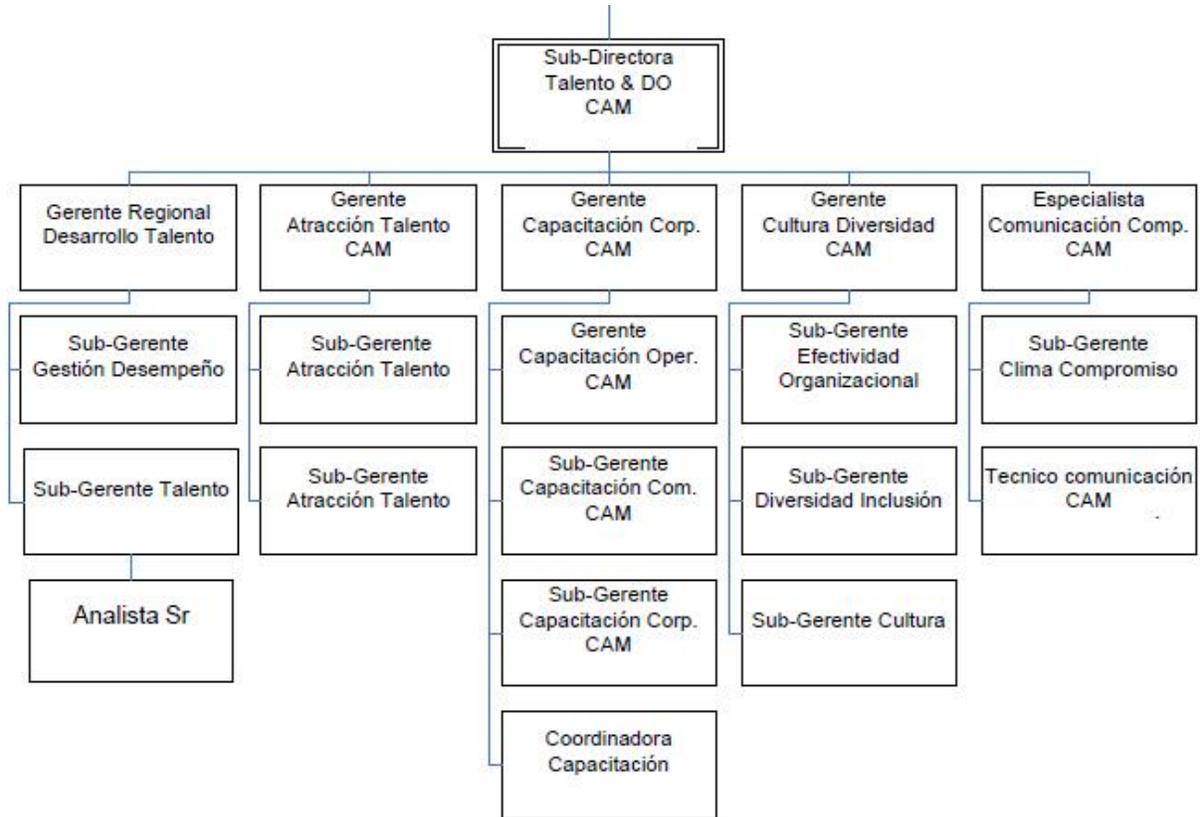
Actores externos:

- Clientes
- Proveedores de productos
- Proveedores de servicios
- Agencias de publicidad
- Pequeños empresarios
- Fundaciones benéficas

1.6 Organigrama



El Departamento de Comunicación y Compromiso pertenecen a la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional



1.7 Perfil de los Trabajadores

Se describirá el perfil de los asociados y asociados que conforman el departamento de Comunicación Interna:

Especialista en Comunicación y Balance de Vida Trabajo

Naturaleza del Puesto:

Diseñar todos los programas de balance de vida trabajo para oficinas administrativas y áreas operativas con el objetivo de promover la retención del talento interno, ejecutar y supervisar la comunicación interna y los medios corporativos. Coordinar la comunicación interna a través de: comunicados, campañas de expectación y mantenimiento de los diferentes proyectos del área de los centros de apoyo para recursos humanos. Control de presupuesto del área, coordinar la comunicación entre las áreas de recursos humanos y desarrollo de programas de salud y seguridad ocupacional.

Requisitos:

- Grado Universitario a nivel de Licenciatura en Psicología Industrial, Comunicación, Ingeniería Industrial.
- Conocimiento Técnico: Manejo Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Picture Manager) y conocimiento básico en programas de diseño, producción gráfica y producción audiovisual.
- Amplia experiencia en redacción y elaboración de manuales
- Al menos 3 años de experiencia en puesto de Comunicación, desarrollo de planes de comunicación, producción de materiales, preferiblemente con experiencia en relación con medios de comunicación.
- Conocimiento en redes sociales.
- Deseable: experiencia en comunicación interna en empresas multinacionales con presencia en la región centroamericana.

- Inglés avanzado

Coordinador Regional de Comunicación

Naturaleza del Puesto:

Definir y administrar los medios corporativos de comunicación interna a los asociados, permear la cultura Walmart en la región, respetando la diversidad cultural, y asegurando un balance participativo de cada país. Administrar la producción de la revista mensual regional y otros medios como Walmart TV, envíos de correo. Coordinar y ejecutar toda la estrategia de contenidos para las actividades y eventos internos de la Compañía.

Requisitos:

- Grado Universitario a nivel de Licenciatura en Comunicación, Periodismo, Lingüística.
- Conocimiento Técnico: Manejo Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Picture Manager) y conocimiento básico en programas de diseño, producción gráfica y producción audiovisual.
- Al menos 3 años de experiencia en puesto de Comunicación, desarrollo de planes de comunicación, producción de materiales, preferiblemente con experiencia en relación con medios de comunicación.
- Conocimiento en redes sociales.
- Deseable: experiencia en comunicación interna en empresas multinacionales con presencia en la región centroamericana.
- Inglés intermedio

HR Business Partner-Generalista

Naturaleza del Puesto:

Gestionar efectivamente los procesos de Recursos Humanos para las diferentes áreas de soporte, asegurando la calidad del servicio brindado, promoción de un clima laboral satisfactorio que promueva el alto desempeño, en línea con la cultura organizacional; como base para el alcance de los objetivos del negocio.

Implementar los procesos del departamento, velando por el cumplimiento de la legislación laboral de Guatemala, la efectiva gestión de procedimientos de quejas y fomento de relaciones cordiales con los asociados con el fin de prevenir contingencias y problemas laborales. Brindar servicio en procesos de reclutamiento, soporte en la coordinación de capacitaciones y gestiones administrativas del área solicitados.

Asegurar la adecuada coordinación y ejecución de programas de capacitación; implementación de estrategias y planes de talento, desarrollo, cambio y comunicación organizacional, compensación, beneficios y efectividad organizacional, etc. Desarrollar relaciones efectivas con los líderes de las áreas, logrando la consolidación del área como apoyo así como poder influir positivamente en la adecuada gestión del talento y promoción de ambientes laborales estables. Apoyar la implementación de prácticas, políticas, sistemas y programas del área, asegurando la consolidación, análisis e interpretación de los KPI y monitoreo del desempeño del área.

Retroalimentar constantemente acerca de particularidades y situaciones locales a ser consideradas dentro de los planes estratégicos y tácticos del área, para garantizar la alineación de la estrategia con las condiciones locales

Apoyar a la Gerencia en la coordinación general del país y seguimiento de los procesos generales de RH.

Requisitos:

- Título universitario concluido en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería Industrial o carrera a fin.
- Conocimiento: Manejo de Microsoft Office Intermedio, conocimiento de la legislación laboral vigente del país
- Experiencia: 3 a 5 años de Experiencia en puestos de generalista en áreas de Recursos Humanos.
- Disponibilidad de tiempo y de horario
- Al menos 1 año y medio de laborar en la empresa o en la posición Actual.

Capítulo II

2. Fundamentos Epistemológicos

En el presente capítulo se fundamenta la estrategia de comunicación realizada posterior al diagnóstico. Las teorías nos muestran en donde podemos aplicar los diferentes productos propuestos para la estrategia de comunicación.

Definición de organización

“Una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Indica que las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones, y que las funciones que las personas deben cumplir deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos”. (Koontz y Weihrich, 1998:p.246)

“Organización es un sistema socio-técnico, ya que en ella interactúan entre sí elementos técnicos y elementos humanos. Pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionamientos, y sobre el que influyen”, (Elías y Mascaray. 2000:p.33)

Organización de Venta al Detalle

“*Retail* son todas las actividades necesarias para vender bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, en pequeñas cantidades, y no a un agente profesional intermedio. En principio, toda empresa que haga ese

tipo de venta al detalle, tanto si es productor, mayorista o una tienda”, (Llorca, 2016)

La venta al detalle incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios. Un detallista o una tienda de venta al detalle es cualquier empresa de negocios cuyo volumen de ventas proviene en primer término de la venta al detalle. No importa cómo se vendan los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, en una máquina expendedora o por internet) ni dónde se vendan (en una tienda, en la calle, en el hogar del consumidor).

Teoría de la Información

Esta teoría permite estudiar la cantidad de información que puede contener un mensaje, determinar el canal o red de comunicación por la que puede circular más información con mayor rapidez y con el mayor número de usuarios. Determinar la forma de codificación que permita simplicidad en los mensajes y comprobar los efectos de la decodificación de los mensajes. El modelo de Shannon se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino y el ruido.

Teoría de David McClelland

McClelland presenta tres necesidades secundarias, en la cual se consideran únicamente que las personas se encuentran motivadas de acuerdo con la necesidad de su deseo de desempeñarse, y éstas son: Necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación

Teoría de Maslow

Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades del ser humano y fue a través de la Jerarquía de las necesidades, las cuales las plantea y

ordena desde los niveles más bajos y más básicos, hasta los niveles más altos. Y éstas son:

- ✓ Necesidades Fisiológicas
- ✓ Necesidad de Seguridad
- ✓ Necesidades Sociales
- ✓ Necesidades de Ego o Reconocimiento
- ✓ Necesidades de Autorrealización o Auto Superación

Teoría de la Imagen Corporativa

“La imagen será, pues, una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona” (Capriotti, 1999). Esto pone de manifiesto todo lo relacionado con los elementos de la identidad visual de la empresa: el símbolo o figura icónica que representa a la institución; el logotipo y tipografía corporativa, o sea el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de manera especial; y los colores corporativos o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía. “También en la aplicación de la identidad visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. La imagen englobaría tanto al ícono en sí como a los contenidos simbólicos que de él se desprenden” (Capriotti, 1999).

Por medio de la imagen corporativa, la organización existe para los públicos y a través de ella una organización logra posicionarse en la mente de sus públicos y si está en la mente de éstos existe.

Definición de organización

La comunicación organizacional es la columna vertebral de ésta y permite la coordinación de los esfuerzos de los miembros tras el logro de los objetivos definidos (Rodríguez, 2008).

La comunicación organizacional es la transferencia de significados entre los miembros de un grupo u organización, en donde solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden difundir la información y las ideas.

Esta ha sido definida por diversos autores (Elias y Mascaray, 2000; Homs Quiroga, 1990; Marston, 1981) como un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad, y estar orientada a la calidad en función del cliente.

La comunicación organizacional es considerada como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras, pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, carteleras de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, así como también a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos (Noriega Arévalo, 2012).

Muchos factores situacionales y organizaciones influyen en el proceso de comunicación. En el ambiente externo estos factores pueden ser de orden educativo, sociológico, legal-político y económico. Otros factores situaciones que afectan a la comunicación en una empresa son la estructura organizacional, los procesos administrativos y no administrativos y la tecnología.

Comunicación Interna

La comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos (Elias, 2000). Es un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. También es considerada como un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las realciones de una organización.

También se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales (Collado, 1991).

Comunicación Externa

“Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Collado, 1991).

También se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, poderes públicos y demás público de la regional o local.

Capítulo III

3. Metodología

3.1 La metodología

“Metodología es un recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas de investigación. La metodología, entonces, depende de los postulados que el investigador crea que son válidos, ya que la acción metodológica será su herramienta para analizar la realidad estudiada. La metodología para ser eficiente debe ser disciplinada y sistemática y permitir un enfoque que permite analizar un problema en su totalidad”

Tipo de investigación: observacional descriptiva, ya que para Hernández Sampieri, la investigación descriptiva “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; detallar cómo son y se manifiestan.

Enfoque: cualitativo y cuantitativo.

Método: descriptiva transversal

Técnica: encuestas y observación participativa

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

- Elaborar diagnóstico de comunicación organizacional Wal-Mart México y Centroamérica.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los canales de comunicación interna y externa que permitan mejorar la

relación con el cliente interno y externo.

- Detectar las barreras comunicacionales que existen en la empresa.
- Recolectar información que permita conocer la imagen de la organización con el público externo.
- Brindar posibles soluciones a problemas encontrados en el diagnóstico.

3.3 Principales acciones de la metodología

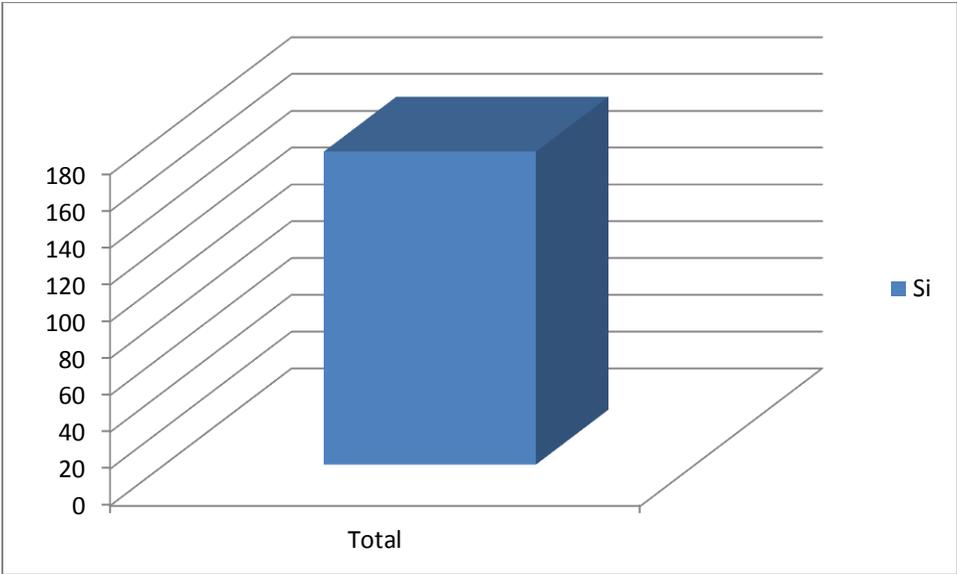
- Se contactó a Walmart México y Centroamérica para que se permita realizar un Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa.
- Durante la visita se observó la función de los asociados y asociadas del departamento de comunicación interna y *business partner*.
- Se tuvo la oportunidad de realizar el análisis de la Comunicación Interna a través de la observación a dicha empresa durante una semana.
- Una vez realizado el análisis se realizó una encuesta electrónica a diferentes asociados y asociadas de mandos medios y equipos de trabajo de los departamentos de: comunicación interna, asuntos corporativos, recursos humanos y otros al azar, siendo un total de 190 encuestados; este muestreo fue de conveniencia previa autorización de la Dirección de Talento y DO CAM.

3.4 Presentación de Resultados

A continuación se incluyen los resultados de las encuestas realizadas a los asociados y asociados con relación a la comunicación interna.

Gráfica # 1

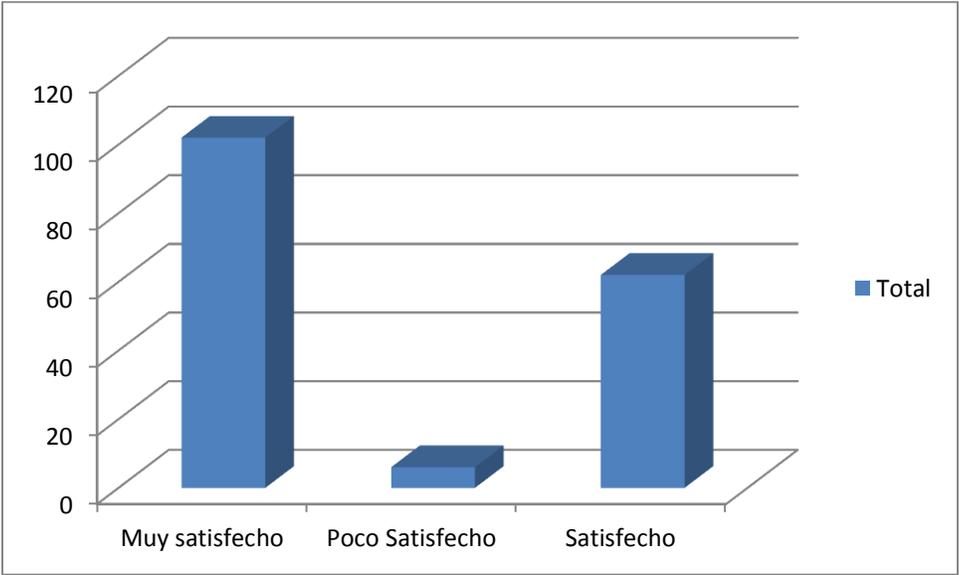
1. ¿Conoces la filosofía, políticas y procedimientos de la organización?



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que el 100% de los colaboradores encuestados conocen la filosofía, las políticas y procedimientos de la organización; lo cual se da a conocer en el proceso de inducción corporativa e inducción al puesto que recibe desde el primer día de labores dentro. Este proceso es apoyado con materiales físicos, virtuales y audiovisuales realizados por el departamento de comunicación interna.

2. ¿Cuál es tu grado de satisfacción con la comunicación interna de la organización con sus empleados?



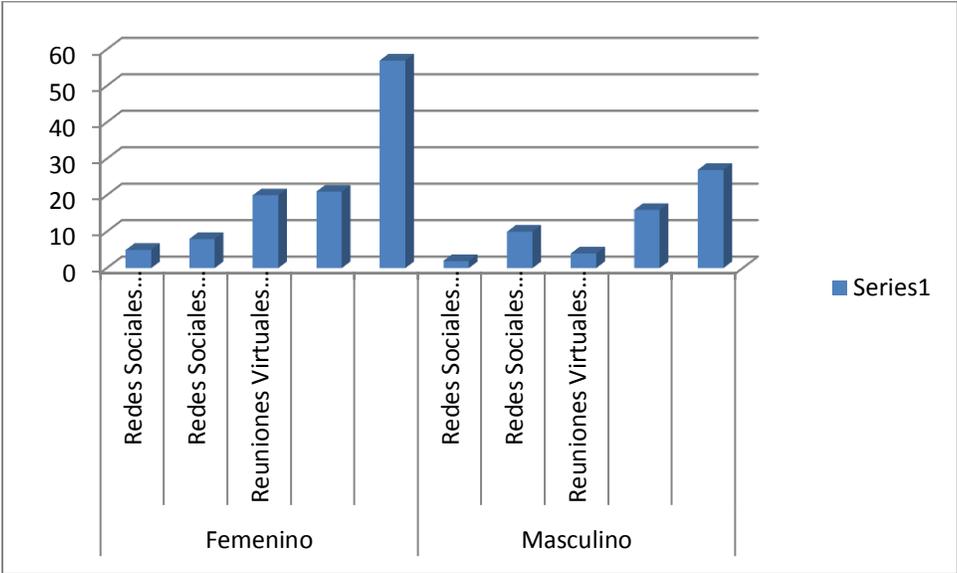
Fuente: elaboración propia

Gráfica # 2

Basados en las respuestas obtenidas en la encuesta se muestra que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con la comunicación interna dentro de la organización, ya que se cuenta con diversas herramientas que les permite estar informados y actualizados de lo más relevante y de interés individual.

Existe un pequeño porcentaje de colaboradores que se siente poco satisfechos con el tipo de comunicación actual y esto se debe a que este grupo no es muy experto en la rama tecnológica, lo cual es una barrera que les impide explorar los diferentes canales virtuales que se manejan para compartir la información.

3. ¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada en tu departamento?

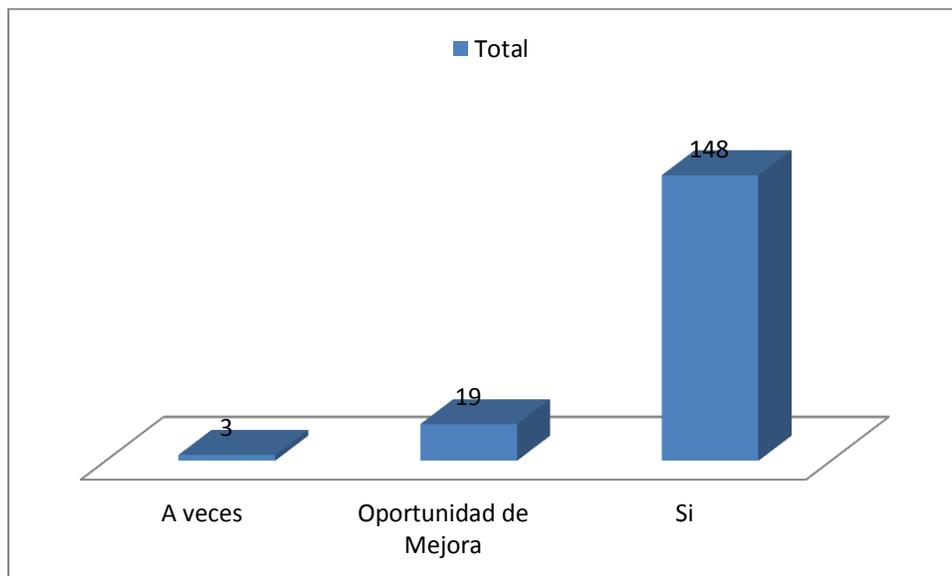


Fuente: elaboración propia

Gráfica #3

Debido a que la mayoría de la población encuestada es de la generación “X y Y” prefieren el uso de video conferencias y redes sociales para la comunicación interna, esto también obedece a que en muchos de los casos las jefaturas están en otros países. Sin embargo, se está promoviendo el uso de las redes sociales por ser la herramienta más inmediata para compartir e información de vital importancia para la organización. Sin embargo, existe la barrera por falta de interés de determinado grupo por aprender y aprovechar el uso de las redes sociales.

4. ¿La comunicación que recibo de la empresa fortalece mi sentido de Compromiso y Pertenencia con mi área de trabajo?

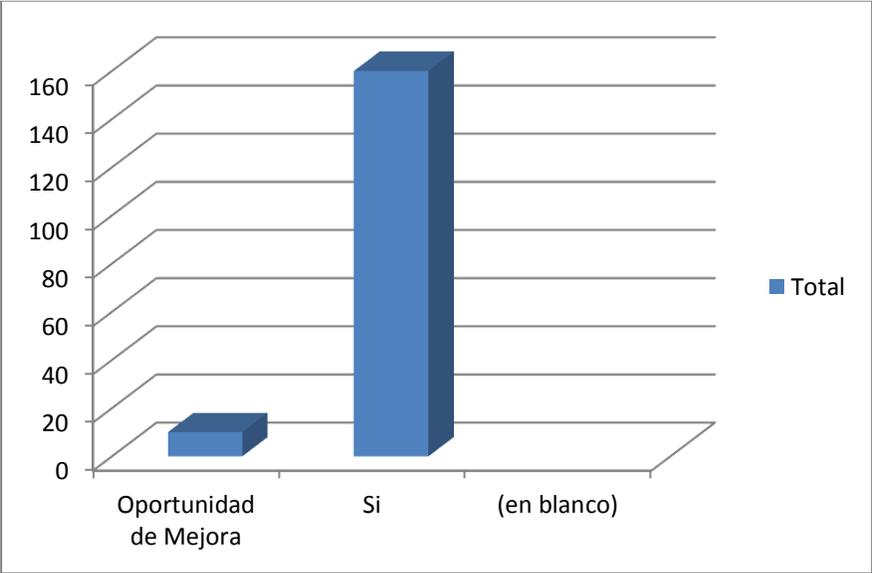


Fuente: elaboración propia

Gráfica #4

Se evidencia que la comunicación que la empresa tiene fortalece el sentido de compromiso y pertenencia de los colaboradores, esto obedece a que en Walmart se tiene una cultura de total transparencia y comunicación constante y obligatoria con los empleados.

5. ¿La organización me brinda la información necesaria que me permite conocer sus objetivos y resultados alcanzados?

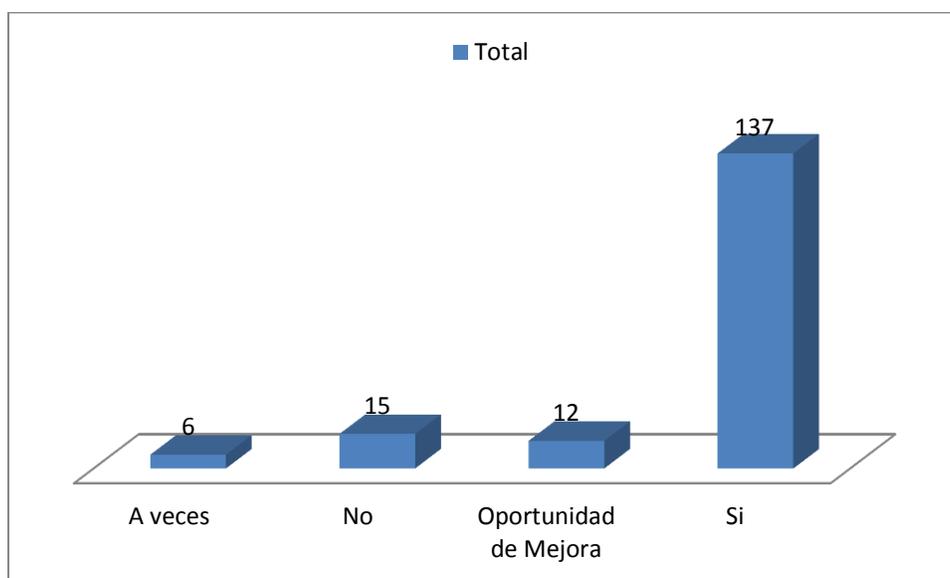


Fuente: elaboración propia

Gráfica #5

Walmart practica un programa permanente de evaluación del desempeño en donde anualmente se establecen y alinean las metas y objetivos de la compañía con los objetivos de cada puesto, haciendo evaluaciones periódicas de los avances, es por eso que un alto porcentaje de la población se siente satisfecha con la información que la empresa brinda para el desarrollo de sus metas. En el caso de los colaboradores que encontraron un área de oportunidad es porque durante el año sufrió cambios de jefatura, objetivos o cambios de puesto.

6. ¿La comunicación con mis compañeros de área es efectiva?

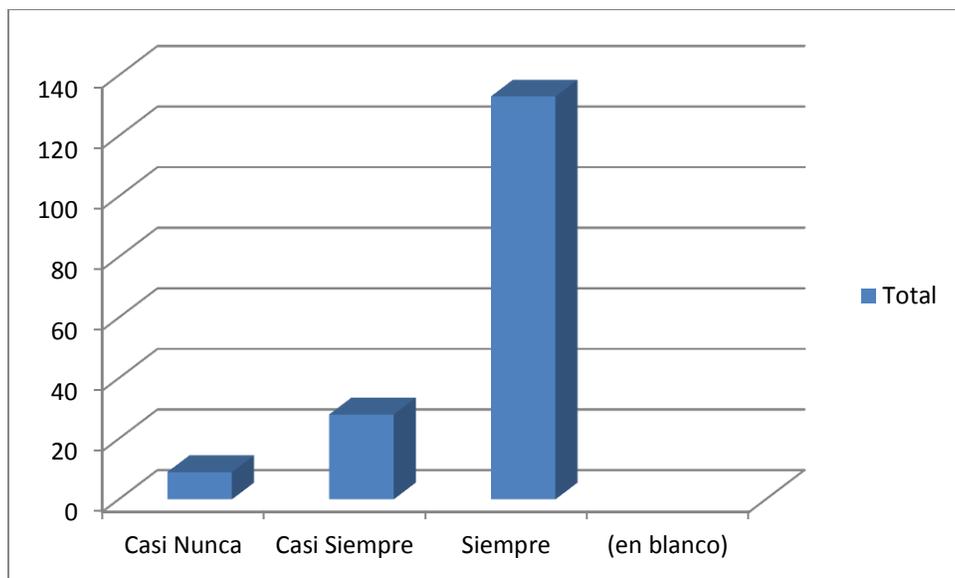


Fuente: elaboración propia

Gráfica #6

Dentro de Walmart existe la política de puertas abiertas, atención a casos éticos y los procesos de calibración 360 lo cual permite tener una comunicación eficiente, debido a esto notamos que la mayoría de asociados consideran que se mantiene una comunicación efectiva.

7. ¿Practicas la política de puertas abiertas?

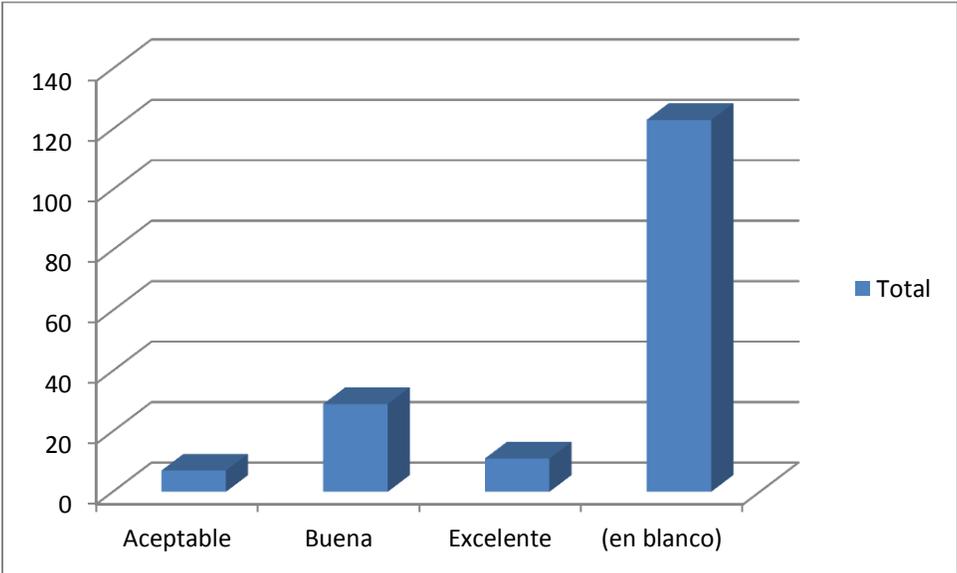


Fuente: elaboración propia

Gráfica # 7

Debido a que está establecido como política los colaboradores manifiestan que si utilizan la política de puertas abiertas.

8. ¿La comunicación entre áreas es efectiva?

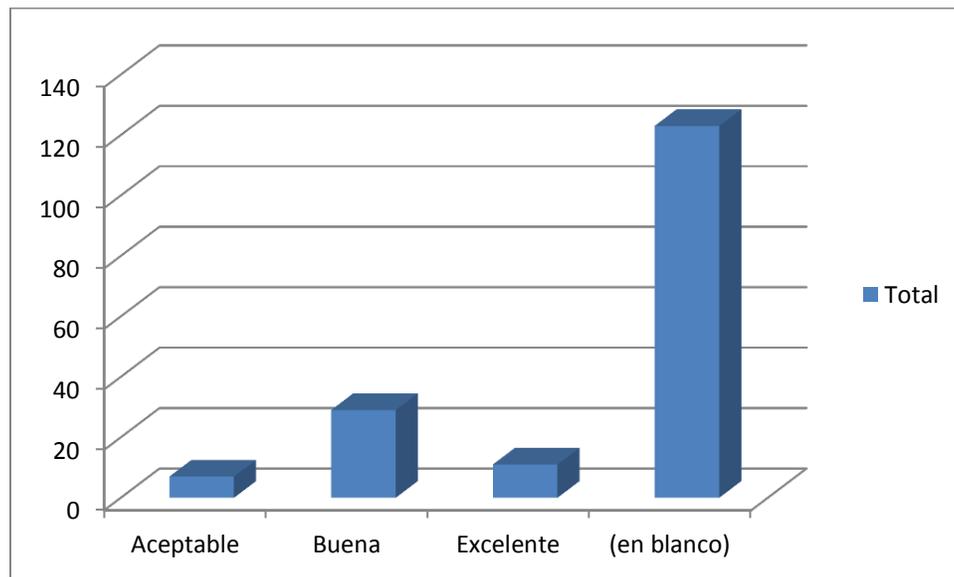


Fuente: elaboración propia

Gráfica # 8

La mayoría de colaboradores reconoce que tienen un área de oportunidad muy grande en mejorar la comunicación entre otros departamentos principalmente por la ausencia de liderazgo y la debilidad en destrezas y habilidades gerenciales. También el poco interés de mandos medios por involucrarse en los sistemas tecnológicos que existen para poder brindar de forma oportuna directrices e información a su grupo primario.

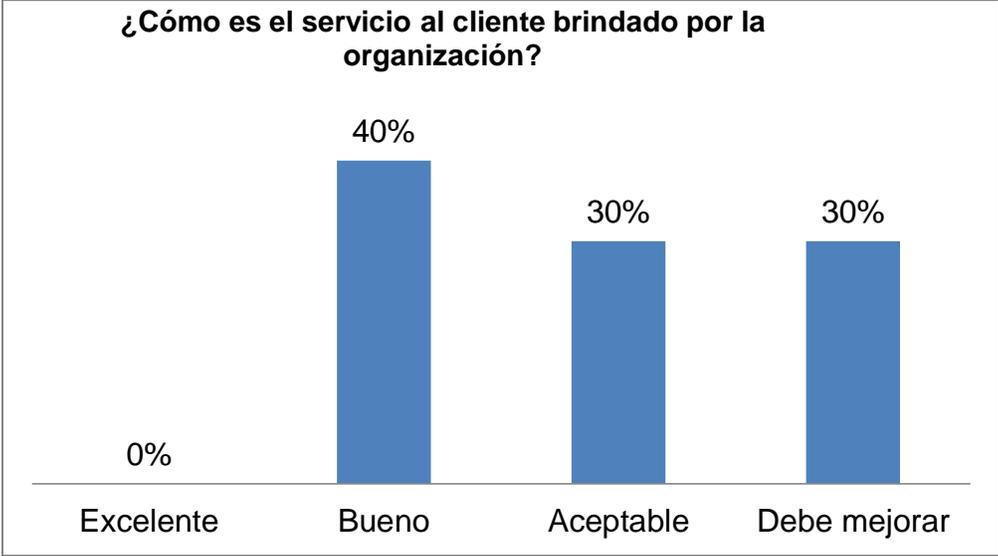
9. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus Asociados y Asociadas?



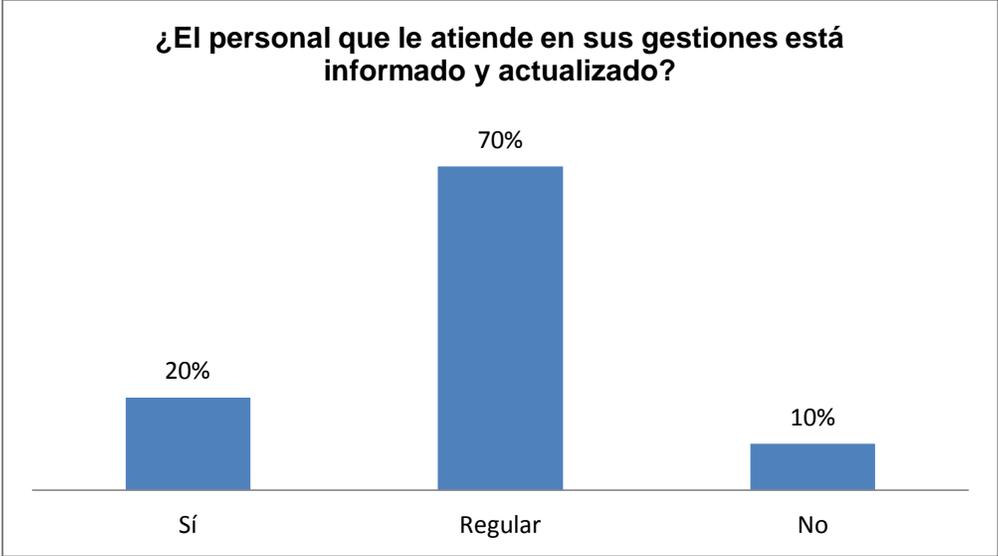
Gráfica # 9

Los jefes de diferentes áreas identificaron que deben trabajar y mejorar en la comunicación con sus subalternos, ya que su mayor área de oportunidad radica en habilidades gerenciales y debilidad en liderazgo.

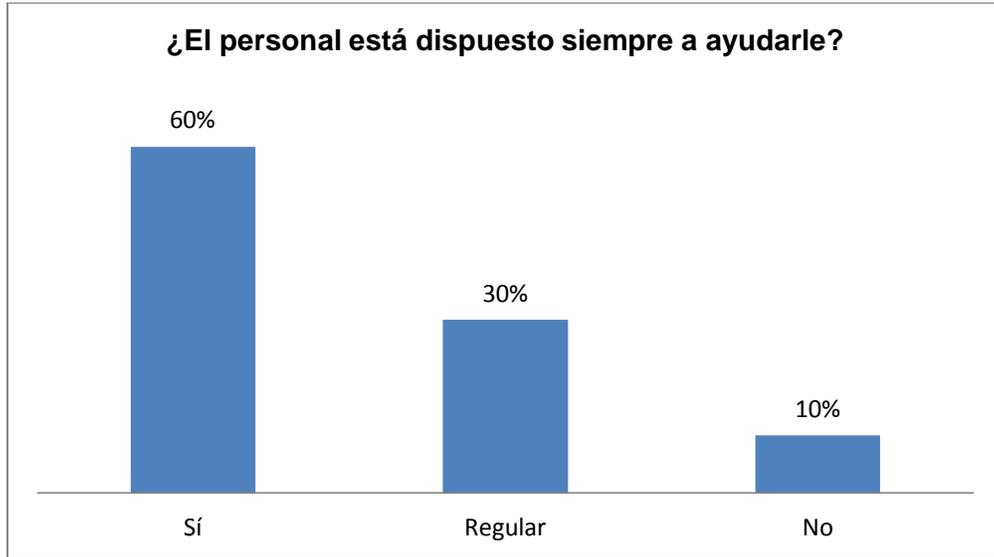
También se incluyen los resultados de las encuestas realizadas a proveedores y clientes al azar:



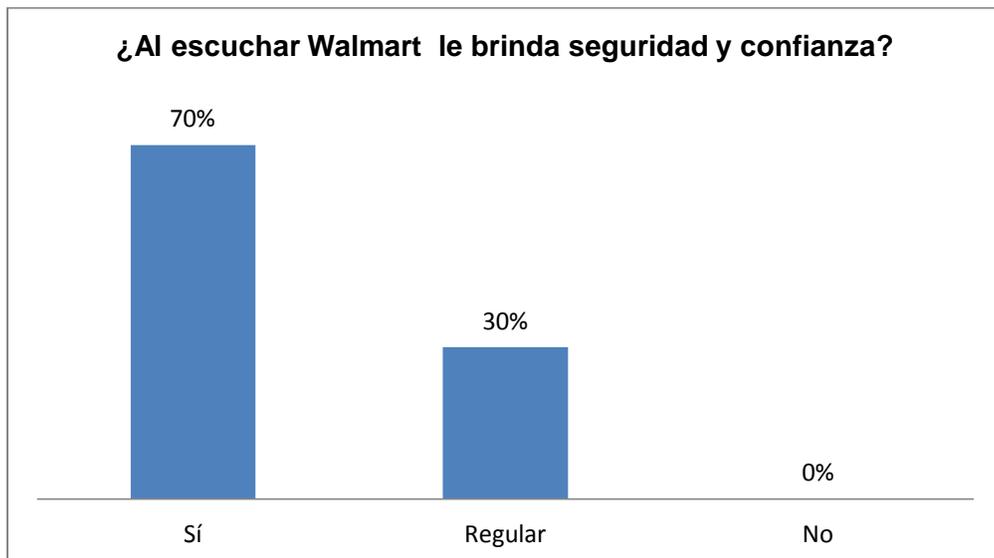
Gráfica # 10



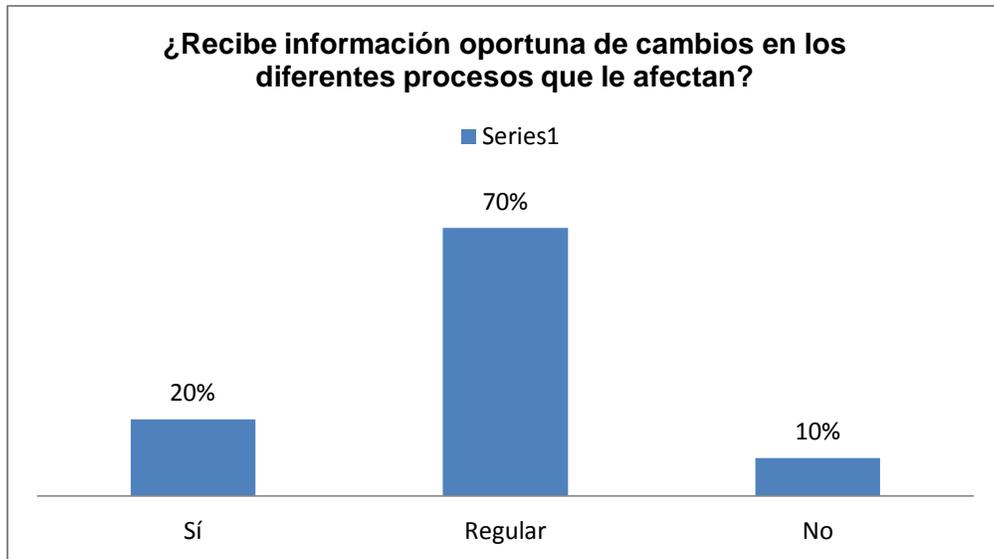
Gráfica # 11



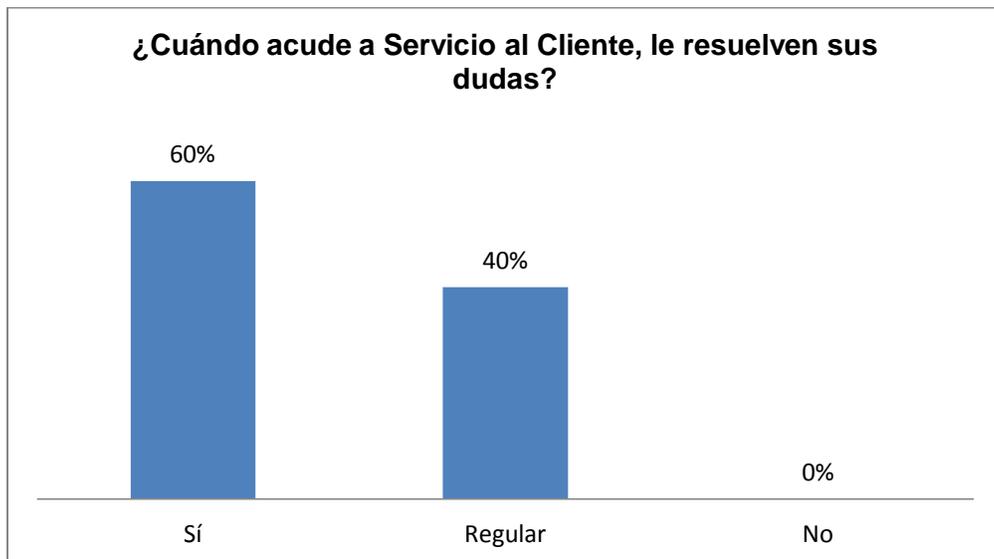
Gráfica # 12



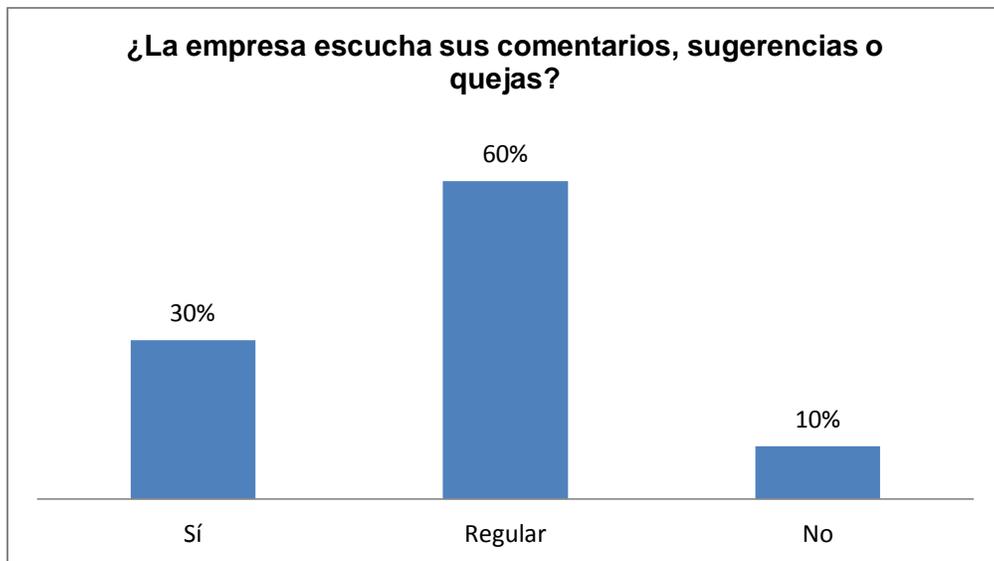
Gráfica # 13



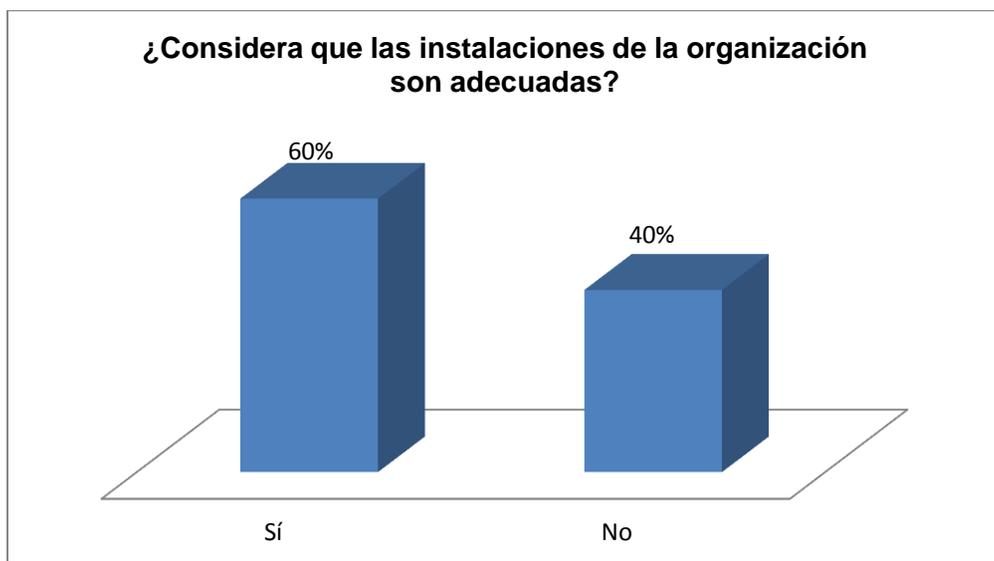
Gráfica # 14



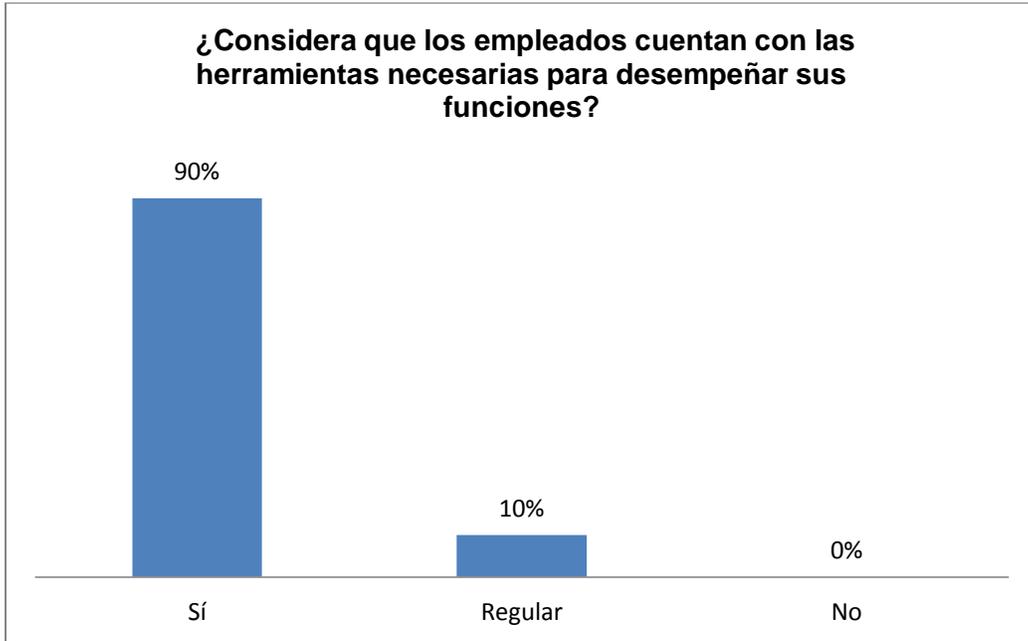
Gráfica # 15



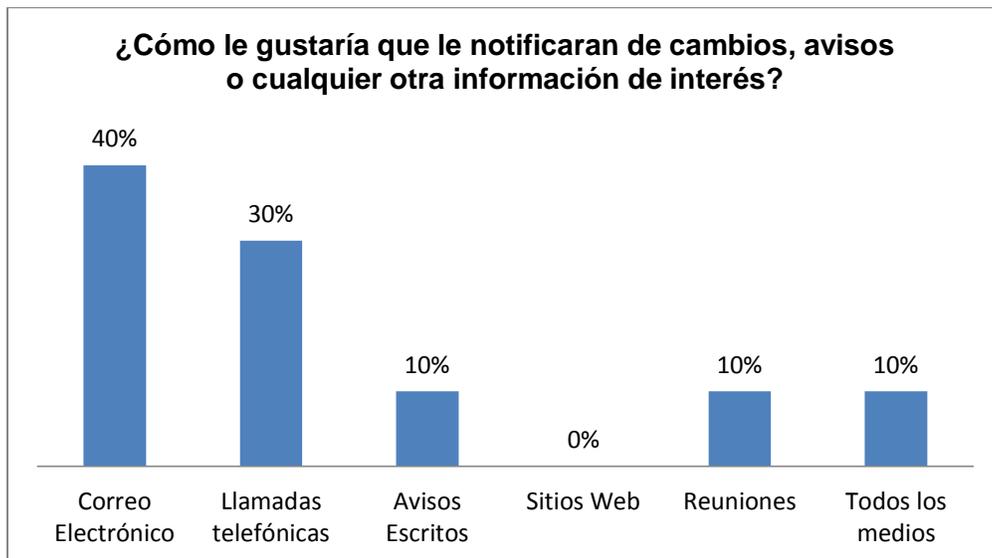
Gráfica # 16



Gráfica # 17



Gráfica # 18



Gráfica # 19

Los datos que muestra la encuesta hecha a los proveedores y clientes indican que más del 60% de los ellos se sienten satisfechos con la relación comercial que mantienen con Walmart, encontrando oportunidades de mejora en la burocracia en temas contables, además de contar con poco tiempo para adaptarse a los cambios en las políticas internas de la empresa.

Capítulo IV

Diagnóstico de Comunicación Interna

4.1 Diagnóstico Comunicacional

La comunicación interna cumple un papel fundamental en cualquier organización, el mantener informado, actualizado y motivado al personal es una necesidad que toda empresa debe cumplir de la mejor forma posible porque de ello depende el buen desempeño y cumplimiento de metas y objetivos de cada colaborador.

El auge en el que se encuentran las comunicaciones le permite a las compañías brindar información inmediata a cada integrante de éstas, en cualquier lugar y en cualquier momento; así como también trasladar sugerencias, cambios, o avisos a sus clientes externos; sean estos clientes, proveedores, acreedores, asesores, etc. La comunicación es un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.

4.2 Análisis de la Comunicación Interna

En relación a la comunicación interna la empresa cree en el valor de comunicar todo lo que sea posible comunicar, para poder alcanzar los objetivos organizacionales y la considera fundamental para llegar a los colaboradores, ya que es el agente de cambio que permite transmitir todas las ideas y sugerencias para los ellos y de ellos a los altos mandos.

El mantener una comunicación interna amplia en esta empresa, le ha permitido difundir entre el personal, los planes y acciones que necesita implementar para alcanzar sus metas y objetivos. También minimizar el impacto negativo o

resistencia al cambio, si existiera; establecer o reforzar las bases sobre las que la empresa lleva a cabo todas sus operaciones; involucrar e integrar a todo el personal en los planes y acciones desde el inicio; construir vínculos y sentido de pertenencia de parte de los colaboradores hacia la empresa, a través de la unificación de criterios de lo que se necesita llevar a cabo.

Además, ha permitido generar un clima de confianza y motivación, resaltando la importancia de cada colaborador en el desarrollo de las actividades de la empresa. Asimismo, ha logrado que cada integrante del equipo tenga la libertad y confianza de dialogar con sus jefes inmediatos y plantear sugerencias o comentarios para el bien común o mejora de procesos (política de puertas abiertas).

Para poder cumplir con las metas corporativas, en la empresa objeto de estudio existen diferentes tipos de comunicación y son: la descendente, ascendente y horizontal.

Comunicación descendente

La comunicación descendente es la que más predomina, y es la que se da entre los jefes inmediatos y subalternos para comunicar las metas y objetivos de cada área o departamento. Este tipo de comunicación es muy eficaz en el desempeño de tareas y desarrollo de las operaciones de esta organización, porque a través de ella, todos los colaboradores reciben instrucciones claras y definidas, con tiempos establecidos y sin dudas del procedimiento para realizarlas.

Las herramientas utilizadas dentro de la compañía para informar, involucrar y motivar a los asociados de esta son:

- ✓ El canal de TV de la empresa, es un medio interno que transmite toda la información vía satélite a todas las unidades de venta de la corporación. En

este canal se transmiten las reuniones corporativas anuales, semestrales, juntas plenarias, las cuales se transmiten al mismo tiempo en cada tienda.

También se proyectan programas de capacitaciones, charlas motivacionales, charlas de temas específicos y de salud y seguridad industrial, entre otros; con el objetivo de trasladar la información a cada integrante de los diferentes departamentos y áreas, al mismo tiempo y así evitar rumores dentro del proceso de comunicación.

- ✓ La intranet, esta herramienta es para cualquier colaborador que quiera informarse a través de ella o dejar alguna sugerencia o recomendación a los altos o medios mandos de la compañía; o también para hacer mención acerca de un compañero de la misma o diferente área.
- ✓ Las R30, estas son reuniones semanales de media hora, en donde los altos mandos o ejecutivos, abordan distintos temas agendados, ya sea de ventas, objetivos, cumplimiento, políticas, planes a futuro o bienestar de los colaboradores.
- ✓ R10 diarias, estas son reuniones diarias de diez minutos, en las cuales, el jefe del área da a conocer temas de interés breves o urgentes, así como para hacer entrega de reconocimientos a diferentes asociados.
- ✓ RS, estas también son reuniones que se llevan a cabo los días viernes para dialogar con los colaboradores y darles a conocer el desempeño de las tareas a su cargo. En este día se planifica la siguiente semana y el viernes de la misma, se da la retroalimentación respectiva.

- ✓ La revista mensual está dirigida específicamente de mandos medios para arriba, ya que se publican temas de negocios, temas específicos de ciertas áreas, capacitaciones para mandos medios, artículos de interés para líderes de área, entre otros.
- ✓ El libro azul es una bitácora en donde se dejan plasmados todos los temas que tienen relación entre diferentes departamentos, con el fin de apoyarse y/o retroalimentarse positivamente con estrategias exitosas de otros equipos. Este se imprime mensualmente.
- ✓ Pipeline es un sitio web en donde se comparte información con todo y de todo el país, hay información desde financiera, mercadeo, ventas, servicio al cliente, etc. Esta es alimentada por los altos mandos, quienes tienen el dominio de este sitio.
- ✓ Postales internas, éstas se envían a través del correo interno, está segmentado ya que existen grupos de correo y se puede compartir información con todos los colaboradores de la organización. Los temas son informativos, de interés organizacional y social.
- ✓ Cartas al personal, a pesar de la gran facilidad de la tecnología, aún se envían cartas a todo el personal cuando se quiere trasladar alguna información personalizada del colaborador.
- ✓ Los memoranda, básicamente estos se dan más entre departamentos y dentro de las mismas áreas para comunicar un tema de interés de un mismo equipo.

- ✓ Carteleras informativas, el fin de éstas es reforzar la información que ya fue trasladada vía electrónica o verbal.

Sin embargo, en este tipo de comunicación existe una barrera que en determinado momento ha afectado a cierta área de la organización, la cual se da cuando el líder se queda con la información y no la traslada en tiempo y forma requerida; lo cual ocasiona baja productividad y el incumplimiento de metas del área.

Comunicación ascendente

También se practica la comunicación ascendente, esta es la que se le envía a los altos mandos sobre las acciones que se realizaron en los niveles más bajos de la organización. A través de esta, se les informa los resultados de cada área, y también se retroalimenta si en determinado momento no se recibió el apoyo esperado para alcanzar las metas.

Este tipo de comunicación es valorada por los altos mandos de la empresa, ya que a través de ésta se comprueba la efectividad de la comunicación descendente y se toman los aportes desde todas las áreas de la organización.

Además, le permite a los mandos medios conocer el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes de su equipo o departamento, se logra percibir la realidad de los problemas ocasionados con la operación, o con compañeros de trabajo. A esta empresa, también le ha beneficiado esta comunicación, porque le ha permitido conocer con certeza lo que ocurre con los clientes externos.

Las herramientas utilizadas por la empresa objeto de estudio son:

- ✓ Boletín para todos, la publicación de éste es bimensual, y en éste cualquier colaborador tienen la libertad de escribir acerca de cualquier tema, ya sea laboral o personal; y si es de carácter laboral y amerita apoyo y solución, se garantiza la atención y respuesta adecuada.

- ✓ Reuniones uno a uno, estas reuniones se llevan a cabo todas las semanas con el jefe inmediato con el objetivo de escuchar al colaborador, que se exprese de cualquier tema laboral o personal. Este tipo de reuniones, le permite al jefe del área trabajar en las oportunidades existentes, generar compromiso con cada integrante de su equipo y así mantener la productividad de su área.

Este tipo de reuniones se planifica semanalmente, y es el colaborador quien tiene la libertad de solicitarla el día que sienta el deseo de hacerlo. Además, se le garantiza que independiente del tema que trate con su superior, no recibirá ninguna represalia y para ello existe el departamento de casos éticos.

- ✓ Calibraciones una vez al año, son reuniones en donde se reúnen los integrantes de determinada área para analizar el desempeño del jefe inmediato y posteriormente darle la respectiva retroalimentación.

- ✓ Política de puertas abiertas, esta política fue creada con el objetivo de generar confianza en cada uno de los colaboradores para tratar cualquier tema de interés de la empresa o personal. Esta política cree totalmente en que un colaborador comprometido es el resultado de saber escucharlo y comprenderlo primero para que pueda aportarle a la organización.

- ✓ Política de casos éticos, esta política existe con el fin de proteger la integridad y libertad de expresión de los colaboradores. Cualquier colaborador puede dar a conocer sus puntos de vista dentro del margen del principio Respeto por el Individuo, y de esta misma forma se le protegerá si en determinado momento la otra parte incumple este principio, sin temor a represalias.

- ✓ Buzón de sugerencias, esta herramienta está dirigida para todos los colaboradores que quieran transmitir sus insatisfacciones, pero que no deseen hacerlo por las otras vías. También para comentar de mejorar o cambios en alguna área.

- ✓ La intranet, también es una herramienta utilizada en la comunicación ascendente porque cualquier colaborador puede dejar alguna sugerencia o recomendación a los altos o medios mandos de la compañía.

- ✓ Entrevista de salida, éstas son utilizadas únicamente cuando un empleado se retira o es desligado de la relación laboral con la empresa, con el fin de conocer su opinión acerca de la empresa y de los líderes a cargo.

Una de las barreras de la comunicación ascendente, es que existen asociados que no comunican las necesidades reales del departamento por no propiciar un desacuerdo con el jefe inmediato, lo cual perjudica inmediatamente los objetivos del área y por ello no alcanzan las metas del departamento y de la organización.

Comunicación horizontal

Finalmente, se da la comunicación horizontal. Esta se da entre los integrantes del mismo equipo y de otras áreas del mismo nivel jerárquico. En esta empresa, los

colaboradores coordinan todos los esfuerzos para acelerar el cumplimiento de metas. Este espíritu de unidad permite también compartir y vivir el mismo sentir y fortalece las relaciones laborales.

En esta compañía el ambiente laboral es en donde la política de puertas abiertas se vive, no sólo porque sea parte de su filosofía sino porque lo creen y lo practican todos los días. El tener este tipo de comunicación abierta, ha permitido que la organización se desarrolle y crezca eficientemente, dando como resultado una alta productividad en todas sus áreas.

4.3 Diagnóstico de Comunicación Externa

4.3 Usuarios e Instituciones



Fuente: elaboración propia

4.4 Análisis de la Identidad e Imagen Corporativa

La identidad de la marca para Walmart de México y Centroamérica, es como unos *jeans*, es decir que quedan cómodos para cada uno de sus clientes, asociados y proveedores. Proyectan una imagen relajada y amigable, además de resistentes. Walmart tiene como objetivo transmitir su identidad a través de todo tipo de comunicaciones y experiencias, a través de cada producto que vende, la forma en

cómo lo hace, en cómo actúa y lo que dice. Es por ello, que a través de la siguiente imagen, se enfocan en posicionarse cada día más en la mente de todos sus públicos.

Las marcas existen en la mente



Fuente: Walmart

Descripción del logotipo

El nombre de Walmart de México y Centroamérica los identifica como una sola compañía, promoviendo en cada uno de sus asociadas y asociados un sentido de orgullo y pertenencia día con día. El logotipo es el elemento más tangible de su

identidad a nivel visual, es por ello que nunca debe rediseñarse o alterarse, incluyendo la colocación y la relación del tamaño de la letra o del destello, ya que al hacerlo se debilita su identidad.



Fuente: Logo de Walmart

Los rasgos de personalidad de la marca:

Dentro de los lineamientos al comunicar cualquier tipo de información, existen ciertos rasgos valiosos para la organización y éstos son:

Positivos

“Somos positivos, no pesimistas. Vemos nuestros problemas como oportunidades y los tropiezos como experiencias para aprender algo nuevo”. Este optimismo motiva a sus proveedores y aumenta la confianza del cliente. Al ser positivos creen en sus clientes y le ayudan a alcanzar su sueño de tener una vida mejor.

Auténticos

“Somos auténticos, no falsos”. Con este rasgo generan empatía con sus públicos porque entienden a sus clientes y se toman muy en serio la satisfacción del cliente.

Directos

“Somos directos, no complicados. Sencillos, francos con los clientes, proveedores y asociados. Sin motivos ocultos, sin cosas que esconder”. Transmiten a sus clientes que lo que ven es lo que son y lo que son los productos, servicios y marcas que los clientes necesitan a precios bajos.

Innovadores

“Somos innovadores y esa característica es parte importante del legado de Sam Walton: los Precios Bajos Todos los Días y la línea de medicamentos de bajo costo”. Walmart siempre está innovando de forma inteligente para mejorar las vidas de sus clientes al facilitar su experiencia de compra.

Cálidos

“Nosotros somos cálidos, no distantes. Recibimos a las familias con nuestra calidez y no dejamos a nadie afuera. Le damos la bienvenida a todos los que pasan por nuestra puerta”. Walmart es una organización que se preocupa por sus comunidades y la gente que vive en ellas. Le gusta ayudar y es participante activa de dichas comunidades.



Fuente: Walmart

Especificaciones del logo

El logo nunca debe rediseñarse o alterarse, incluyendo la colocación y la relación del tamaño de la letra o del destello, ya que de hacerlo se debilita la identidad.

Cuando el logo aparece en un fondo blanco, se debe utilizar los colores siguiendo la guía descrita abajo con números de Pantone autorizado:

Dimensiones del logo

Walmart azul medio



PANTONE® 285 C
C:89 M:43 Y:0 K:0
R:26 G:117 B:207

Walmart amarillo



PANTONE® 1235 C
C:0 M:29 Y:91 K:0
R:253 G:187 B:48

Fuente: Walmart



Fuente: Walmart

Fondos de color alternos

Cuando se necesite un fondo azul se prefiere el azul Walmart autorizado de Pantone 285 C. En este caso el logo se utiliza con el texto blanco. Los otros dos azules, son aceptables en caso necesario, pero no son aconsejables.



PANTONE® 285 C
C:89 M:43 Y:0 K:0
R:26 G:117 B:207



PANTONE® 287 C
C:100 M:68 Y:0 K:12
R:0 G:56 B:150



PANTONE® 284 C
C:55 M:19 Y:0 K:0
R:108 G:171 B:231

Fuente:Walmart

Tipo de letra

La tipografía utilizada por la organización es Myriad Pro, ya que es abierta, franca y siempre fácil de leer. Es más fácil de leer y transmite calidez. Este es el tipo de letra que debe utilizarse en todo el material de comunicación que se realice.

abcdefghijklmnop
opqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMN
OPQRSTUVWXYZ
1234567890

Fuente: Walmart

Se le puede dar más personalidad a la comunicación a través de las siguientes opciones:

- ✓ Myriad Pro Light

- ✓ Myriad Pro Regular
- ✓ Myriad Pro bold
- ✓ Myriad Pro Italic

Destello en color

El destello es un elemento importante de la marca. Utilizarlo de manera incorrecta repercute negativamente en su consistencia y minimiza su impacto. Sólo debe utilizarse el color amarillo Pantone 1235 C.



Fuente: Walmart

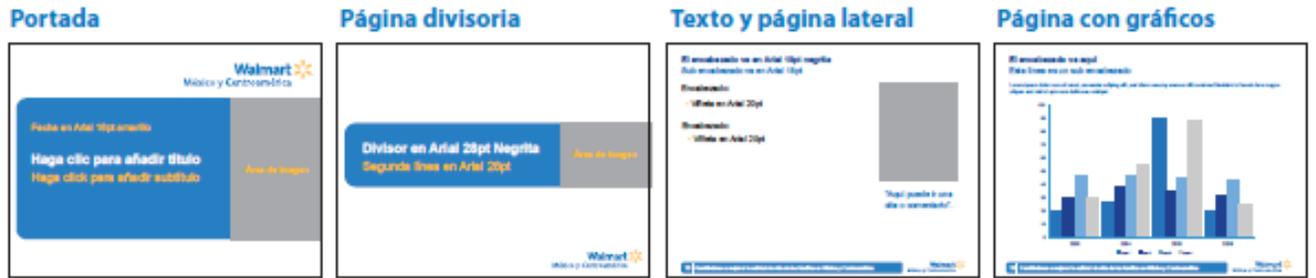
Herramientas de Comunicación

Papel membretado



Fuente: Walmart

✓ Plantillas de Power Point



Fuente: Walmart

✓ Firma de Correo Electrónico

Centroamérica



Fuente: Walmart

✓ Gafetes Corporativos



Fuente: Walmart

✓ Tarjetas de Presentación



Fuente: Walmart

4.5 Comunicación en Crisis

Durante la elaboración del presente diagnóstico se detectaron posibles crisis en el ámbito de la comunicación que deben ser atendidas con herramientas adecuadas en forma práctica y con los protocolos de cada área a atender.

A pesar de existir un código de ética y políticas de procesos ante diversas situaciones que puedan darse dentro de la organización, el manual de crisis no está al alcance de todas las asociadas y los asociados para guiarlos en los pasos a seguir ante una emergencia o a mediano plazo.

Ante pasadas y posibles crisis que pueda darse dentro de la organización, el departamento de Asuntos Corporativos es el responsable de manejar cualquier información referente al tema y es éste quien genera lineamientos protocolarios

ante posibles crisis comunicacionales en el ámbito mediático, así como plantillas de nota de prensa, notas de agradecimiento y notas de enmendación.

4.6 FODA

Fortalezas

- ✓ Es una empresa transnacional
- ✓ Tiene una gran estabilidad financiera
- ✓ Está en constante crecimiento
- ✓ Brinda empleo a familiares de sus colaboradores
- ✓ Ofrece oportunidades de desarrollo
- ✓ Salarios competitivos
- ✓ Tiene prestaciones motivantes para su personal
- ✓ Es una empresa sensible y empática con sus trabajadores, principalmente, en el área personal y familiar.
- ✓ Todo el equipo está comprometido con la empresa.
- ✓ Mantiene buena relación con sus empleados
- ✓ Invierte en capacitar y actualizar a su personal
- ✓ Es responsable socialmente

Debilidades

- ✓ Implementar sistemas de comunicación digital más inmediatos
- ✓ Mejorar la comunicación interna en ciertos departamentos
- ✓ No utilizan los medios necesarios para informar adecuadamente a ciertas áreas de la administración
- ✓ El liderazgo de algunos mandos medios no es muy bueno
- ✓ No existen las reuniones de convivencia entre empleados y altos mandos
- ✓ Falta motivación en ciertas áreas
- ✓ Inconsistencia en los procesos de comunicación interna

Oportunidades

- ✓ La comunicación externa es poco frecuente
- ✓ Puede mejorar su relación con proveedores
- ✓ Mejorar el servicio al cliente externo
- ✓ Faltan canales de comunicación inmediata con cliente externo

Amenazas

- ✓ Mal servicio al cliente
- ✓ Competencia agresiva
- ✓ Desinterés en proveedores
- ✓ Alto índice de robo en ciertas unidades de venta por poca comunicación
- ✓ Poco interés en información de la competencia

4.7 Análisis y pronóstico de la situación

El análisis de la situación actual de la organización, ha permitido generar ideas que aporten al mejorar el flujo de la comunicación y por consiguiente la buena relación y satisfacción con accionistas, clientes, proveedores, acreedores y demás públicos.

Alternativas entre fortalezas y oportunidades

Fortaleza: Tiene una gran estabilidad financiera

Oportunidad: Faltan canales de comunicación inmediata con cliente externo

La estabilidad financiera que tiene la organización, le permite crear e implementar determinados sistemas de comunicación que permita llegar mucho más rápido a

todos sus clientes externos y de esta forma generar mejores resultados y relación con todos sus públicos.

Alternativas entre debilidades y oportunidades

Debilidad: Implementar sistemas de comunicación digital más inmediatos

Oportunidad: La comunicación externa es poco frecuente

Implementar sistemas de comunicación digital más rápidos e inmediatos que permitan que la comunicación externa mejore y sea más activa con todos los públicos de la organización, ya que esto permitirá el crecimiento de ésta y proyectará una imagen más positiva e involucrada con todos sus clientes.

Alternativas entre fortalezas y amenazas

Fortaleza: Es una empresa transnacional

Amenaza: Competencia agresiva

Al ser una empresa transnacional tiene la ventaja de crecer en cualquier parte del país, brindar más opciones de artículos y de mejora calidad a todos sus clientes, mejores precios todos los días en sus diferentes conceptos; pero debe crecer aún más dentro de las zonas rurales, y así no permitir que la competencia siga abarcando estos sectores.

Alternativas entre debilidades y amenazas

Debilidad: El liderazgo de algunos mandos medios no es muy bueno.

Amenaza: Mal servicio al cliente

Se debe trabajar en talleres de liderazgo de ciertos mandos medios que no permiten que los asociados del área se desempeñen de la forma adecuada y debido al mal ambiente laboral que existe siga afectando el servicio al cliente interno y externo.

4.8 Factores influyentes directos e indirectos

4.8.1 Directos

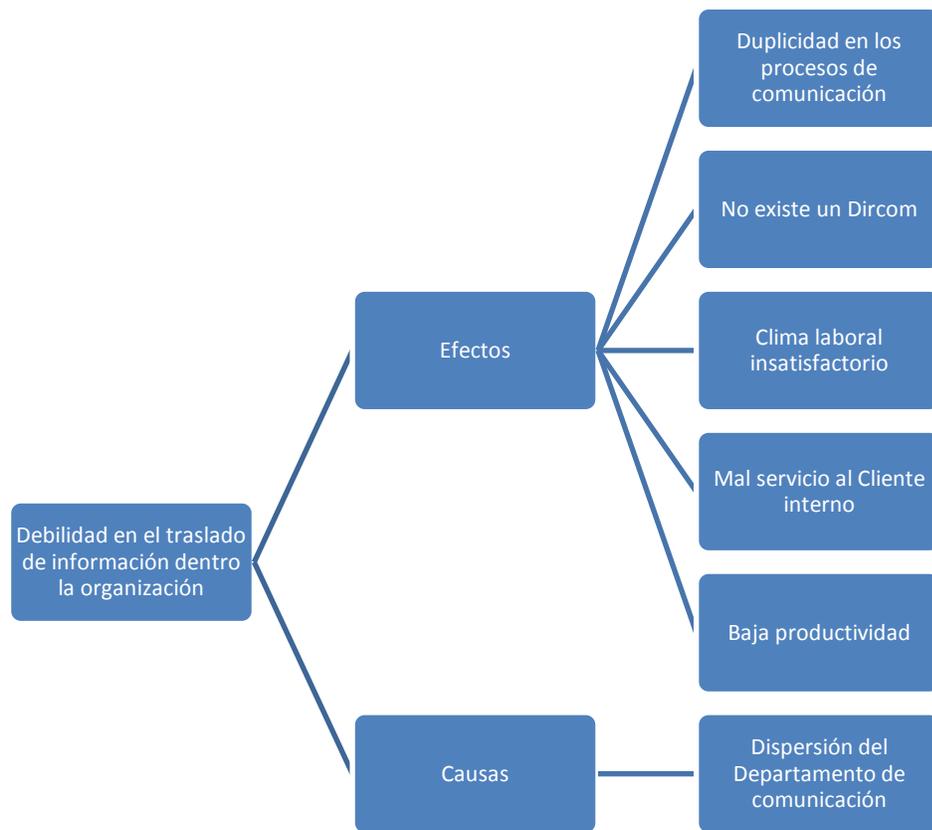
- ✓ El clima laboral no es tan satisfactorio en determinadas áreas porque la comunicación interna no fluye de la misma forma en todos los departamentos.
- ✓ La dispersión del departamento de comunicación organizacional no permite que la comunicación se consolide rápidamente y por consecuencia que fluya de manera eficaz.
- ✓ La ausencia de un Director de Comunicación no permite que toda la información sea centralizada y consolidada eficientemente.

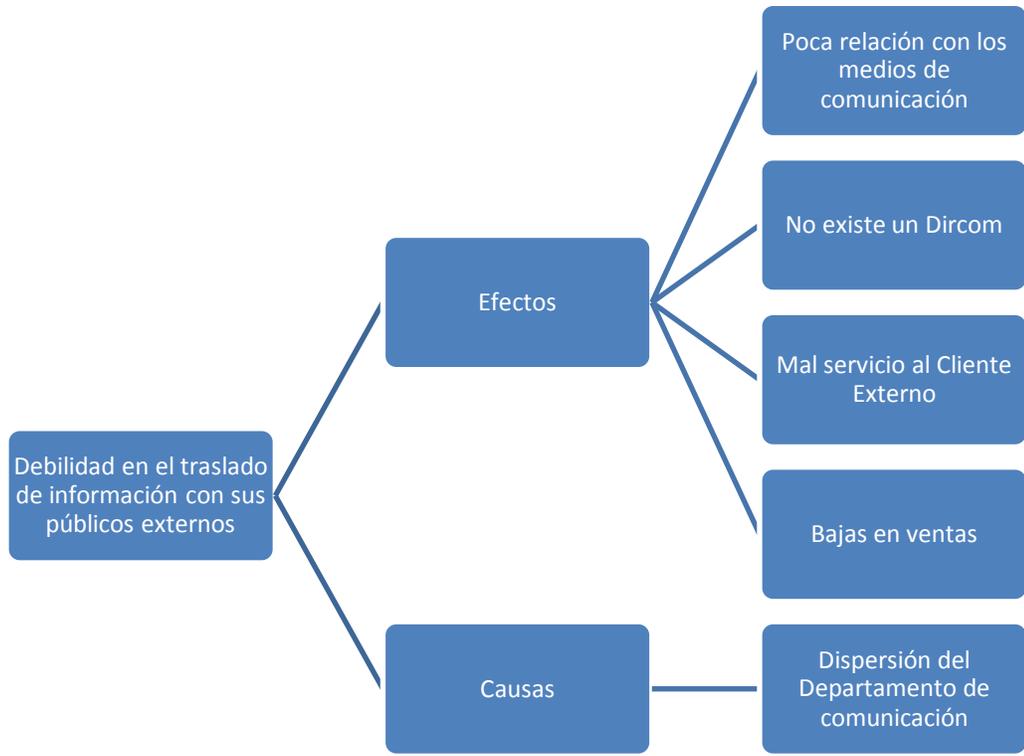
4.8.2 Indirectos

- ✓ El clima laboral no es de total satisfacción por la falta de interés del líder del grupo.
- ✓ El servicio al cliente de ciertas áreas es deficiente por la poca comunicación que existe entre jefe y subalternos.
- ✓ Los incentivos de bonos por productividad no son equitativos en todas las áreas, lo cual genera insatisfacción en los asociados y asociadas.

- ✓ El gran flujo de información no permite que sea trasladada en su totalidad de forma eficiente.

4.9 Árbol de problemas





4.10 Determinación de prioridades comunicacionales

Del anterior árbol de problemas se determinó que la crisis es constituida por el mismo factor que afecta todos los problemas vistos en distintos ángulos. Por tal razón se identifica que el elemento crítico dentro de la organización es la duplicidad del departamento de Comunicación Interna, lo cual genera barreras al momento de trasladar la información. Así como también promocionar la diversidad de canales de comunicación con los que cuentan para fomentar un mejor estilo de vida y oportunidad de desarrollo profesional.

Capítulo 5

5. Estrategia de Comunicación

5.1 Justificación

Walmart México Centroamérica es una corporación multinacional de tiendas de venta al detalle, la cual es reconocida por su imagen, infraestructura, variedad y accesibilidad de productos. Esta multinacional cuenta con diversos canales de comunicación que están al alcance de la mayor parte de sus asociadas y asociados; sin embargo, no todos son informados en el tiempo esperado debido a la falta de liderazgo de algunos jefes de área y esto genera pérdida de tiempo y duplicidad de procesos.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico demuestran que los procesos de comunicación pueden mejorar si se integran todas las áreas que manejan la comunicación organizacional, se unifican criterios para transmitir los mensajes y se fortalecen las áreas de liderazgo de ciertos mandos medios para cumplir con los objetivos establecidos.

Se considera necesario la implementación de estrategias que apoyarán a mejorar los procesos de comunicación interna y externa, lo cual permitirá eliminar las barreras que actualmente existen y así lograr los objetivos organizacionales en el tiempo requerido. Actualmente el departamento de comunicación está dividido en varias áreas, las cuales manejan la misma información y esto ocasiona duplicidad en procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico es importante unificar el departamento, que sea liderado por una sola figura para consolidar y así transmitir

toda la información tanto interna como externa para la optimización de tiempo, recursos y cumplimiento de metas y objetivos corporativos.

5.2 Objetivos

General:

Diseñar un programa estratégico de comunicación que facilite la transmisión de información para todos los colaboradores y colaboradoras de Walmart México Centroamérica y así fortalecer la comunicación interna y externa.

Específicos:

- ✓ Implementar canales o medios de comunicación internos más rápidos que faciliten la transmisión de mensajes importantes que ayuden al cumplimiento de las metas organizacionales.

- ✓ Fomentar el uso de los medios de comunicación internos ya existentes involucrando a todos los colaboradores y colaboradoras a través de escuchar sus sugerencias para la mejora de éstos.

- ✓ Organizar actividades de comunicación entre públicos internos y externos.

5.3 Público objetivo

Es importante determinar el público objetivo de las estrategias, ya que son estas personas quienes deben ejecutar la estrategia sugerida.

5.3.1 Interno

Asociados y asociadas que laboran en Walmart México Centroamérica.

5.3.2 Externo

Clientes, proveedores de productos y servicios, agencias de publicidad, pequeños empresarios, fundaciones benéficas y público en general que esté involucrado con el negocio.

5.4 Propuesta

Las propuestas de soluciones asignadas a los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa, menciona las estrategias y productos relacionados que se realizarán en Walmart Centroamérica –CAM en sus oficinas administrativas y con su público externo.

Para mejorar la comunicación interna y externa se sugiere lo siguiente:

- ✓ Crear círculos de calidad para reforzar la comunicación, así como talleres de optimización de la comunicación y herramientas actuales.

- ✓ Crear grupos de WhatsApp para transmitir la información de forma rápida y fácil.

- ✓ Colocar rótulos luminosos en cafetería.

- ✓ Transmitir spots informativos en baños,

- ✓ Realizar capacitaciones y actualizaciones de habilidades gerenciales y liderazgo.

- ✓ Crear la Dirección de Comunicación.

- ✓ Realizar dos encuestas al año de satisfacción al cliente en las unidades de venta, así como dar respuesta inmediata vía Facebook.

- ✓ Para mejorar la relación con medios de comunicación se sugiere realizar un desayuno semestral con ellos.

5.5 Matriz de coherencia para plan de comunicación

Comunicación Interna

Tabla No. 1

Objetivo General: Fortalecer la comunicación interna en Walmart México Centroamérica, a través de un plan estratégico de comunicación.						
Objetivos Específicos:						
* Implementar canales o medios de comunicación internos más rápidos que faciliten la transmisión de mensajes importantes que ayuden al cumplimiento de las metas organizacionales. * Fomentar el uso de los medios de comunicación internos ya existentes involucrando a todos los colaboradores y colaboradoras a través de escuchar sus sugerencias para la mejora de éstos.						
Problema	Producto	Objetivo de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Presupuesto
Mal uso de las herramientas de comunicación actuales.	* Círculos de Calidad "Reforzando nuestra comunicación" * Talleres de optimización de la comunicación y herramientas actuales	* Generar espacios de discusión para mejorar la comunicación * Fortalecer la comunicación a través de conocer y mejorar el uso de las herramientas de comunicación actuales.	Informativo y de compromiso	Interno	Correo electrónico	Sin costo, ya que se cuenta con espacio físico en oficinas para las reuniones y ya existe la herramienta de correo electrónico.
Asociados y asociadas desinformados	* Grupo WhatsMart * Rótulos luminosos en cafetería * Spots en baños	* Informar a todos asociados y asociadas información urgente e importante de forma rápida y eficiente.	Informativo y efectivo	Interno	A través de la aplicación de WhatsApp descargada en los celulares de los asociados y asociadas	Sin costo, ya que todos cuentan con teléfonos celulares inteligentes y la aplicación no tiene ningún costo. Ya cuentan con y bocinas en los baños, el spot será realizado por el área de audiovisuales de la organización.
Falta de liderazgo de mandos medios	* Capacitaciones y actualizaciones "Creciendo Juntos"	* Desarrollar y actualizar las ha	Formativo y de compromiso	Interno	Correo electrónico	Sin costo, ya que se cuenta con espacio físico en oficinas para las reuniones, ya existe la herramienta de correo electrónico y el material a utilizar.
División del Departamento de Comunicación	* Creación de la Dirección de Comunicación	* Integrar todas las áreas de comunicación dentro de la organización, unificar criterios y evitar duplicidad en información y procesos.	Informativo	Interno	Todos los medios internos	Sin costo para la organización porque todo esto ya está creado.
Fuente: Elaboración propia						

Comunicación Externa

Tabla No. 3

Objetivo General:						
Fortalecer la comunicación externa en Walmart México Centroamérica, a través de un plan estratégico de comunicación.						
Objetivos Específicos:						
*Organizar actividades de comunicación entre públicos internos y externos.						
*Generar apertura con el público externo para conocer las necesidades del consumidor final.						
Problema	Producto	Objetivo de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Presupuesto
Poca comunicación externa	* Encuesta de satisfacción al cliente en las unidades de venta	* Calificar el servicio que ofrecen en las diferentes unidades de venta	Evaluativo	Consumidor final	Electrónico	Sin costo, ya que se cuenta con la herramienta para realizarla.
	* Desayuno con medios de comunicación.	* Propiciar un acercamiento con los medios de comunicación.	Informativo	Público externo	Verbal	Q4,000.00
Responder las quejas o sugerencias de Clientes en fan page	* Facebook	* Verificar y dar seguimiento a preguntas y comentarios de Clientes para generar fidelidad hacia la empresa.	Informativo	Consumidor final	Electrónico	Sin costo, ya que se cuenta con la herramienta para realizarla.
Total						Q4,000.00
Fuente: Elaboración propia						

5.6 Producto estrategia de comunicación sugeridos

Se han planteado los siguientes productos que apoyarán a Walmart México – CAM a mejorar y reforzar su comunicación organizacional.

✓ **Crear círculos de calidad**

Objetivo de crear círculos de calidad: que todos los asociados y asociadas se involucren e integren a las actividades que se realicen dentro de este grupo para expresarse y compartir puntos de vista para reforzar la comunicación a través de talleres de optimización de la comunicación y herramientas actuales.

Propuesta de temática:

- ✓ Reunirse con asociadas y asociados de diferentes áreas
- ✓ Escuchar sugerencias para mejora continua de la comunicación
- ✓ Presentación de actividades a realizar
- ✓ *Feedbacks* de las herramientas actuales

Grupo objetivo: público interno

Medio: digital, correo electrónico y presencial.



Fuente: Walmart México y CAM y colaboración propia

✓ **Crear grupos de WhatsApp**

Objetivo de grupos de WhatsApp: que todos los asociados y asociadas se informen de forma inmediata de cualquier información relevante de la organización. También apoyará a mandos medios a compartir y trasladar datos importantes a su equipo primario.

Propuesta de temática:

- ✓ Comunicar inmediatamente
- ✓ Compartir información actualizada

Grupo objetivo: público interno

Medio: digital



Fuente: google

✓ **Rótulos luminosos en cafetería**

Objetivo de instalar rótulos luminosos en cafetería: que todos los asociados y asociadas que visiten el área de cafetería pueda tener recordatorios cortos de los beneficios que poseen por ser colaboradores de Walmart México y CAM.

Propuesta de temática:

- ✓ Transmitir mensajes cortos de beneficios.
- ✓ Informar de actividades motivacionales a realizar.
- ✓ Dar a conocer nuevas oportunidades de desarrollo de carrera.

Grupo objetivo: público interno

Medio: visual



Imagen de referencia

✓ **Spots informativos en baños**

Objetivo de transmitir spots informativos en baños: que todos los asociados y asociadas que utilicen el servicio de baños puedan escuchar y conocer temas de reconocimiento, recordatorios de campañas de salud, actividades de convivencia y convocatorias de desarrollo interno.

Propuesta de temática:

- ✓ Transmitir mensajes de interés personal, como Reconocimiento
- ✓ Informar de actividades de motivación, cuidado y superación personal.
- ✓ Convocatorias de desarrollo interno.

Grupo objetivo: público interno.

Medio: auditivo.



Fuente: galería Walmart

✓ **Capacitaciones y actualizaciones de habilidades gerenciales y liderazgo**

Objetivo de realizar capacitaciones y actualizaciones de habilidades gerenciales y liderazgo: que los mandos medios fortalezcan sus habilidades gerenciales e impulsen su liderazgo a través de esta herramienta, esto permitirá mejorar la comunicación con su equipo primario.

Propuesta de temática:

- ✓ Capacitar a mandos medios en temas de administración del tiempo y liderazgo entre otros.

Grupo objetivo: público interno

Medio: digital y presencial.

✓ **Crear la Dirección de Comunicación**

Objetivos de la Dirección de Comunicación: que toda la comunicación organizacional sea centralizada y administrada por el Director de Comunicación para evitar duplicidad en procesos y optimizar recursos.

✓ **Encuestas de servicio al cliente y atención inmediata vía Facebook**

Objetivo de realizar encuestas servicio al cliente y atención inmediata vía Facebook: valorar, escuchar los comentarios, sugerencias y quejas del consumidor final para aprovechar las áreas de oportunidad y mejorar en brindar un servicio al cliente externo extraordinario

Propuesta de temática:

- ✓ Realizar dos veces al año encuesta de servicio al cliente en unidades operativas.

Grupo objetivo: público externo

Medio: digital y presencial.

5.7 Validación de la propuesta

Para la validación de los materiales sugeridos se llevó a cabo una reunión con el coordinador del área de comunicación interna Wilson Haroldo Marroquín Ortiz el miércoles 21 de septiembre de 2016.

5.7 Cronograma de implementación de la propuesta

Tabla No. 4

Actividad	Septiembre				Octubre	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
Círculos de Calidad "Reforzando nuestra comunicación"						
Talleres de optimización de la comunicación y herramientas actuales						
Grupo WhatssMart						
Rótulos luminosos en cafetería						
Spots en baños						
Capacitaciones y actualizaciones "Creciendo Juntos"						
Creación de la Dirección de Comunicación						
Encuesta de satisfacción al cliente en las unidades de venta						
Revisión y seguimiento Fan Page						

Fuente: Elaboración propia

5.8 Plan de monitoreo y evaluación

Tabla No. 5

Producto	Indicadores Cuantitativos	Indicadores Cualitativos	Medios de Verificación
Verificar que todos los asociados y asociadas pertenezcan al Círculo de Calidad "Reforzando nuestra comunicación"	En cinco meses el cien por ciento de los departamentos pertenecerán al círculo de calidad.	El cien por ciento de los asociados y asociadas tiene la actitud y disposición para colaborar con este proyecto.	Entrevistas a los asociados y asociadas.
Talleres de optimización de la comunicación y herramientas actuales	En cinco meses el cien por ciento de los departamentos pertenecerán habrán ejecutado tres talleres		Boletines informativos y otros materiales invitando a estos talleres.
Creación de grupos WhatsMart	En un mes el cien por cientos de los asociados y asociadas deben tener la aplicación en su celular y pertenecer al grupo que le corresponde.		Monitoreo de este medio.
Rótulos luminosos en cafetería	En dos meses se deberá estar instalado este rótulo en el área de comedor de todos los asociados y asociadas.		Observación y encuestas
Spots en baños	En dos meses se deberá haber realizado este spot y deberá ser transmitido al ser autorizado.		Observación
Capacitaciones y actualizaciones "Creciendo Juntos"	En cinco meses el cien por ciento de los departamentos deben haber ejecutado al menos una capacitación y un actualización.		Boletines informativos y otros materiales invitando a estas capacitaciones.
Creación del Departamento de Comunicación Organizacional	En seis meses deberá iniciar la Creación e Integración de este Departamento.		Monitoreo de este proyecto.
Encuesta de satisfacción al cliente en las unidades de venta	En dos meses se iniciará con esta encuesta.		Observación
Revisión y seguimiento Fan Page	En dos meses se asignará a una persona responsable de esta herramienta.		Monitoreo de este medio.
Fuente: Elaboración propia			

5.9 Visión del futuro

Aplicadas las propuestas y productos sugeridos en la estrategia de comunicación organizacional interna y externa se espera que los resultados a futuro sean positivos en la organización tanto para el público interno como el público externo.

5.9.1 Comunicación Interna

- ✓ Se pretende que la información llegue de forma inmediata a todos los asociados y asociadas a través de las herramientas propuestas, las cuales son de fácil acceso y no requieren de inversión por parte de la organización con la finalidad de que todas las áreas alcancen los objetivos organizacionales en los tiempos deseados.
- ✓ Que los mandos medios desarrollen sus habilidades gerenciales y de liderazgo a través de las diferentes capacitaciones y actualizaciones que se llevarán a cabo.
- ✓ El personal de los diferentes departamentos estén informados al mismo tiempo y de esta forma puedan alcanzar metas y objetivos organizacionales dentro de las fechas establecidas.

5.9.2 Comunicación Externa

- ✓ Conocer la opinión del consumidor final a través de las encuestas de satisfacción al cliente que se recomendó realizar para generar sentido de valor y lealtad de cada uno de los públicos externos.

- ✓ Acercar a los diferentes medios de comunicación a la organización a través del desayuno de convivencia y de esta forma involucrarlos voluntariamente en las diferentes actividades que se realicen en la organización.
- ✓ Utilizar y optimizar de forma apropiada las redes sociales para informar de forma oportuna a los públicos externos para propiciar incremento de tráfico de visitas.

5.9.3 Apoyo en elaboración de otros

El departamento de comunicación solicitó apoyo para realizar los siguientes materiales para diferentes actividades a realizar y lanzar este año, los cuales ilustro a continuación:

Noticiero Acciones Walmart

- **Frecuencia:** Bi mensual
- **Medios:** Carteleras, Enlace, Mailing, Walmart TV
- **Comunicación Asociados(as) :** Diseña, edita, coordina grabación, publica en medios electrónicos
- **HRBP:** Imprime, pega en carteleras e invitar a ver en Walmart TV.



Invitación a Junta Plenaria
Nuevo Formato

ACCIONES
Walmart

JUNTA PLENARIA
Anfitrión
Lucas Somaschini
vicepresidente de Compras Centroamérica

videoconferencia disponible en:

Guatemala:	Salas #1, 2 y 3
Honduras:	Salas #1 y 2 (MSU y Sala #30000 OPS)
El Salvador:	Cafetería
Nicaragua:	Cofería
Costa Rica:	Auditorio Walmart y Sala 80, Edificio E

La información de nuestra empresa es información acerca de nosotros

Walmart
México y Centroamérica

Recordemos que es una reunión de trabajo y que debemos ser puntuales



#MisMetas:
Pilar de Crecimiento y Desarrollo

¡Transformar las metas personales y profesionales en sueños!

Walmart se adueña de las metas de las y los asociados y los asociados (as) se adueñan de las metas Walmart.

- Programas de Capacitación
- Academias de Capacitación
- Programa Trainee
- Programas de Desarrollo
 - Programas de Mentoría
- Gestión del Desempeño
 - Objetivos de Desempeño
 - Proceso de Calibración
- Generación de Talento
 - Atracción de Talento
 - Oferta de Talento
 - Promociones de Talento
 - Movimientos horizontales

#MisMetas
Walmart
 Crecimiento y Desarrollo

Promociones Internas

- **Frecuencia:** Mensual
- **Medios:** Carteleras, Enlace, Mailing, Walmart TV
- **Comunicación Asociados (as) :** Diseña, publica en medios electrónicos
- **HRBP:** Imprime y pega en carteleras



Nuevas Posiciones

- **Frecuencia:** Mensual
- **Medios:** Carteleras, Enlace, Mailing, Walmart TV
- **Comunicación Asociados (as) :** Diseña, publica en medios electrónicos
- **HRBP:** Imprime y pega en carteleras





#OrgulloWalmart
Pilar de Marca y Compromiso

- Hacer crecer nuestro sentido de pertenencia hacia la Compañía, resaltando las acciones que realiza Walmart a nivel mundial, destacando que somos la Empresa de Retail #1. Comunicando los premios y condecoraciones que ganamos en la región.

Tema Mensual
de Cultura



Instituto Walton



#MiBienestarWalmart Pilar de Balance de Vida

Beneficios Walmart

- Seguro Médico
- Días Walmart
- Pos natal para madres y padres
- Horarios Flexibles para Estudiar

Flexibilidad Laboral

- Lanzamiento de Programas
- Reforzamiento de programas
- Tips para un eficiente uso de tiempo flex

Salud y Nutrición

- Conmemoración de días internacionales de la salud
- Tips de Nutrición
- Ergo Tips
- Asociados (as) que practiquen deporte

Finanzas

- Tips de Ahorro
- Administración de Presupuesto

Día de la Familia Walmart

- Vivencia de algún familiar que participó en la actividad



Avisos de Cierre de Oficinas

- **Frecuencia:** Mensual
- **Medios:** Cartelera, Enlace, Mailing, Walmart TV
- **Fuente:** Calendario Walmart
- **Comunicación Asociados (as):** Redacta y valida 2 semanas previas a la fecha de feriado o asueto
- **Fecha de Publicación:** 1 semana previa al feriado o asueto
- **HRBP:** Imprime y pega en cartelera

Mensaje Importante

Walmart

Dirigido a: Asociados y asociados de Oficinas Centrales, personal administrativo de Planes y CEDO de Guatemala y El Salvador.

Queridos asociados/as que disfrutamos mucho de la vida profesional de Centroamérica, en los días 10 de noviembre, las oficinas centrales también estarán cerradas en forma de feriado. Así tendremos la oportunidad de disfrutar un día de descanso extendido y compartirlo con nuestros miembros familiares.

Con el fin de que todos y todas podamos disfrutar y convivir oportunamente juntos y cercanos con la familia, feriado, planes y CEDO, las operaciones en forma especial la semana anterior al asueto:

- **Guatemala y El Salvador:** Jueves 7 a viernes 10, 8:00 a.m. a 6:30 p.m.
- **El Salvador:** Viernes 11, hasta las 4:30 p.m.

Si por lo contrario preferimos no estar en la oficina por un día, por favor comunicarnos al Área de Recursos Humanos o al Asesorado de Recursos Humanos.

Atentamente,
Ana Teresa Condepeño
Vicepresidenta de Recursos Humanos – Centroamérica



Adquiriendo una mejor Calidad de Vida!

- **Frecuencia:** Mensual
- **Medios:** Carteleras, Enlace, Mailing, Walmart TV
- **Fuente:** Equipo de comunicación Asociados (as)
- **Comunicación Asociados (as):** Redacta, diseña y publica
- **HRBP:** Imprime y pega en carteleras



Conclusiones

1. El diagnóstico de comunicación demostró que la organización objeto de estudio cuenta con una amplia variedad de herramientas para comunicarle a todos sus colaboradores pero que no son prácticas y de fácil acceso para todos, lo cual no permite que la información sea transmitida de forma inmediata.
2. Los instrumentos utilizados para la recopilación de información permitieron identificar que la mayoría de asociados y asociadas están plenamente identificados con la organización, que se sienten comprometidos con ésta pero la falta de liderazgo por parte de mandos medios no permite que la información sea transmitida correctamente y en el tiempo esperado.
3. Es de vital importancia la integración de todas las áreas de comunicación organizacional para que sea esta unidad la encargada de manejar toda la información interna y externa; esto permitirá que no exista duplicidad en procesos e incrementará la credibilidad en la marca y mejorará la imagen corporativa.
4. No existe mucho acercamiento hacia el consumidor final que permita conocer su opinión acerca de la imagen de la organización.

Recomendaciones

1. Potencializar los medios de comunicación con los que cuenta la organización, así como la actualización de éstos para optimizar y transmitir la información de manera eficiente.
2. Se recomienda implementar la estrategia de comunicación realizada y el seguimiento de ésta, ya que permitirá mejorar la comunicación con todo el personal de las diferentes gerencias.
3. Crear la Dirección de Comunicación y así unificar las áreas de comunicación para evitar duplicidad en información y procesos que no han permitido la optimización de recursos.
4. Realizar otras actividades que permitan el acercamiento al público externo con la finalidad de recopilar información y conocer la percepción que tienen de la imagen corporativa.

Referencias Bibliográficas

- ✓ Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- ✓ Centroamérica, W. M. (2014). *Manual de Inducción Corporativa*.
- ✓ Centroamérica, W. M. (2015). *Manual de Políticas*.
- ✓ Centroamérica, W. M. (s.f.). *Lineamientos de Marca*.
- ✓ Llorca, J. (2016). *Claves del Retail*. Madrid: Rootstudio.
- ✓ Collado, C. F. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- ✓ Cuellar Rodríguez, M. L. (2011). *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna en la Facultad de Ingeniería*. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ✓ Elias, J., y Mascaray, J. (2000). *Más allá de la Comunicación Interna*. España: Gestión 2000.
- ✓ Fisher, L., y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia 3*. México: McGraw Hill.
- ✓ Homs Quiroga, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- ✓ Morales, F. (2001). Comunicación Interna. En Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. España: Gestión 2000.

- ✓ Noriega Arévalo, A. (2012). Estrategia de Comunicación Interna para el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA-Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Departamento de Estudios de Postgrado. 125p.

- ✓ Rodríguez, M., y Opazo, M. P. (2008). Comunicaciones de la Organización. México: Alfaomega Grupo Editor.

ANEXOS

Cronograma de Actividades

Fecha Actividad	Mayo 27	Junio 23 al 30	Julio 20	Agosto 9	Agosto 16	Agosto 25	Septiembre 9	Septiembre 23
Visita a instalaciones Walmart								
Proceso de observación								
Análisis de Comunicación Interna								
Análisis de comunicación externa								
Estrategia de comunicación organizacional								
Entrega de informe final								
Presentación de resultados y conclusiones								



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



Guatemala 09 de mayo de 2016
Of. Postgrado 230-2016

Licenciada
Mónica Villegas
Sub-Directora de Talento & DO CAM
Walmart México-CAM
Presente

Estimada Licda. Villegas:

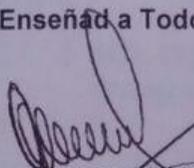
Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Francisca Patricia Hernández Montufar, carné No. 199912268, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Francisca Patricia Hernández, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicho departamento, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante el tiempo de tres meses (agosto-octubre), en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Hernández, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Institución, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Gustavo Morán
Director

Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

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

RECIBIDO *Mélicas*
A 22/10/16
10:22 hrs.
POSTGRADO



Walmart
México y Centroamérica

Guatemala, 30 de septiembre de 2016

Mtro. Gustavo Morán
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala USAC
Presente

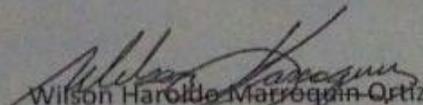
Estimado Mtro. Morán:

Por este medio hago de su conocimiento que la **Licda. Francisca Patricia Hernández Montufar**, quien se identifica con el carné No. **199912268** de la Universidad de San Carlos de Guatemala, desarrolla su Práctica Profesional Supervisada en Walmart México-CAM.

Se le notifica que realizó la presentación y validación de los productos comunicaciones para nuestra organización el día miércoles 21 de septiembre de 2016. También agradecemos el apoyo que le brindó a nuestro Departamento de Comunicación en la realización de diferentes actividades internas.

Y para los usos que a la interesada convengan se extiende la presente a los 30 días del mes de septiembre de 2016.

Atentamente,


Wilson Haroldo Marroquín Ortiz
Coordinador Comunicación y Compromiso CAM

12 calle 1-28 zona 1 Teléfono 2243-7191
wilson.marroquin0@walmart.com