

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



MSc. MÓNICA MARÍA MAZARIEGOS CRISTALES

Guatemala, octubre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“Estrategia de Comunicación Organizacional para la empresa Exeltis
Guatemala”**

Presentado por:

MSc. MÓNICA MARÍA MAZARIEGOS CRISTALES

Previo a conferírsele el título de

Magíster Artium en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 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
Director

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

Pub. Anaite Machuca
Per. 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 García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano
Maestra Ruth Elisabeth Avalos Castellanos
Maestro César Augusto Urizar Méndez
Maestro Jorge Ignacio Paz Ramírez



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 19 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.025-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Mónica María Mazariegos Cristales
Carné No. 100015617

Estimada Estudiante Mazariegos:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“Estrategia de Comunicación Organizacional para la empresa Exeltis Guatemala”**, 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”

Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECCION DE POSTGRADO

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

c.c. Archivo



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

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

ACTO QUE DEDICO

A Dios:	Por darme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida profesional.
A la Virgen de Guadalupe:	Por los milagros concedidos y apoyo incondicional.
A mis padres:	Por su apoyo a lo largo de mi vida, a enseñarme a luchar por mis sueños.
A mis hermanas:	Para que sirva de inspiración y culminen sus metas.
A mi novio:	Por ser un excelente compañero de vida y de estudios este logro es de los dos, te amo.
A mis sobrinos:	Para motivarlos a alcanzar sus sueños.
A mi cuñado:	Por sus consejos y amistad.
A mi familia:	Gracias por su apoyo.
A Exeltis:	Por permitirme realizar el trabajo de graduación en su empresa.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme las herramientas para prepararme profesionalmente y cumplir con un objetivo más en mi vida: graduarme de esta casa de estudios.

Índice

Capítulo	Págs.
Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo I	
1. Diagnóstico situacional.....	8
1.1 Ubicación geográfica.....	8
1.2 Naturaleza de la empresa.....	8
1.3 Historia de la empresa.....	9
1.4 Misión.....	10
1.5 Visión.....	11
1.6 Valores.....	11
1.7 Principales actividades.....	11
1.8 Actores internos y externos.....	12
1.9 Organigrama.....	12
1.10 Perfil de los trabajadores.....	13
Capítulo II	
2. Fundamentos epistemológicos.....	15
2.1 Funciones de la comunicación.....	15
2.2 Comunicación interna.....	15
2.3 Gestión de crisis de comunicación.....	19

2.4 Comunicación externa.....	20
-------------------------------	----

Capítulo III

2. Metodología.....	23
---------------------	----

2.1 Enfoque.....	23
------------------	----

2.2 Objetivos.....	23
--------------------	----

2.3 Principales acciones.....	24
-------------------------------	----

2.4 Instrumentos.....	24
-----------------------	----

2.5 Fuentes.....	25
------------------	----

2.6 Población y muestra	25
-------------------------------	----

2.7 Métodos de análisis.....	28
------------------------------	----

Capítulo IV

4. Diagnóstico comunicacional.....	29
------------------------------------	----

4.1 Análisis de comunicación interna.....	29
---	----

4.2 Análisis de comunicación externa.....	59
---	----

4.3 Análisis de la identidad corporativa.....	61
---	----

4.4 Análisis de la imagen corporativa.....	64
--	----

4.5 Comunicación en crisis.....	76
---------------------------------	----

4.6 Análisis FODA.....	76
------------------------	----

4.7 Análisis y pronóstico de la situación.....	77
--	----

Capítulo V

5. Estrategia de comunicación organizacional.....	81
---	----

5.1 Justificación.....	81
5.2 Objetivos.....	81
5.3 Público objetivo.....	82
5.4 Propuesta.....	82
5.5 Matriz de coherencia.....	84
5.6 Plan de comunicación.....	86
5.7 Validación de la propuesta de solución.....	88
5.8 Cronograma.....	89
5.9 Plan de monitoreo y evaluación.....	89
5.10 Visión del futuro.....	90
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	93
Referencias bibliográficas.....	94
E—grafía.....	95
Anexos.....	96

Índice de Tablas

Tabla 1 Descripción de los sujetos.....	20
Tabla 2 Jerarquización de públicos.....	60
Tabla 3 Análisis FODA.....	77
Tabla 4 Propuesta estratégica.....	82
Tabla 5 Matriz de coherencia.....	84

Tabla 6 Monitoreo y evaluación.....	89
-------------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica.....	8
Figura 2 Rango de edad de los sujetos.....	20
Figura 3 Género.....	27
Figura 4 Antigüedad.....	27
Figura 5: Gráfica de comunicación descendente.....	30
Figura 6: Gráfica de comunicación descendente.....	30
Figura 7: Gráfica de comunicación descendente.....	31
Figura 8: Gráfica de comunicación descendente.....	32
Figura 9: Gráfica de comunicación descendente.....	32
Figura 10: Gráfica de comunicación descendente.....	32
Figura 11: Gráfica de comunicación descendente.....	34
Figura 12: Gráfica de comunicación descendente.....	34
Figura 13: Gráfica de comunicación descendente.....	35
Figura 14: Gráfica de comunicación descendente.....	36
Figura 15: Gráfica de comunicación descendente.....	37
Figura 16: Gráfica de comunicación descendente.....	37
Figura 17: Gráfica de comunicación descendente.....	38
Figura 18: Gráfica de comunicación descendente.....	39
Figura 19: Gráfica de comunicación descendente.....	39

Figura 20: Gráfica de comunicación descendente.....	40
Figura 21: Gráfica de comunicación ascendente.....	41
Figura 22: Gráfica de comunicación ascendente.....	42
Figura 23: Gráfica de comunicación ascendente.....	43
Figura 24: Gráfica de comunicación ascendente.....	44
Figura 25: Gráfica de comunicación ascendente.....	44
Figura 26: Gráfica de comunicación ascendente.....	45
Figura 27: Gráfica de comunicación ascendente.....	46
Figura 28: Gráfica de comunicación horizontal.....	47
Figura 29: Gráfica de comunicación horizontal.....	48
Figura 30: Gráfica de comunicación horizontal.....	49
Figura 31: Gráfica de comunicación horizontal.....	49
Figura 32: Gráfica de comunicación horizontal.....	50
Figura 33: Gráfica de comunicación horizontal.....	51
Figura 34: Gráfica de comunicación transversal.....	52
Figura 35: Gráfica de comunicación transversal.....	52
Figura 36: Gráfica de comunicación transversal.....	53
Figura 37: Gráfica de comunicación transversal.....	54
Figura 38: Gráfica de comunicación transversal.....	55
Figura 39: Gráfica de comunicación transversal.....	55
Figura 40: Gráfica de comunicación transversal.....	56

Figura 41: Gráfica de comunicación transversal.....	57
Figura 42: Gráfica de comunicación transversal.....	57
Figura 43: Canales de comunicación.....	58
Figura 44: Imagotipo de la empresa.....	62
Figura 45: Imagen de la empresa.....	63
Figura 46: Papelería.....	63
Figura 47: Crecimiento Exeltis 2015.....	64
Figura 48: Gráfica de cultura corporativa.....	65
Figura 49: Gráfica de cultura corporativa.....	66
Figura 50: Gráfica de cultura corporativa.....	67
Figura 51: Gráfica de cultura corporativa.....	67
Figura 52: Gráfica de cultura corporativa.....	68
Figura 53: Gráfica de cultura corporativa.....	69
Figura 54: Gráfica de cultura corporativa.....	70
Figura 55: Gráfica de cultura corporativa.....	70
Figura 56: Gráfica de cultura corporativa.....	70
Figura 57: Gráfica de cultura corporativa.....	71
Figura 58: Gráfica de cultura corporativa.....	72
Figura 59: Gráfica de cultura corporativa.....	72
Figura 60: Gráfica de cultura corporativa.....	73
Figura 61: Gráfica de cultura corporativa.....	73

Figura 62: promoción de producto:.....	75
Figura 63: Página de facebook.....	76
Figura 64: Árbol de problemas.....	79
Figura 65: Cronograma de actividades.....	89

Resumen

El presente trabajo tuvo por objetivo identificar las dinámicas de comunicación organizacional que se manejan actualmente en la empresa EXELTIS, la cual inició sus operaciones en Guatemala en el año 1993 y que actualmente se dedica a la venta y comercialización de productos farmacéuticos en Centroamérica y el Caribe.

Para realizar el diagnóstico se implementaron técnicas de observación y entrevistas estructuradas y encuestas para determinar la comunicación interna y externa de la empresa, para lo cual se contó con la participación de 95 sujetos de las distintas áreas de la empresa, la muestra se realizó por conveniencia, el estudio tuvo un enfoque mixto ya que se analizaron datos cualitativos y cuantitativos.

Con la información obtenida se logró identificar el árbol de problemas, herramienta que permite identificar y priorizar las estrategias a implementar para mejorar la comunicación organizacional en la empresa.

Se concluyó que se debe implementar un puesto que responda a las necesidades de gestión de personal y comunicación organizacional, adicionalmente, se propone un plan de difusión de filosofía corporativa para crear identidad corporativa del personal hacia la marca Exeltis; por último, se propone el plan de formación por competencias laborales para fomentar la gestión del conocimiento y desarrollo de los representantes médicos quienes son los elementos clave en la comunicación externa.

Introducción

El documento presenta el diagnóstico de comunicación organizacional de la empresa EXELTIS, la cual a partir del año 2013 adquirió a la compañía ASTA Médica Centroamericana, Sociedad Anónima y la planta de producción ALTIAN PHARMA. Ambas marcas comercializan los productos farmacéuticos y los productos se encuentran bien posicionados a nivel nacional e internacional.

En el Capítulo I, se presenta el diagnóstico situacional con la información pertinente al contexto y situación en la cual se encuentra la empresa actualmente, reflejando la filosofía, estructura organizacional, principales actividades, organigrama y actores que conforman la organización.

El Capítulo II, presenta los fundamentos epistemológicos que sustentan el estudio, los cuales comprenden toda la teoría relacionada a la comunicación organizacional y sus distintos componentes tanto de comunicación interna como externa.

En el tercer Capítulo, se presenta la metodología utilizada para recopilar la información, las técnicas y métodos utilizados, la descripción de los sujetos que participaron en el estudio y las principales acciones realizadas para recopilar los distintos tipos de comunicación.

El Capítulo IV lo conforma la presentación del diagnóstico comunicacional, presentando el análisis de los resultados del diagnóstico de la comunicación interna, analizando los distintos tipos y los resultados de la comunicación externa y su impacto en los públicos.

Adicionalmente, el Capítulo V, contiene la estrategia de comunicación organizacional en la cual se presenta el objetivo, los públicos a quienes va dirigido, la propuesta, el plan de comunicación, cronograma, plan de monitoreo y evaluación y la visión del futuro.

Por último, se presentan las conclusiones del estudio, las referencias bibliográficas y los anexos que sustentan la información.

Capítulo I

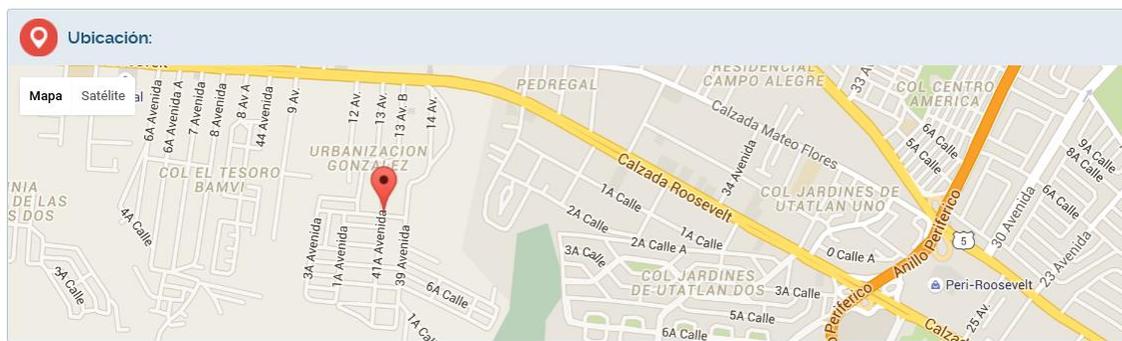
1. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional permite determinar el contexto y el momento en que la empresa se encuentra, a la vez, identifica las dinámicas de comunicación organizacional que se llevan a cabo dentro de la misma. El diagnóstico situacional es un punto de partida y base fundamental para establecer las acciones y estrategias a implementar a corto, mediano y largo plazo

1.1. Ubicación geográfica

La empresa se encuentra ubicada en la 13 Avenida “A” 2-95, zona 2 de Mixco Colonia la Escuadrilla de la Ciudad de Guatemala.

Figura 1 Ubicación Geográfica



Fuente: www.nexdu.com

1.2 Naturaleza de la empresa

Exeltis es la nueva entidad del negocio farmacéutico de Grupo CHEMO, el cual es un grupo integral de ciencias de la salud, que se origina fruto de la evolución natural y crecimiento sostenido de la actividad del grupo en este ámbito. Combina así el conocimiento y experiencia de los más de 35 años, con el espíritu innovador, la diversidad y la excelencia como grandes valores.

Con presencia en más de 40 países, 4.000 empleados, más de 30 farmacéuticas afiliadas alrededor del mundo, entre las que se encuentra AltianPharmaGruppe – Asta Medica Centroamericana SA – AltianPharma y DaltPharma, y una red global de fabricación en Europa, América y Asia, se convierte en una organización con una gran capacidad para desarrollar, producir y facilitar tratamientos a millones de personas de todo el mundo.

ASTA Médica Centroamericana, S.A. forma parte de Exeltis; es una compañía farmacéutica que funge como responsable del manejo promocional y comercial de los productos en los países asignados del área de Centro América y Caribe (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Belice y algunos países del Caribe como República Dominicana, Haití, Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados). En cada uno de los países se cuenta con equipo de promoción y ventas propio, con excepción de las islas de habla inglesa o francesa, el cual reporta directamente a la central en Guatemala.

1.3 Historia de la empresa

El origen de la empresa se remonta a 1919 cuando ASTA Werke AG se funda en Alemania. En 1950, ASTA se instala en Guatemala como parte de un ambicioso proceso de expansión internacional. En 1983 se da la primera fusión de la industria farmacéutica formándose ASTA –DegusaPharmaGruppe que en 1987 cambió de nombre a ASTA Pharma AG. En 1993, la casa matriz decide constituir en Guatemala ASTA Médica Centroamericana, S.A.

ASTA Medica Centroamericana, S. A. inició el primer período fiscal a partir del primero de octubre de 1993, como empresa establecida en Guatemala, comercializando en Centro América y Caribe directamente los productos que la casa matriz puso a su disposición y de acuerdo a las necesidades terapéuticas del área. En el 2002, se une ASTA Médica a ALTIAN PHARMA Gruppe de Centro América, S. A.

Desde el año 2013, Asta Medica Centroamericana SA – AltianPharma y DaltPharma, dedicadas al desarrollo, producción, promoción, distribución y comercialización de productos farmacéuticos, iniciaron el proceso de consolidación de Exeltis en los seis países de Centroamérica y República Dominicana a la nueva organización global de la cual formarán parte.

1.4 Misión

“Proporcionar soluciones avanzadas, eficaces y mejor toleradas a pacientes, familiares, médicos y sociedad en general. Ampliar las alternativas terapéuticas en el tratamiento de enfermedades. Abordar las necesidades de los pacientes y profesionales sanitarios.”

La misión se traduce en:

- Transformación del conocimiento en nuevas soluciones terapéuticas de moléculas existentes
- Entender las necesidades de los pacientes y prescriptores e investigando las áreas que son prioritarias para la empresa y en las que se tiene experiencia
- Mejorar la capacidad de descubrir y desarrollar medicamentos innovadores a través de alianzas y colaboraciones con los investigadores, médicos y centros de investigación.

En la planta de producción, se encuentra expuesta la misión:

“Mejorar la salud de los pacientes ofertando en los países en los que estamos presentes medicamentos de primera calidad a un precio competitivo”.

1.5 Visión

“Convertirnos en el laboratorio farmacéutico de referencia en América Latina, ofertando la mejor propuesta de valor a nuestros clientes, con productos confiables de primera calidad y en el que nuestros colaboradores pueden desarrollar una carrera profesional de éxito creciendo con nosotros”.

5.4 Valores

La empresa está regida por 7 valores:

- Integridad y transparencia
- Espíritu empresarial
- Sentido de urgencia
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Comunicación
- Mejora constante

5.4 Principales actividades

La compañía tiene como actividad económica la comercialización de productos químicos farmacéuticos para el cuidado de la salud humana. Las principales líneas de producción o comercialización que maneja en el negocio son las siguientes:

- Analgésicos: productos específicos antiinflamatorios y/o analgésicos para el tratamiento de dolor articular.
- Anti infeccioso: productos de amplio espectro de acción antibacteriana.
- Tónicos: productos bioenergéticos para pacientes con altas demandas de energía.

- Pulmonológicos: productos para el tratamiento de las vías respiratorias, asma, rinitis alérgica.
- Dermatológicos: productos específicos para lesiones en la piel.

1.8 Actores internos y externos

Exeltis está conformada por personal administrativo y personal de planta de producción, quienes se encargan de la producción de los medicamentos.

1.8.1 Actores internos

Gerencia General

- Director General
- Asistente de Gerencia

Ventas

- Director Comercial
- Gerente Territorial
- Gerentes de Distrito
- Representantes Médicos

Finanzas

- Jefe de Administración y Finanzas
- Asistente de Finanzas
- Secretaria Receptionista
- Contadores
- Encargado de Computación
- Encargados de Mantenimiento y Limpieza
- Encargado de Mensajería

Logística

- Jefe de Logística
- Asistentes de Logística
- Jefe de Bodega
- Auxiliares de Bodega

Registros

- Jefe de Asuntos Regulatorios
- Asistentes de asuntos regulatorios
- Secretaria de asuntos regulatorios

Mercadeo

- Gerentes de producto
- Secretaria de Mercadeo y ventas
- Jefe de servicios de Marketing
- Asesor médico
- Controller de Marketing

Planta (AlthianPharma, S.A.)

- Gerente de Planta
- Jefe de Producción
- Jefe de Planificación y Compras
- Jefe de Ingeniería y Mantenimiento
- Jefe de AC
- Desarrollador de Investigación y Desarrollo
- Analistas
- Técnicos
- Operarios
- Auxiliares

1.8.2 Actores externos

- Clientes
- Proveedores
- Distribuidores
- Socios
- Médicos

1.9 Organigrama

El organigrama representa la estructura de la organización. (Ver Anexo 1)

1.10 Perfil de los trabajadores

Exeltis emplea a 119 colaboradores en Guatemala, que cuentan con un perfil profesional altamente calificado tanto en puestos técnicos, administración, gestión y de venta.

Para la contratación de personal, se hace de dos formas una de forma directa y otra a través de servicios de una empresa de selección, en ambos sistemas se eligen a los mejores candidatos que cumplan con el perfil solicitado, se evalúan de acuerdo al área solicitada, seleccionando al candidato idóneo para el puesto.

Capítulo II

2. Fundamentos Epistemológicos

Cortijo (1996) define la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual un individuo o una de sus partes de la organización se pone en contacto con otro individuo. También indica que, abordar la comunicación desde una óptica empresarial significa navegar en las aguas del cálculo. Sin embargo, muchas de las acciones que diariamente realiza cualquier organización distan de poder ser cuantificadas de modo certero y no por ello dejan de ser valiosas o importantes.

La comunicación organizacional es la que se refleja en las empresas y permite establecer vínculos con los públicos tanto a nivel interno como externo.

2.1 Funciones de la comunicación

Según Robbins (2004) la comunicación cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros, por lineamientos que la empresa espera que los empleados sigan; a la vez, la comunicación fomenta la motivación ya que permite a los colaboradores las directrices de las acciones a realizar, establecer parámetros de medición y planes de acción para mejorar el desempeño. La comunicación sirve también como medio para expresar emociones, sentimientos, satisfacción de necesidades sociales; ofrece información para toma de decisiones y evaluación de alternativas.

2.2 Comunicación interna

La Comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La comunicación interna es una estrategia organizacional que determina las dinámicas de la comunicación a nivel interno, el flujo de información, las formas de interacción, medios de comunicación, relaciones interpersonales, mensajes, canales de comunicación, etc.

Según Domínguez (2002), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Según Costa (1995), “la comunicación interna, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio y el vector de la imagen corporativa. En la comunicación institucional se coordinan, se integran y se gestionan las distintas formas de comunicación, como un todo orgánico en el sentido corporativo”

La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

La comunicación interna se puede definir como el conjunto de actividades que realiza cualquier organización para mantener buenas relaciones con sus miembros, por medio de diferentes canales de comunicación para mantenerlos informados, motivados e integrados y poder lograr los objetivos de la organización (Sotelo, 2001)

Dentro de la comunicación existen dos canales importantes, la comunicación formal e informal. Dentro de la comunicación formal se encuentra:

- Comunicación verbal: La comunicación verbal puede ser: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.
- Filtros formales: Los filtros formales son por ejemplo una secretaria con el fin de filtrar tanto información como integrantes de la organización.

- **Comunicación escrita:** Los memoranda se utilizan para transmitir información breve y concisa. Se suele utilizar en grandes empresas para mensajes entre diferentes departamentos. Las cartas se utilizan para la relación entre la organización y el exterior.
- **Informes:** Los informes contienen información estandarizada. Las actas se escriben en reuniones y se firman por los participantes al finalizar la misma.
- **Manuales:** Establecen los procedimientos a llevar ante una determinada situación.
- **Expediente:** Se refiere al documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas.

La comunicación informal lo constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados. Esta forma de comunicación es más rápida, resulta más exacta y proporciona gran cantidad de información, dentro de estos canales se pueden mencionar los rumores que se transmiten de boca en boca entre los colaboradores y las reuniones informales.

Las comunicaciones con contenido informal escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

2.2.1 Tipos de comunicación interna

2.2.1.1 Comunicación descendente:

De acuerdo a Ongallo (2007) el propósito de esta comunicación consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

La comunicación descendente es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de información. De hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos.

Algunas formas de Comunicación Descendente:

- La revista o periódico
- La carta a los miembros de la organización
- El tablón de anuncios

2.2.1.2 Comunicación ascendente:

Ongallo (2007) también indica que la comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores.

De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

Algunas formas de Comunicación Ascendente:

- La Entrevista
- Los Programas de sugerencias (buzones y círculos de calidad)
- Las Encuestas

2.2.1.3 Comunicación horizontal

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

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización. Ongallo (2007)

Algunas formas de Comunicación Horizontal:

- Reuniones
- Las comisiones y grupos de estudio

2.2.1.4 Comunicación transversal

Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad. (Arizcurem, 2008)

Incluye el flujo horizontal de información, entre gente en los mismos o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas en distintos niveles que no tienen una relación directa de comunicación entre sí. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar el entendimiento y para coordinar los esfuerzos dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales

2.3 Gestión de crisis de comunicación

Costa (2004) propone pasos fundamentales a la hora de enfrentar una crisis de comunicación: detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, dentro o fuera de la organización. Dichas señales de alarma pueden ser tanto internas como externas, analizar los contenidos del rumor y decodificar su intencionalidad; lo cual se refiere a confirmar la fuente y veracidad del rumor además se debe actuar con precaución y agilidad para evitar la propagación del mismo; elaborar estrategias de respuesta y definir los objetivos.

2.4 Comunicación externa

Es el conjunto de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como proyectar una imagen de la compañía o promover actividades, productos y servicios. Hoy en día uno de los medios principales en este tipo de comunicación es vía internet, como método para responder a las necesidades de las personas y para publicitar los servicios de una organización.

Según Morales (2009), cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados, Morales (2009). La comunicación externa se compone de varios factores que impactan a los distintos públicos: identidad corporativa, imagen corporativa y cultura organizacional.

2.4.1 Identidad corporativa

Collins y Porras (1995) señalan que la identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. La identidad corporativa se compone de los factores siguientes: cultura y filosofía corporativa.

La cultura corporativa es el “alma” (soul) de la identidad corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La filosofía corporativa es la “mente” (mind) de la identidad corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. (Capriotti, 2009)

2.4.2 Imagen corporativa

Costa (2009) define que la imagen de una organización es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la organización; de conducta y trayectoria de ésta como actor social.

La imagen corporativa se construye a través de tres medios (Imagen 2012):

a. Los medios de comunicación, son instrumentos o formas de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional (medios de información masivos, sitio web, redes sociales), estos son vías por los cuales la institución construye de forma sostenida la imagen.

b. Las relaciones interpersonales, son una interacción recíproca entre dos o más personas y en toda relación interpersonal interviene la comunicación que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente, en este caso los usuarios podrán avocarse a los distintos canales comunicativos de la institución para buscar la información que necesitan, en este caso se genera una relación entre usuarios y personal de la institución a través de los canales comunicativos.

c. La experiencia personal, vista desde el ángulo de proyección institucional y de la participación del personal de la institución en la implementación de un Manual de Comunicación Externa con el objeto de mejorar la imagen y la reputación; y por el lado de los usuarios la participación en el uso de nuevos canales comunicativos les solventará mayormente sus demandas de servicios.

Para identificar la imagen corporativa de una empresa, es necesario identificar y estructurar los públicos que conforman un conjunto de personas que situadas en la órbita de una organización, son idóneas para afectar de manera positiva o negativa la actividad de ésta (Urzaiz, 1971).

Para realizar el proceso de identificación de públicos, inicialmente se debe realizar una segmentación, la cual permite identificar a los sujetos receptores de los

mensajes y eso permite construir o elevar una comunicación diferente y única para cada uno de esos públicos, y de esa manera se aumenta la efectividad del impacto, la concentración de esfuerzos es enfocada y hay menor desperdicio de recursos (Sánchez, 2009).

Cada público Xifra (2005), afirma que un análisis estructural de los públicos permite conocer los mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para poder servirse de ellos en la ejecución de los programas de comunicación. Mientras que un análisis motivacional de los públicos permite determinar las motivaciones, intereses y problemáticas, ya sea en general o en relación con un tema real o potencial, o respecto a la organización; y con ello conocer la personalidad colectiva del grupo con el cual la organización pretende relacionarse, pues deberá tomarlo en cuenta al momento de elaborar y formular sus mensajes

2.4.3 Relaciones públicas

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado que debe de estar alineado a las metas de la organización. Para ello, las relaciones públicas abarcan la investigación y análisis, la creación de una política, la planificación, la comunicación y la retroalimentación con muchos públicos (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006).

2.4.4 Cultura organizacional

Para Costa (2004) la cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un factor de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Capítulo III

3. Metodología

3.1 Enfoque

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, se utilizó la recolección y análisis de datos numéricos (cuantitativo) y enfoque cualitativo para realizar descripciones y observaciones de los fenómenos comunicacionales.

A la vez, es un estudio descriptivo porque “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989)

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

- Identificar las dinámicas, herramientas y medios de comunicación de la empresa Exeltis para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación interna y externa.

3.2.2 Objetivos específicos

- Interpretar los elementos de comunicación interna que se utilizan entre los colaboradores de la empresa.
- Analizar los elementos de comunicación externa que utiliza la empresa Exeltis con los públicos.
- Identificar procesos de gestión de personal para mejorar la comunicación organizacional en la empresa.

3.3 Principales acciones

Para llevar a cabo la investigación se realizaron las siguientes acciones de acuerdo al tipo de comunicación:

3.3.1 Comunicación interna

Para cumplir con el objetivo de investigación interna se llevaron a cabo las siguientes fases:

1. Se realizó una visita con el objetivo de observar los elementos de comunicación interna que se reflejan en la empresa a través de un listado de cotejo
2. Se aplicó una entrevista a través de un cuestionario estructurado al Gerente General y gerentes de área para evaluar la comunicación interna en la empresa.
3. Se aplicó una encuesta a los colaboradores para evaluar los tipos de comunicación interna que se llevan a cabo en la empresa; se coordinaron diversos grupos del personal administrativo y la planta.

3.3.2 Comunicación externa

1. Se sostuvo una reunión con el gerente general y gerente de mercadeo para aplicar una entrevista respecto a la comunicación externa que se maneja en la empresa
2. Se analizaron los mensajes, comunicación, publicidad que se utiliza con los distintos públicos.

3.3.3. Imagen corporativa

1. Se realizó la estructura de públicos para determinar las características de los diversos públicos de Exeltis.

3.4 Instrumentos

3.4.1 Comunicación interna

Listado de cotejo – observación: Se trabajó con listado de cotejo con el cual se aplicó la técnica de observación evaluando a través de una escala Sí o No cuando se presenten los elementos de la comunicación interna que posea la empresa. El

listado de cotejo consta de 15 enunciados que serán evaluados conforme a la escala arriba mencionada. (Anexo 3)

Cuestionario estructurado: Se aplicó un cuestionario estructurado a través de entrevista al Director General y gerentes el cual consta de 30 preguntas las cuales se medirán a través de una escala de Likert, la cual evaluó los tipos de comunicación e identidad corporativa de la empresa. (Anexo 4)

Encuesta: Instrumento que consta de 40 preguntas las cuales se evaluaron a través de una escala de Likert. La encuesta mide los tipos de comunicación interna e identidad corporativa de la empresa. (Anexo 5)

3.4.2 Comunicación externa

Entrevista: Se aplicó la técnica de entrevista al gerente general y gerentes para evaluar los medios, herramientas y tipo de comunicación que actualmente utiliza la empresa. Asimismo, se realizó el análisis de los canales de comunicación externa que actualmente utiliza la empresa; se utilizaron las herramientas de jerarquización para definir los públicos.

3.5 Fuentes

3.5.1 Fuentes primarias

- Entrevistas
- Observación participante
- Entrevistas
- Internet
- Libros
- Análisis de documentos

3.5.2 Fuentes secundarias

- Publicaciones

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población Interna

Se tomó una muestra de 95 colaboradores, el muestreo fue por conveniencia, la Gerencia General solicitó que la mayor parte del personal participara en el estudio.

3.7 Sujetos

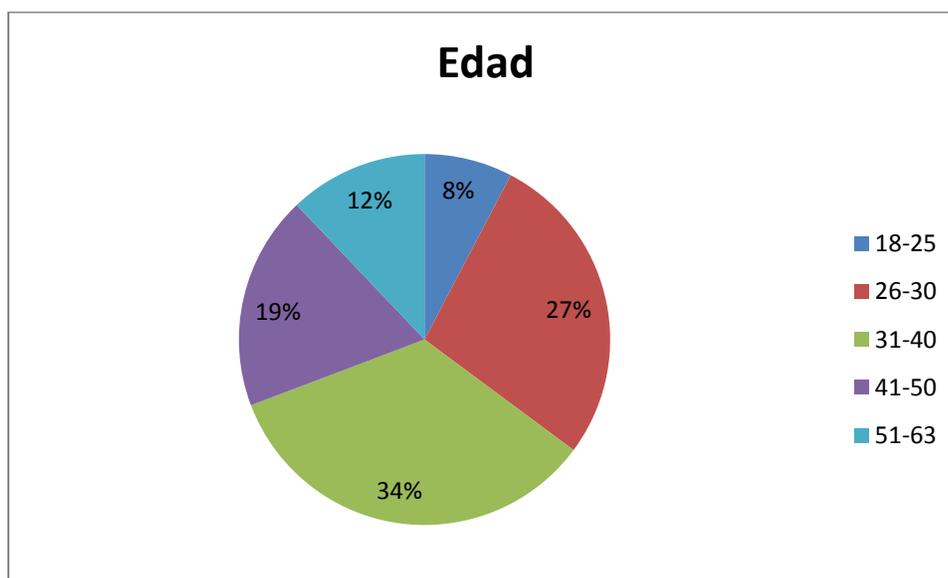
Los sujetos que participaron cuentan con las siguientes características:

Tabla 1: Descripción de sujetos

Nivel	Número de Participantes
Gerencias y jefaturas	18
Colaboradores	77
TOTAL	95

Fuente: elaboración propia

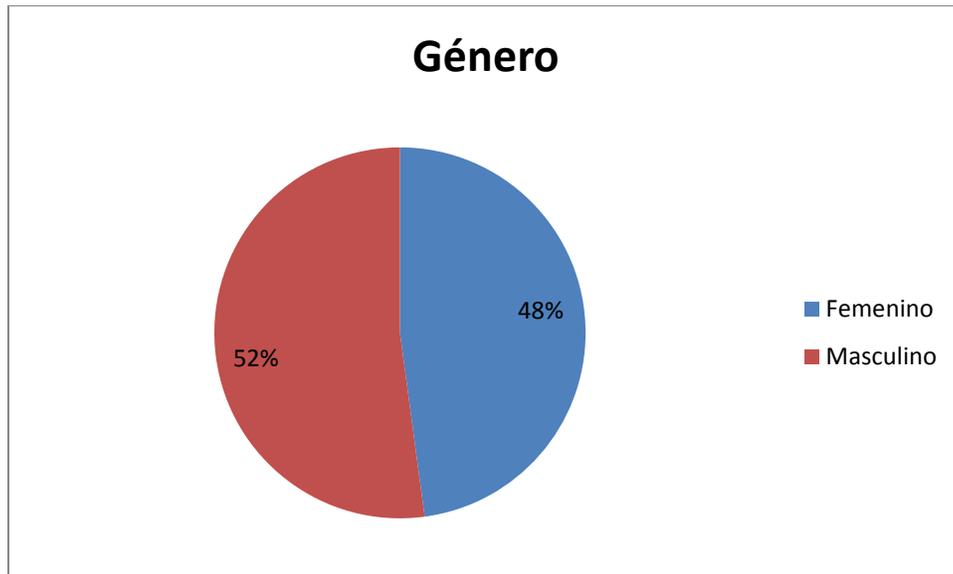
Figura 2: Rango de edad de los sujetos



Fuente: elaboración propia

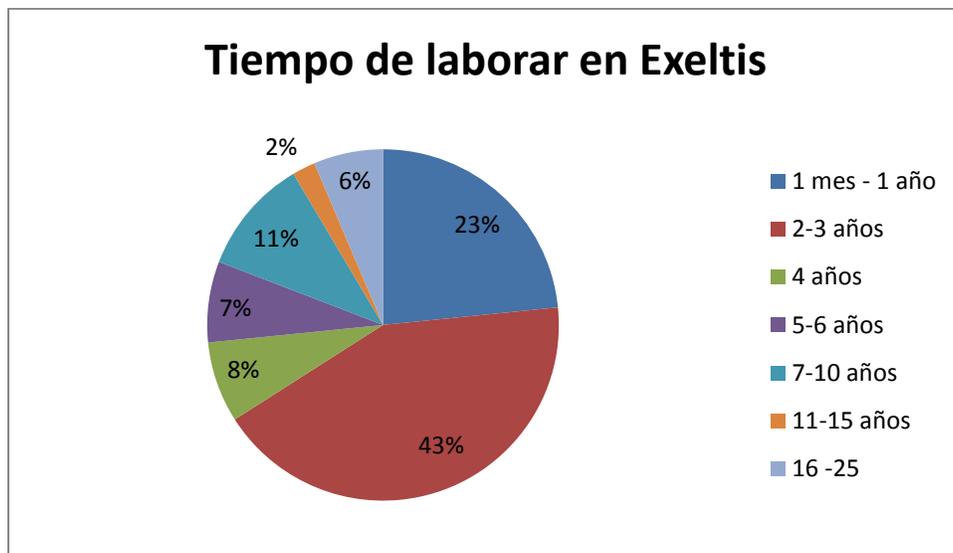
El 34% de los sujetos corresponden a un rango de edad de 31 a 40 años, siguiendo la generación de 26 a 30 años, ambos rangos predominan en la organización.

Figura 3: Género



Fuente: elaboración propia

Figura 4: Antigüedad



Fuente: elaboración propia

5.4 Método de análisis

Se realizó un análisis de la información que se tiene en la empresa, asimismo, se revisó la filosofía de la empresa, páginas web, redes sociales entre otros.

Los datos de los cuestionarios y encuestas fueron tabulados y presentados en gráficas con la respectiva interpretación.

Capítulo IV

4 Diagnóstico comunicacional

Posterior a la aplicación de los diversas técnicas e instrumentos para recopilar la información; se obtuvo el diagnóstico que permitió evidenciar la comunicación organizacional que se lleva a cabo en la empresa Exeltis.

4.1 Análisis de comunicación interna

Para determinar la comunicación interna que se lleva a cabo en la empresa, se implementó la técnica de entrevista y la aplicación de un cuestionario estructurado a los gerentes y jefes de departamento con el objetivo de identificar los tipos de comunicación entre departamentos y empresa en general.

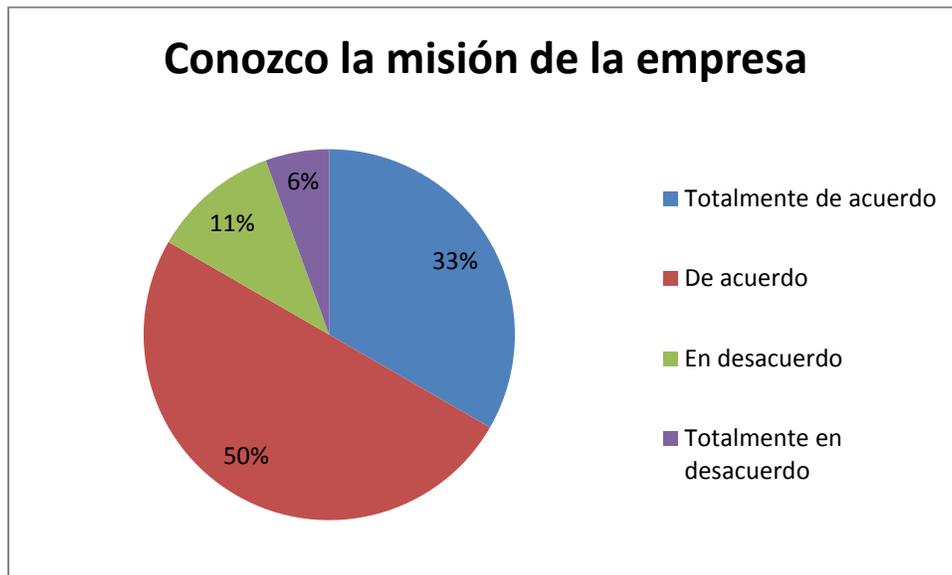
Los colaboradores participaron en una encuesta en la cual plasmaron su percepción respecto a los tipos de comunicación que se practican en la empresa.

4.1.1 Análisis de comunicación descendente

“La comunicación descendente es aquella que pasa de un nivel de un grupo o una organización a un nivel inferior”. (Robbins, 2004) La comunicación descendente se manifiesta en todo tipo de información que sea transmitida desde los niveles altos de la empresa para informar e involucrar al personal.

4.1.1.1 Resultados a nivel gerencial

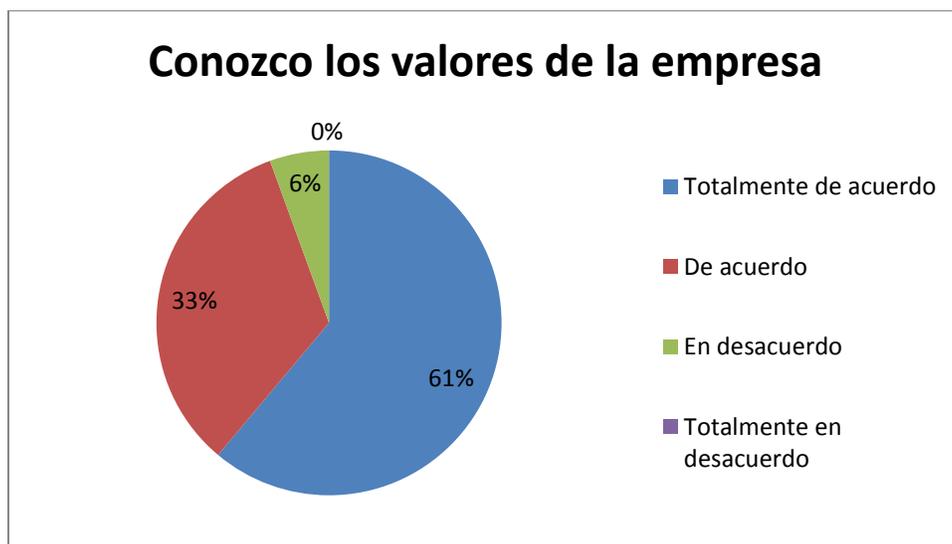
Figura 5: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El nivel gerencial y jefaturas indican que conocen la misión de la empresa, sin embargo, en el área administrativa no se encontró expuesta la misión. Al contrario, en el área de planta y por requerimientos de la Certificación, la misión si está expuesta. En las entrevistas manifestaron que necesitan reforzar la misión de Exeltis.

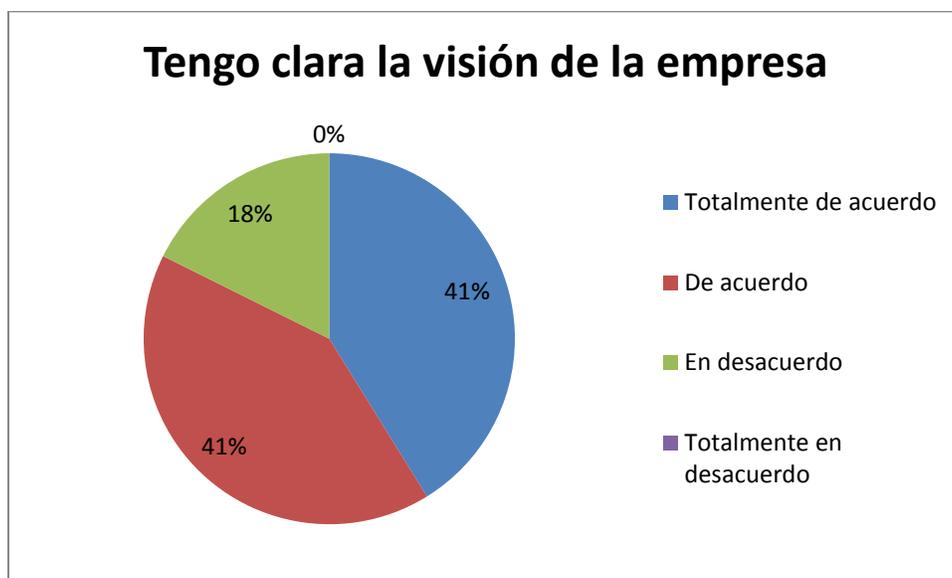
Figura 6: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 61% de los gerentes y jefes manifestó que conoce los valores de la empresa, los cuales se encuentran también expuestos en los distintos niveles de la empresa y la planta; así como en el descansador de pantalla de las computadoras. Existe un porcentaje del 6% que aún no los conoce, este indicador es importante debido a que los gerentes y jefes son piezas clave para difundir la práctica de los valores en los distintos departamentos de la empresa.

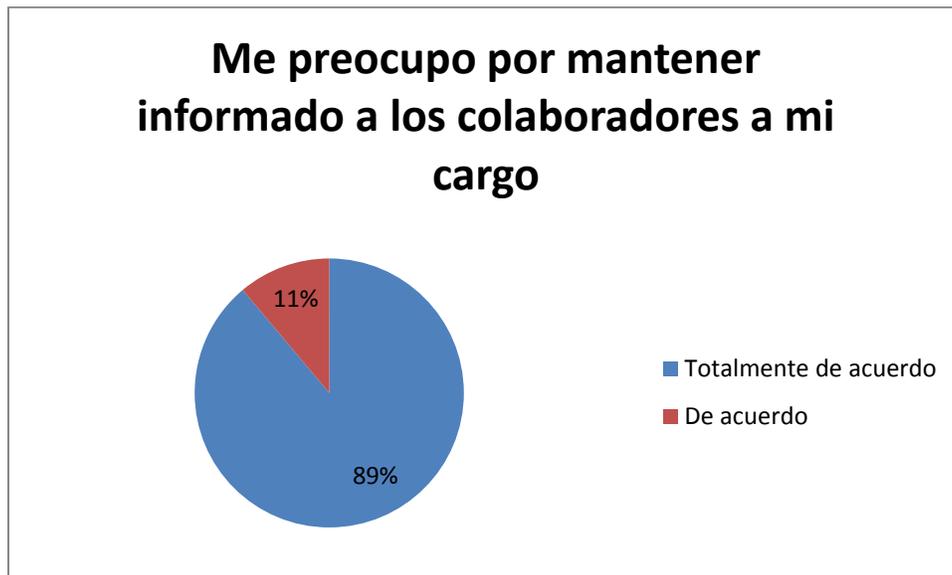
Figura 7: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 41% de los gerentes y jefes tiene clara la visión de la empresa, el 41% manifiesta estar de acuerdo. Sin embargo, el 18% indicó no tener totalmente clara la visión de la empresa. Un alto porcentaje manifestó en la entrevista que conocían la visión de ASTA Médica sin embargo, la visión de Exeltis; aún parece desconcida.

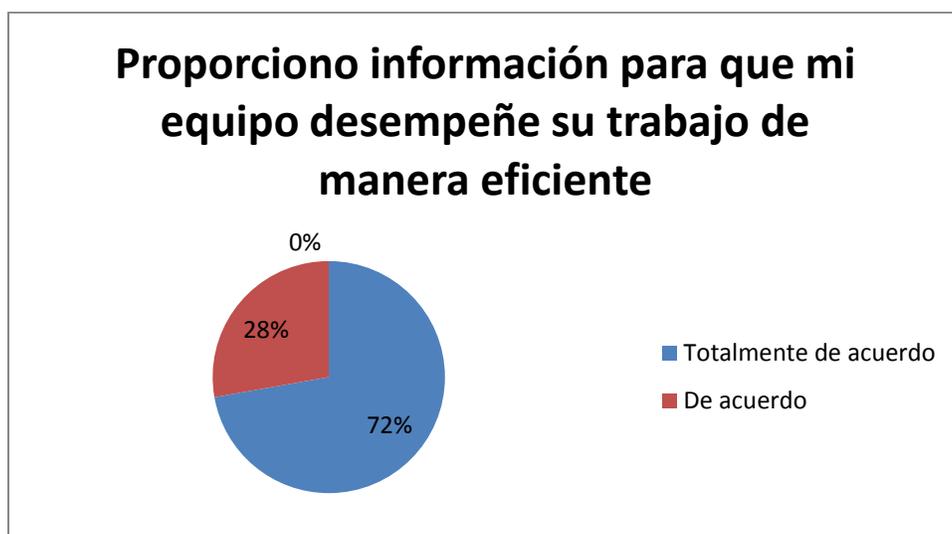
Figura 8: Gráfica de Comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 89% de los gerentes y jefes manifestaron que se preocupan por trasladar información a los miembros de sus departamentos. Entienden el rol que desempeñan y generalmente cuando suceden cambios o trasladan la información, ellos actúan como piezas clave para transmitirla al resto del personal.

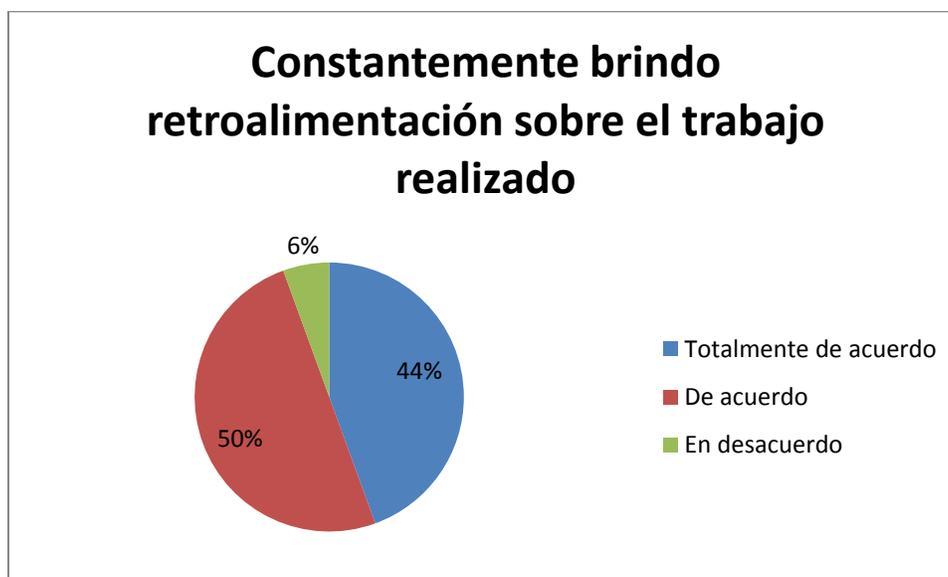
Figura 9: Gráfica de Comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 72% de los gerentes y jefes indicaron que proporcionan información al equipo a su cargo para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente. Ellos son los responsables de trasladar y verificar la información que circula en el departamento y la fluidez entre otros departamentos.

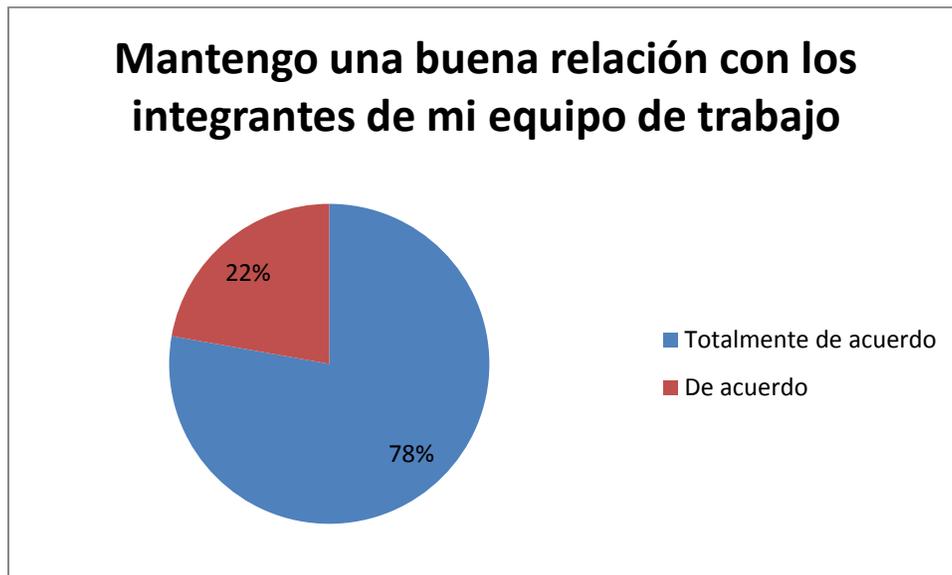
Figura 10: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los gerentes y jefes indicaron que brindan retroalimentación a los colaboradores cuando observan un buen trabajo. El 6% indicó que no realiza esta práctica.

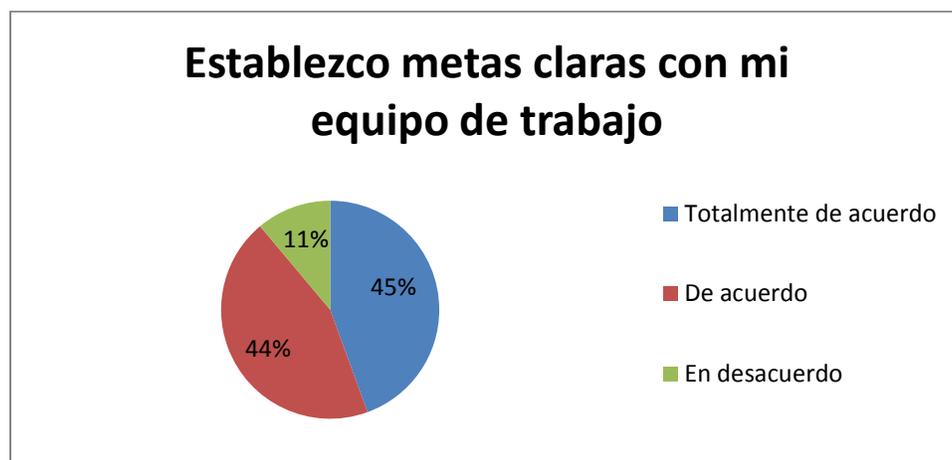
Figura 11: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: Elaboración propia

El 78% de los gerentes y jefes indicaron que mantienen una buena relación su equipo de trabajo. En general, buscan promover actividades de integración con los miembros del equipo de trabajo, realizando principalmente actividades y reuniones informales.

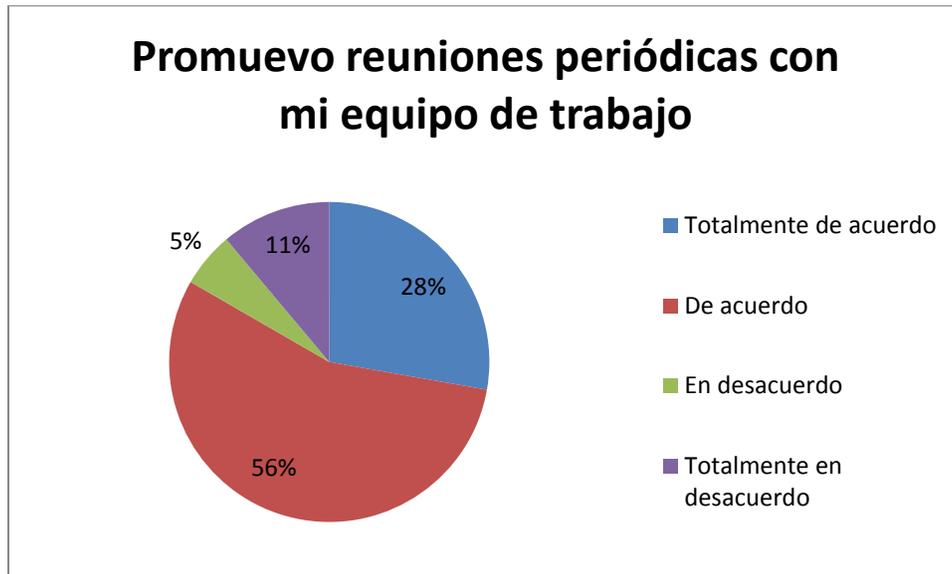
Figura 12: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 45% indicó estar de acuerdo con establecer metas claras con su equipo de trabajo; al contrario el 15% manifestó que no realiza esta práctica en el personal que conforma su equipo de trabajo.

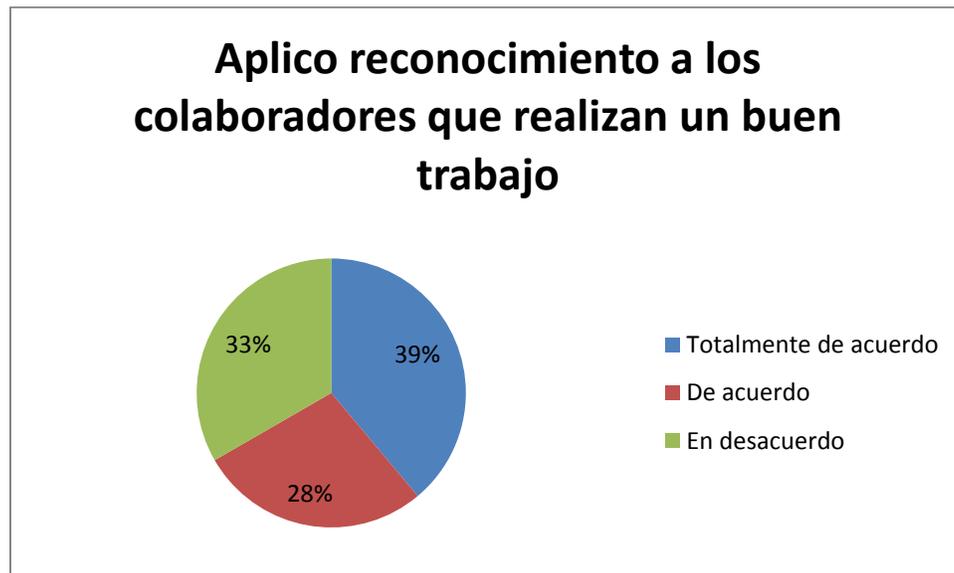
Figura 13: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 56% de los gerentes y jefes manifestó que realiza reuniones periódicas con sus equipos de trabajo para transmitir información respecto a los avances en proyectos, información relevante de cambios en la empresa, ventas, etc.

Figura 14: Gráfica de comunicación descendente

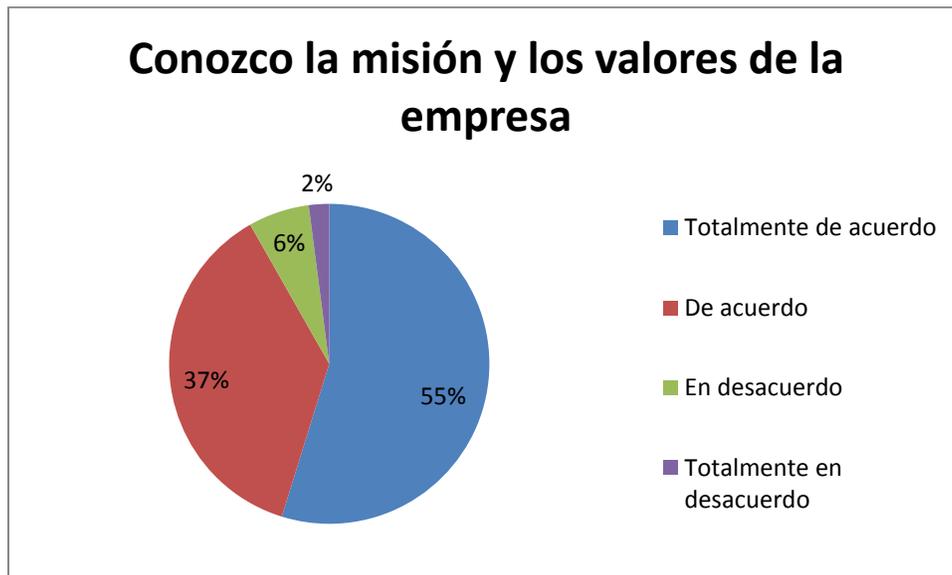


Fuente: elaboración propia

El 39% de los entrevistados indicó que aplica reconocimiento a los colaboradores cuando éstos realizan un buen trabajo, sin embargo, el 33% de los gerentes y jefes manifestaron que no realizan esta práctica. El reconocimiento es indispensable para generar un ambiente de motivación en el área de trabajo, la productividad y rendimiento mejoran cuando existe una cultura de reconocimiento.

4.1.1.2 Resultados Colaboradores

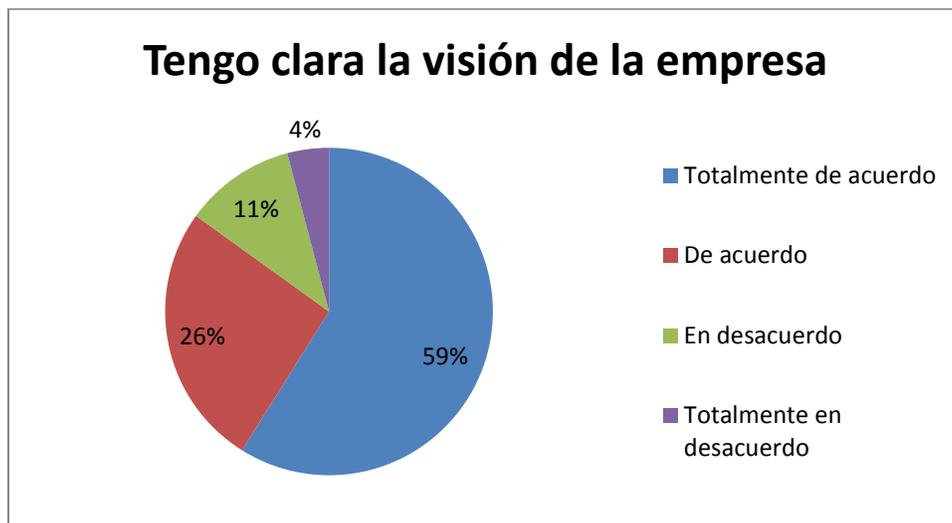
Figura 15: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 55% de los colaboradores indicó que conocen la misión y los valores de la empresa. Con respecto a los valores se encuentran expuestos en los distintos niveles de la empresa, en los descansadores de pantalla se utiliza para recordar constantemente los mismos a los miembros de la empresa. Durante las entrevistas manifestaron que necesitan reforzar la filosofía corporativa de Exeltis.

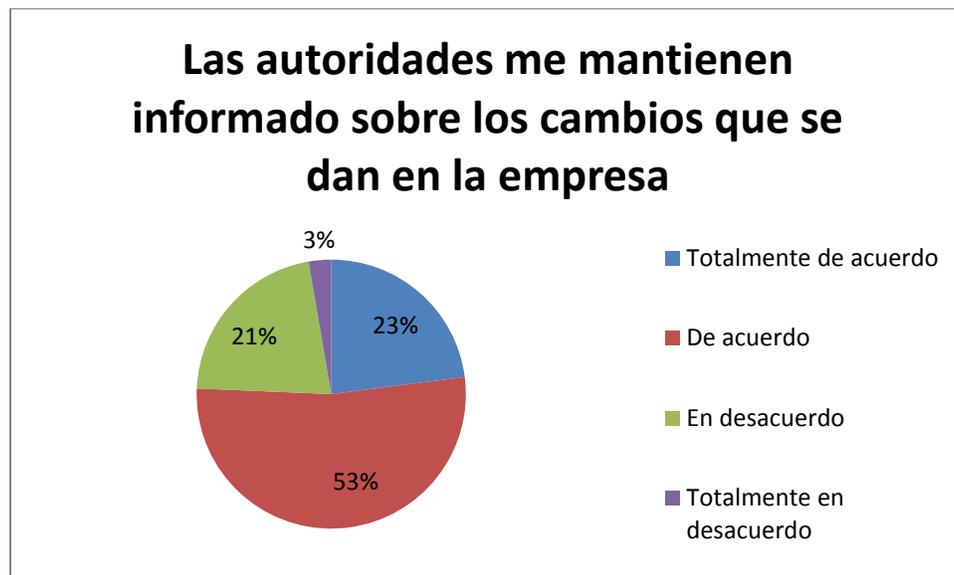
Figura 16: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 59% de los colaboradores manifestó tener clara la visión de la empresa, sin embargo existe todavía un 11% que no tiene clara la visión. La visión, refleja el futuro de la misma, por lo tanto es importante que los colaboradores conozcan el rumbo hacia el cual se dirige la empresa para que todas las acciones se encaminen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

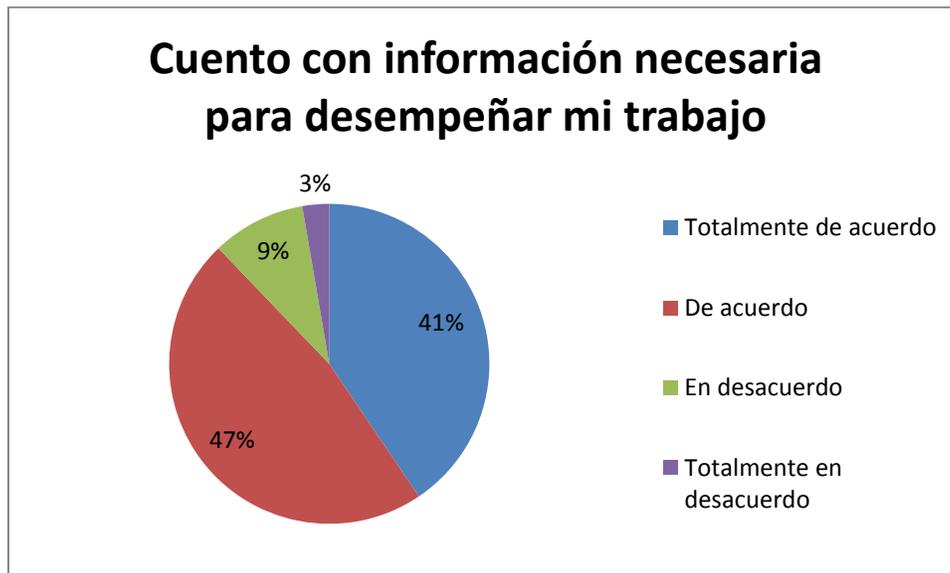
Figura 17: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 53% de los colaboradores indicaron que las autoridades constantemente informan sobre los cambios que se dan en la empresa; el 23% de los colaboradores indicó que no reciben este tipo de información. Esta función es responsabilidad de cada gerente o jefe de área, quienes actúan como enlace entre la gerencia general y los colaboradores.

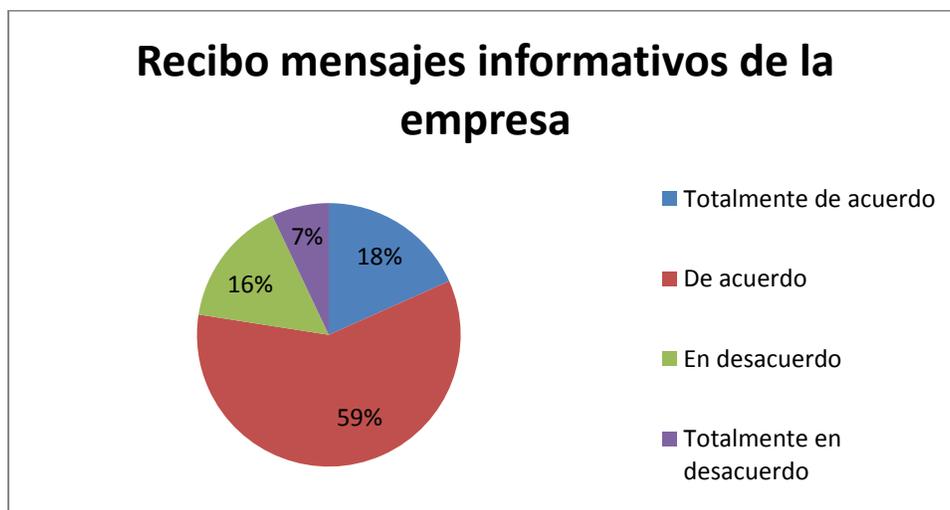
Figura 18: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 41% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo en que cuenta con la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo, el 9% manifestó que no cuenta con la información necesaria.

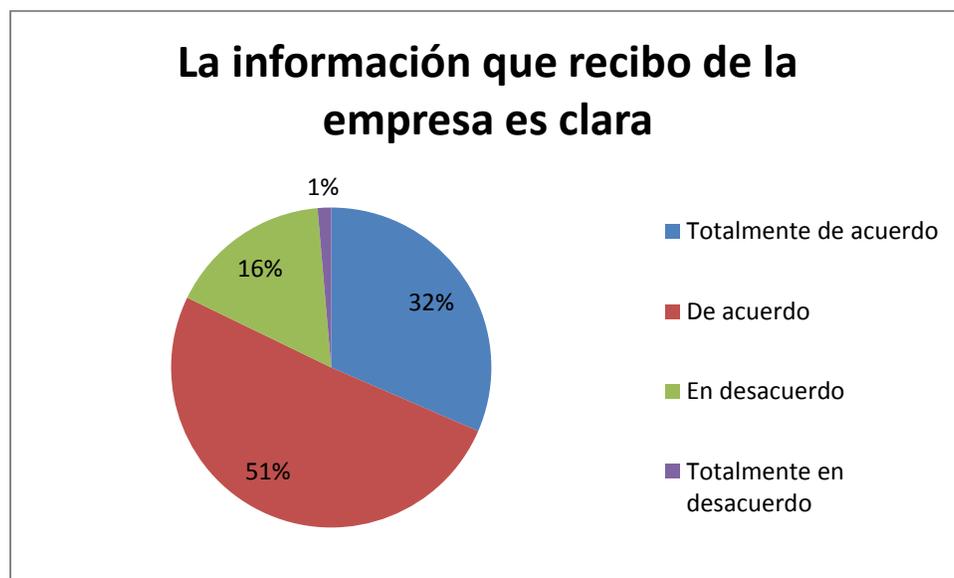
Figura 19: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 59% del personal indicó estar de acuerdo con la recepción de mensajes informativos de la empresa; el 23% indicó que no recibe información por parte de la empresa. Los mensajes informativos no circulan en la empresa, las cartelas son poco utilizadas ya que la información que se coloca es únicamente sobre cumpleaños, no se utilizan capsulas informativas para transmitir información. El único medio son los gerentes y jefes de departamento quienes transmiten información de manera verbal.

Figura 20: Gráfica de comunicación descendente



Fuente: elaboración propia

El 51% de los colaboradores manifestó que reciben información clara por parte de la empresa, el 16% indicó que la información que recibe carece de claridad.

En general, tanto el nivel gerencial como los colaboradores manifestaron que reciben información por parte de la empresa; los niveles gerenciales actúan como enlaces para transmitir la información; ellos brindan retroalimentación sobre el trabajo realizado y mantienen informados al personal. Respecto a la misión, existe incongruencia ya que en la planta se encontró expuesta la misión que no corresponde a la “misión” establecida para todo el personal; al contrario, en el edificio donde labora el personal administrativo no se encontró la misión,

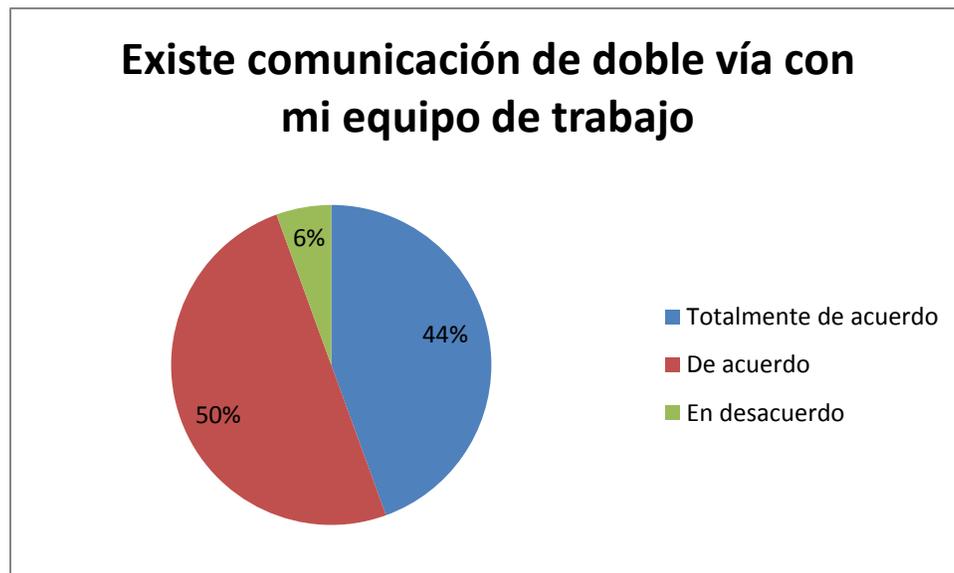
únicamente en la página web. Algunos colaboradores aún tienen inconveniente para reconocer la misión y visión de Exeltis.

4.1.2 Análisis de comunicación ascendente

La comunicación ascendente juega un papel muy importante en las empresas, ya que permite establecer una línea de comunicación abierta para manifestar a los niveles superiores la información respecto a los avances en proyectos, formas de dirección, problemas actuales entre otros aspectos.

4.1.2.1 Resultados a nivel gerencial

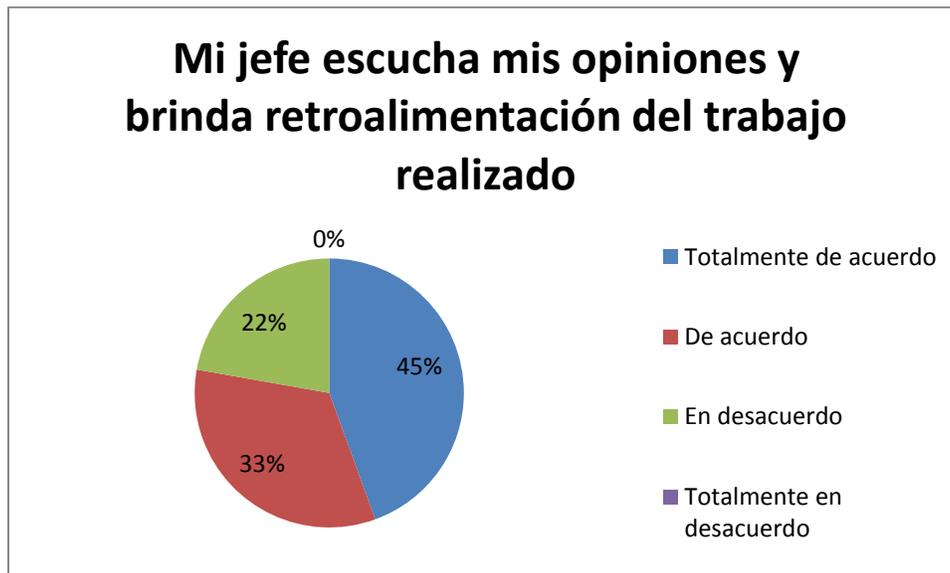
Figura 21: Gráfica de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia

El 44% de los gerentes manifestó que estar totalmente de acuerdo que existe comunicación de doble vía con el equipo de trabajo; adicionalmente el 6% indicó estar en desacuerdo.

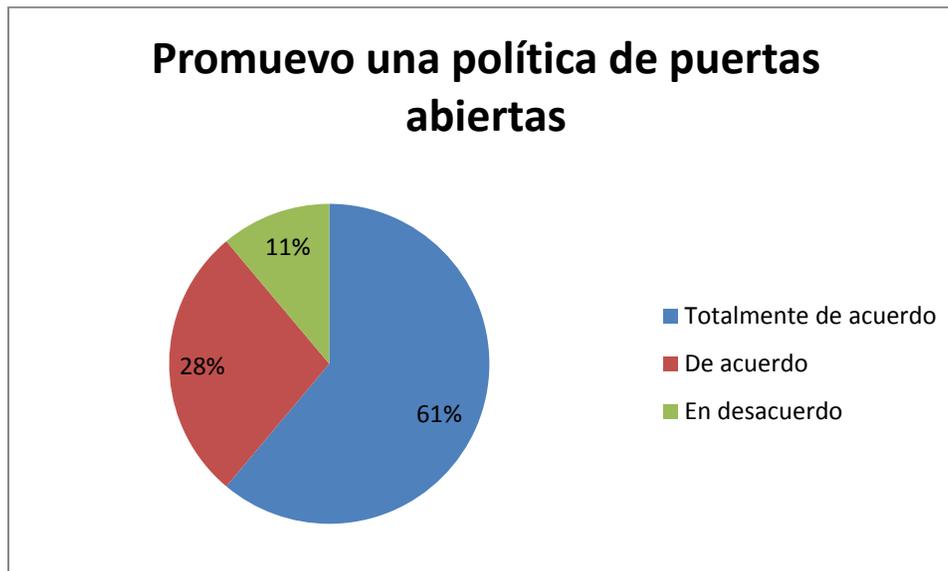
Figura 22 Gráfica de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia

El 45% de los gerentes indicó estar totalmente de acuerdo que su jefe inmediato brinda retroalimentación sobre el trabajo realizado. Sin embargo, el 22% manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación. Este resultado debido a que durante los últimos años han sufrido una alta rotación del puesto Gerencial, teniendo 4 jefes inmediatos distintos, lo cual ha dificultado la comunicación y principalmente la retroalimentación. Actualmente, cada gerente y jefe desempeña las atribuciones correspondientes debido a que la figura de Gerente General es de reciente ingreso.

Figura 23: Gráfica de comunicación ascendente

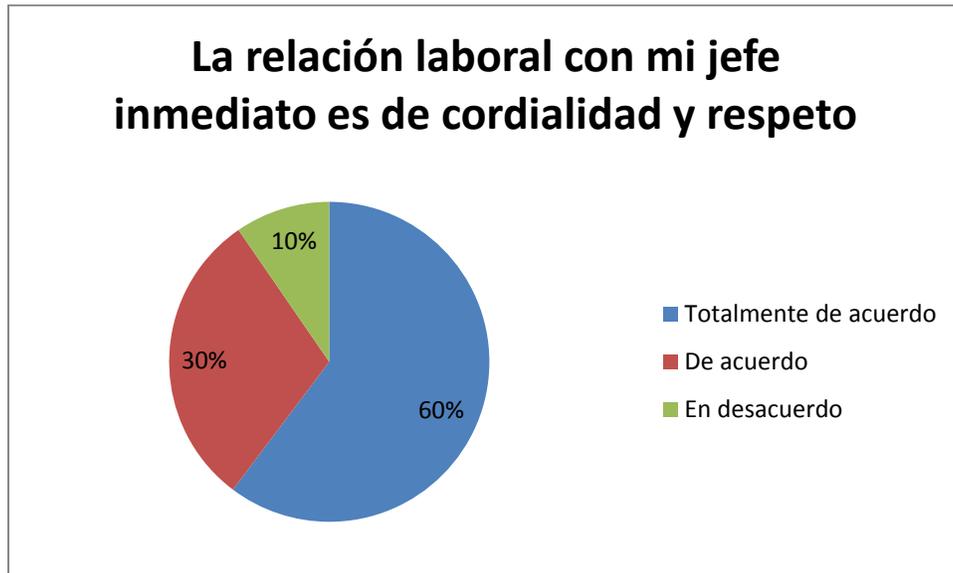


Fuente: Elaboración propia

El 61% de los gerentes y jefes indican promueven la política de puertas abiertas, en general están abiertos a escuchar las opiniones de los colaboradores y no tienen inconveniente en comunicarse con su jefe inmediato. Al contrario, el 11% indicó estar en desacuerdo ya que la comunicación para ellos es más difícil.

4.1.2.2 Resultados colaboradores

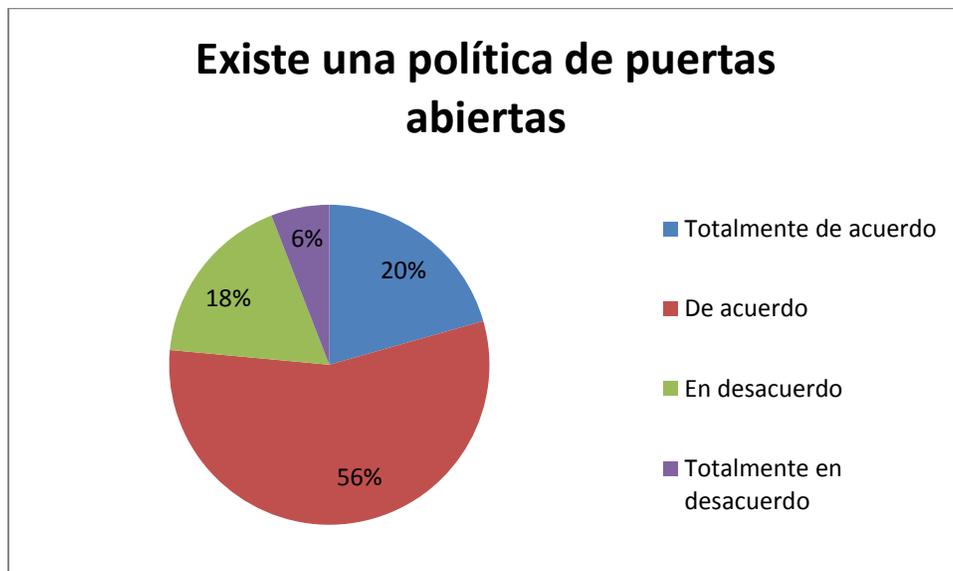
Figura 24: Gráfica de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia

El 60% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo que existe una relación de cordialidad y respeto con los jefes inmediatos. El 10% indicó estar en desacuerdo con esta afirmación.

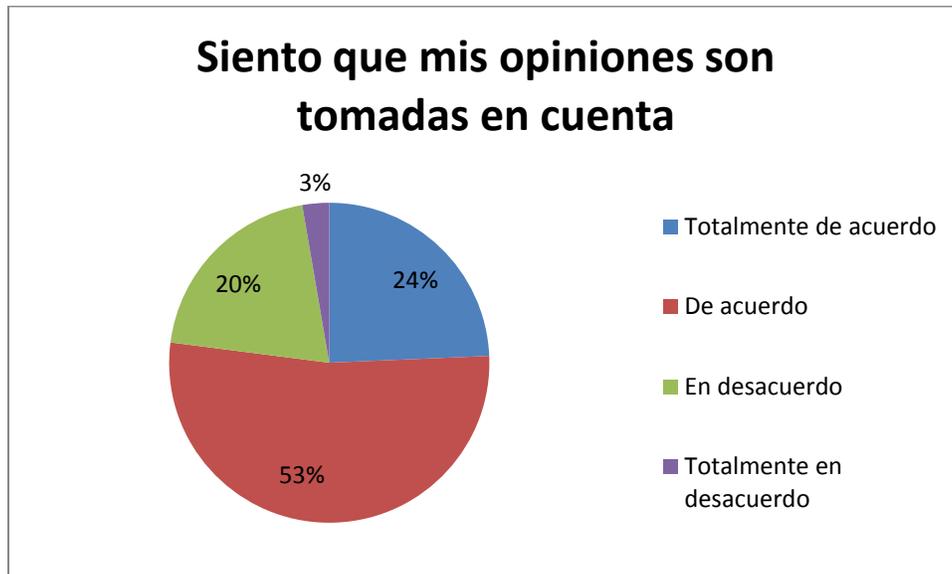
Figura 25: Gráfica de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia

El 56% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo que existe una política de puertas abiertas. Sin embargo, el 18% manifestó estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Algunos gerentes y jefes practican esta política en la cual los colaboradores tienen la confianza de acercarse para solicitar retroalimentación, información o simplemente tratar aspectos personales.

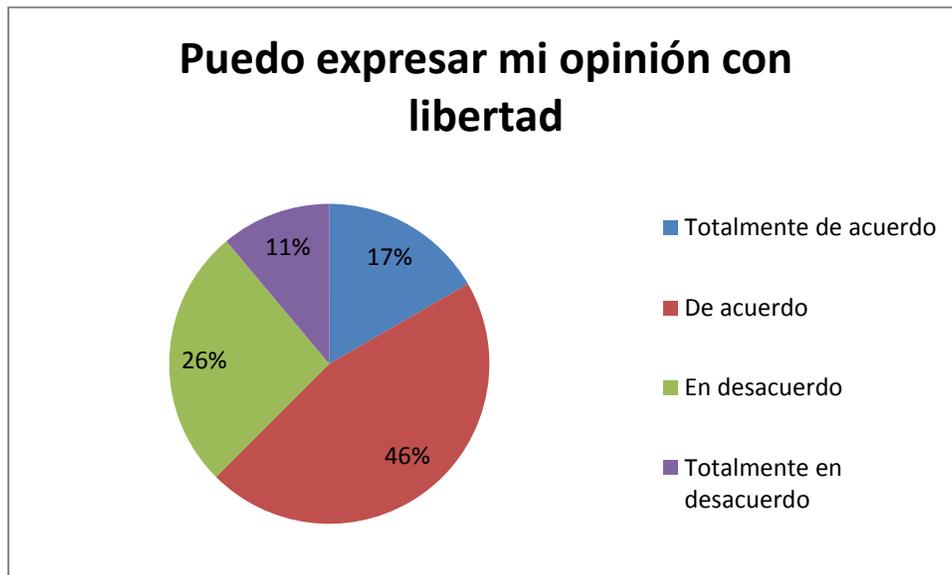
Figura 26: Gráfica de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia

El 53% de los colaboradores indicó estar de acuerdo en que las opiniones a un nivel superior son tomadas en cuenta; al contrario el 20% indicó estar en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 27: Gráfica de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia

El 46% de los colaboradores indicó que puede expresar su opinión con libertad, al contrario el 26% manifestó estar en desacuerdo ya que algunos colaboradores se sienten privados hasta de comunicarse con los otros miembros de otros Departamentos.

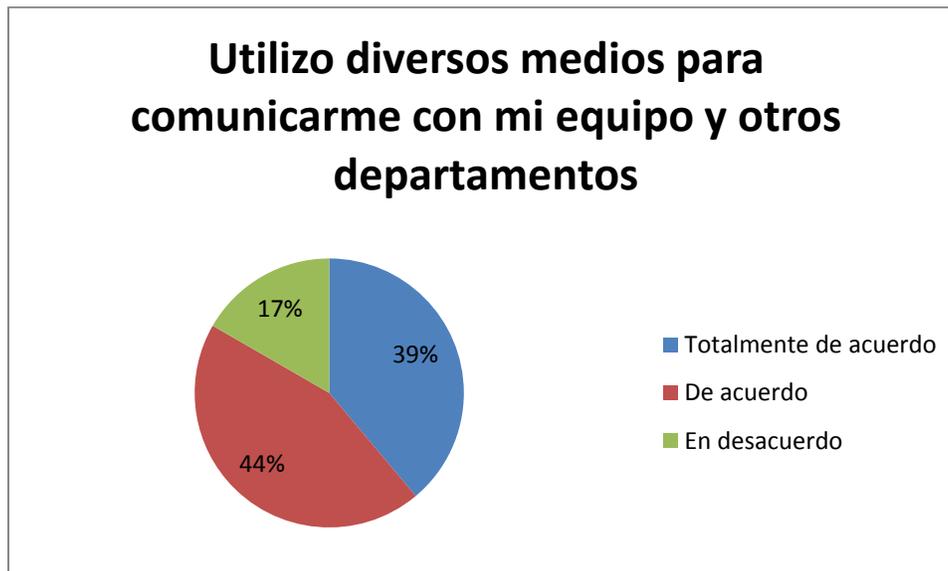
Existe buena comunicación ascendente, los niveles gerenciales promueven la política de puertas abiertas, en la mayor parte de las áreas, el personal puede expresar su opinión con libertad; sin embargo, en otras áreas tienen limitada la comunicación con otros compañeros. Los colaboradores manifiestan que se puede mejorar la apertura para que sean escuchados.

4.1.3 Análisis de comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se maneja al mismo nivel o colaboradores en el mismo rango.

4.1.3.1 Resultados a nivel gerencial

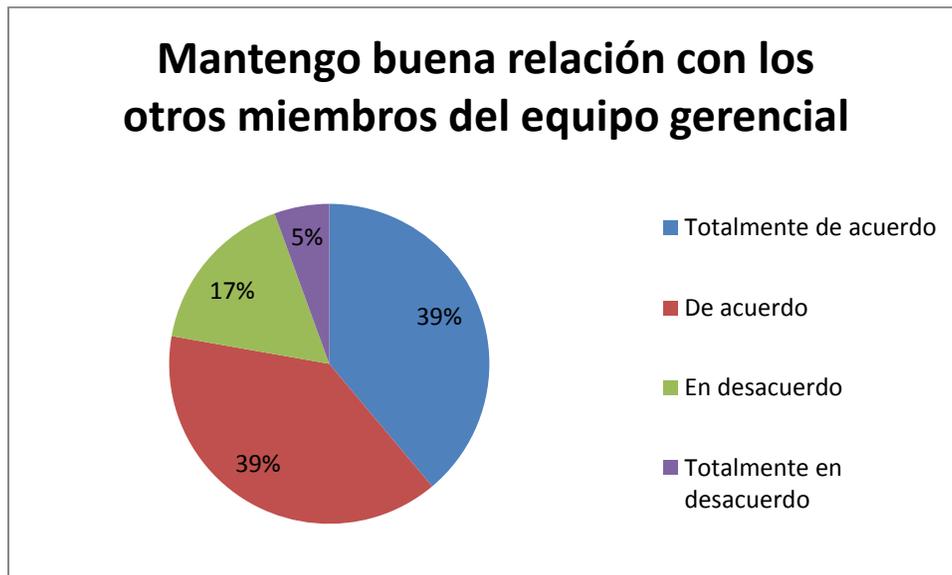
Figura 28: Gráfica de comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia

El 44% de los colaboradores indica estar totalmente de acuerdo en utilizar diversos medios para comunicarse con los miembros del equipo de trabajo y otros departamentos dentro de los cuales se pueden mencionar reuniones formales, correos electrónicos y teléfono. El 17% del personal indicó no utilizar medios para comunicarse con el equipo de trabajo.

Figura 29: Gráfica de comunicación horizontal

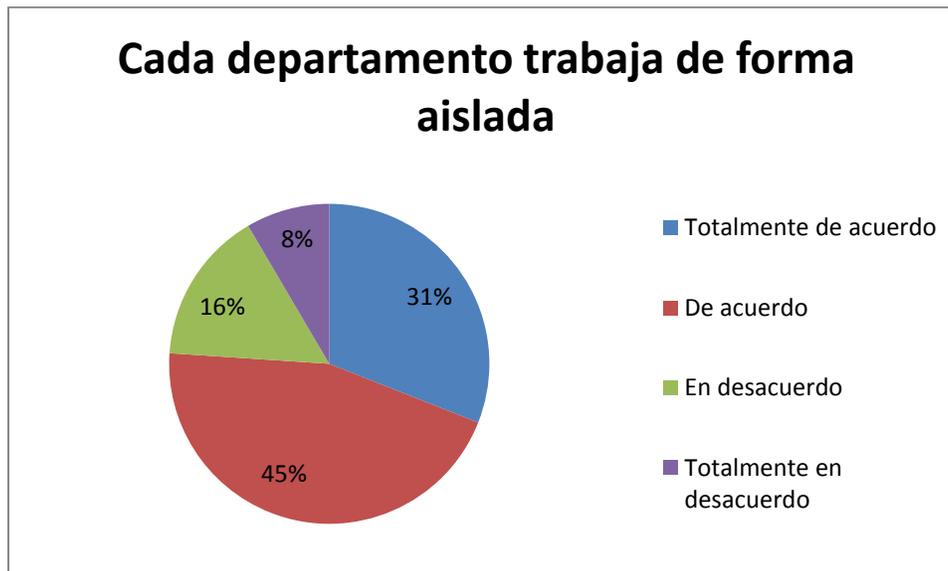


Fuente: elaboración propia

El 39% de los gerentes y jefes indicó mantener una buena comunicación con los miembros del equipo gerencial y jefes de área. Al contrario, el 17% manifestó estar en desacuerdo ya que no existe buena comunicación, perciben falta de compromiso por parte de los responsables de las áreas.

4.1.3.2 Resultados colaboradores

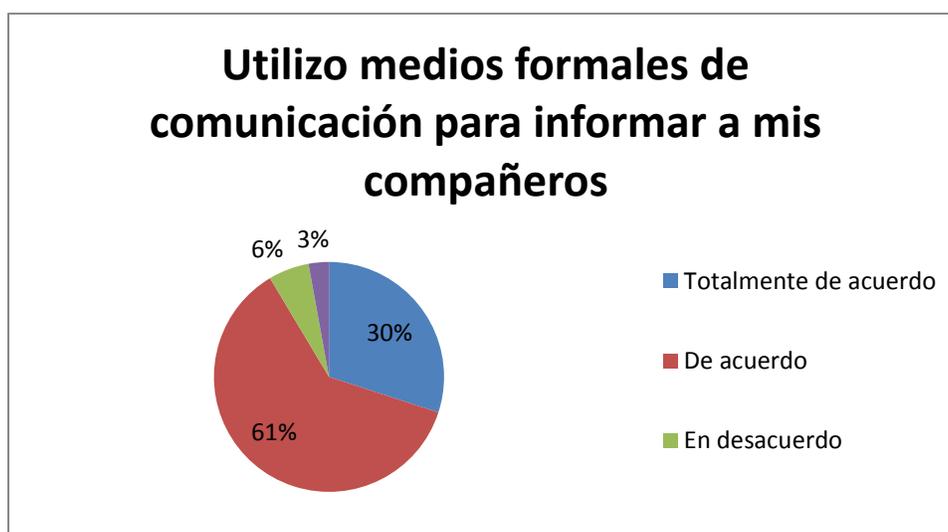
Figura 30: Gráfica de comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia

El 45% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo que cada Departamento trabaja de forma aislada. El 16% indicó estar en desacuerdo. Sin embargo, los gerentes manifiestan que perciben el mismo sentir ya que existen departamentos y áreas que trabajan de esta forma.

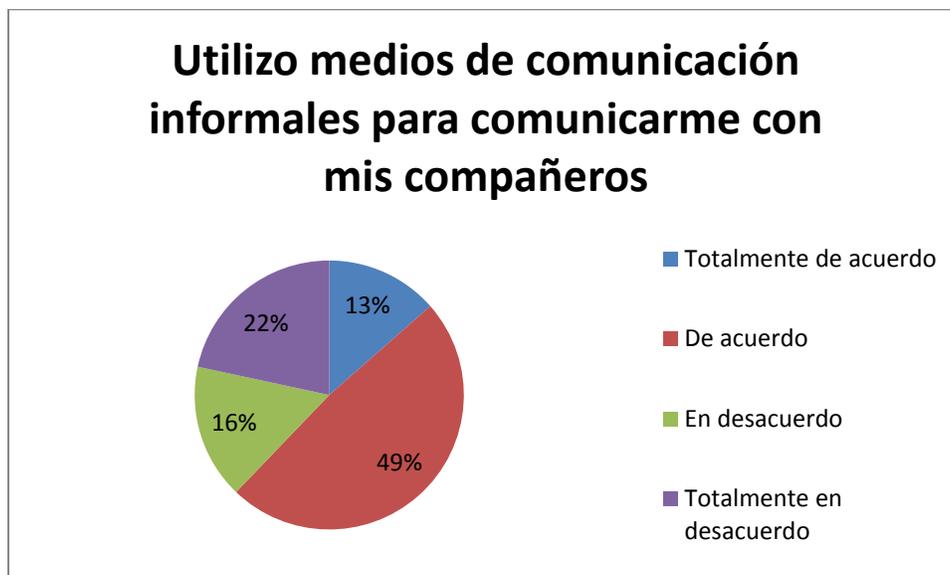
Figura 31: Gráfica de comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia

El 61% de los colaboradores indicó que utiliza medios formales de comunicación para informar a compañeros, dentro de los más utilizados se encuentra el correo electrónico y teléfono. Sin embargo, el 6% manifestó estar en desacuerdo en el uso de los medios de comunicación formal.

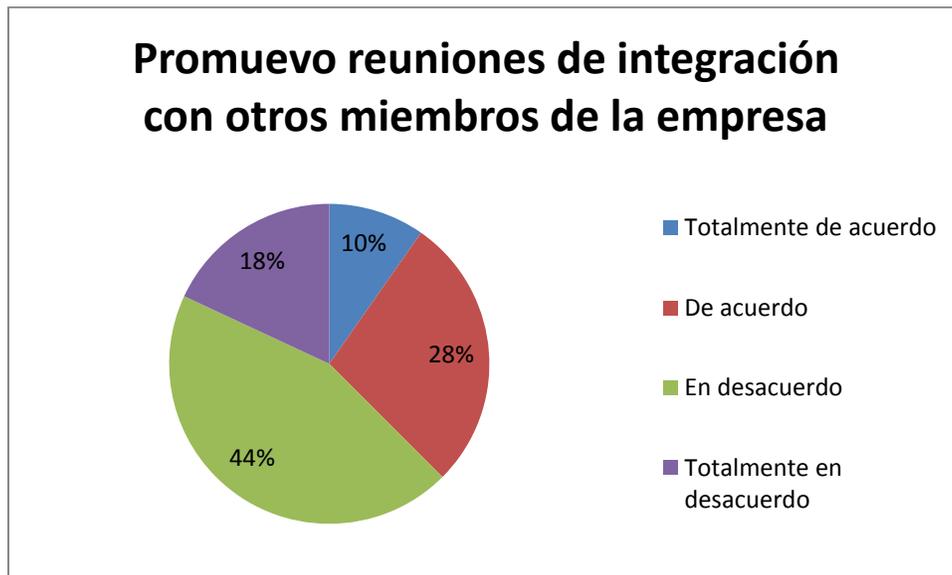
Figura 32: Gráfica de comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia

El 49% de los colaboradores indicó estar de acuerdo en utilizar medios de comunicación informal para comunicarse con los compañeros. El 22% de los colaboradores indicó estar en desacuerdo con el uso de los medios de comunicación informal.

Figura 33: Gráfica de comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia

El 44% de los colaboradores indicó estar en desacuerdo en promover actividades de integración con otros miembros de los Departamentos. El 28% indicó estar de acuerdo en promover este tipo de actividades.

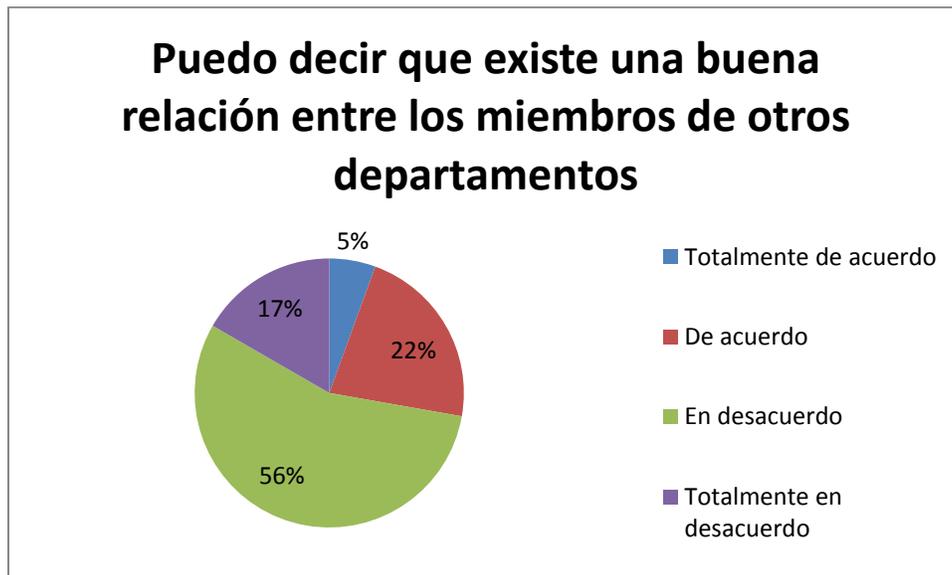
La comunicación horizontal debe mejorar entre departamentos ya que cada área trabaja de forma aislada, no existe mucha integración entre los miembros y éstos no promueven realizar este tipo de actividades; en otras áreas lo realizan únicamente con el personal de los equipos y como actividades fuera de los horarios de trabajo.

4.1.4 Análisis de comunicación transversal

Este tipo de comunicación enriquece la integración entre los miembros de los equipos de trabajo ya que circula a todo nivel.

4.1.4.1 Resultados a nivel gerencial

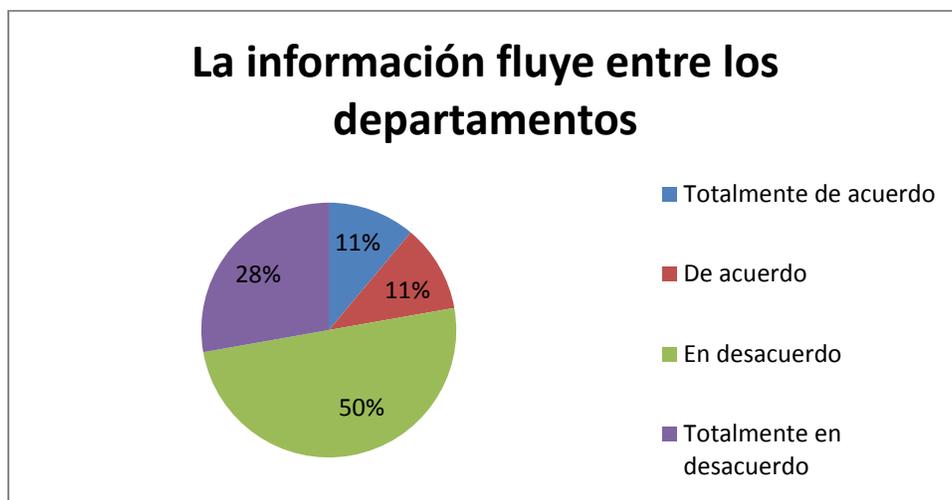
Figura 34: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

El 56% de los gerentes indicó estar totalmente en desacuerdo que existe buena relación entre los miembros de otros departamentos, ya que cada departamento trabaja de forma aislada. El 22% de los Gerentes manifestó estar de acuerdo.

Figura 35: Gráfica de comunicación transversal

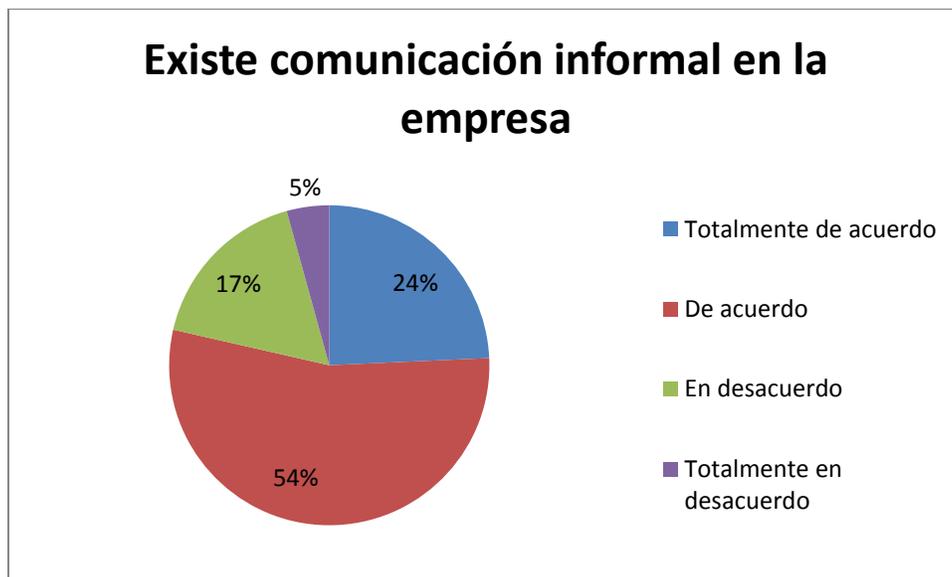


Fuente: elaboración propia

El 50% de los gerentes y jefes indicó estar totalmente en desacuerdo en que la información fluye entre los departamentos, el 28% indicó estar totalmente en desacuerdo, al contrario el 11% indicó estar de acuerdo que existe flujo de información.

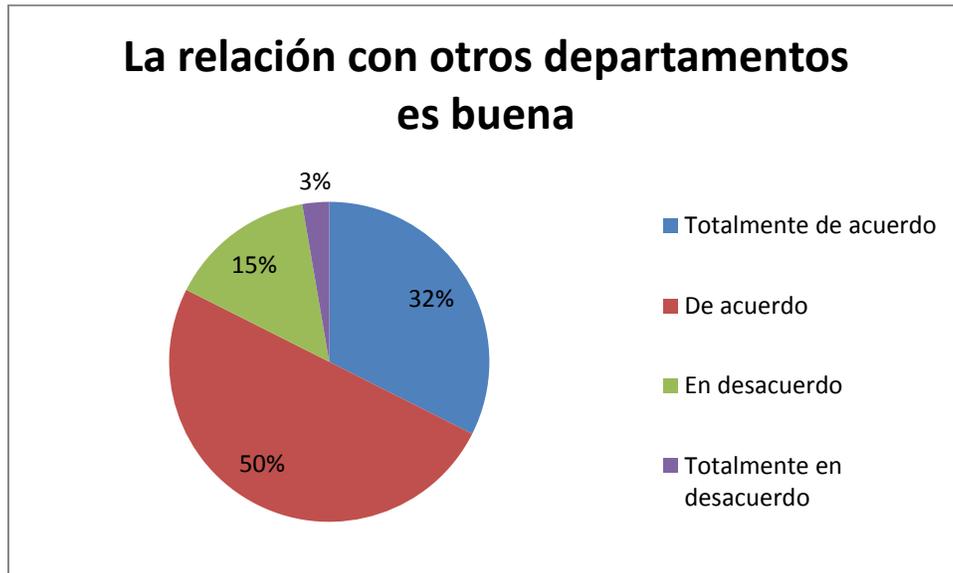
4.1.4.2 Resultados Colaboradores

Figura 36: Gráfica de comunicación transversal



El 54% de los colaboradores indicaron estar de acuerdo que existe comunicación informal en la empresa, ya que la comunicación fluye a través de redes de grupos pequeños que se encargan de transmitir información no oficial en reuniones informales. El 17% manifestó estar en desacuerdo con el uso de este tipo de comunicación.

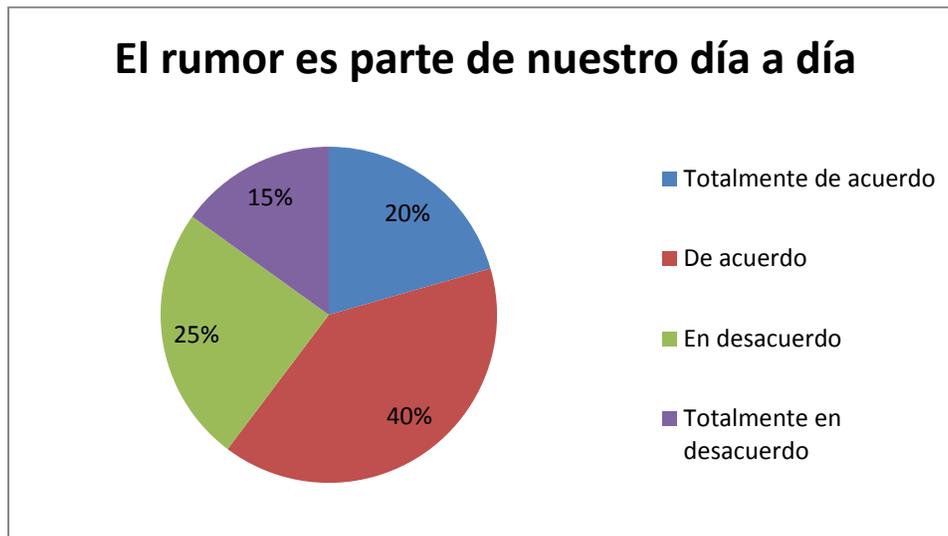
Figura 37: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

El 50% de los colaboradores indicó estar de acuerdo en que la relación con otros departamentos es buena; el 10% indicó estar en desacuerdo con esta afirmación. En las entrevistas manifestaron que la relación entre departamentos debe mejorar para fortalecer la comunicación entre gerencias y colaboradores.

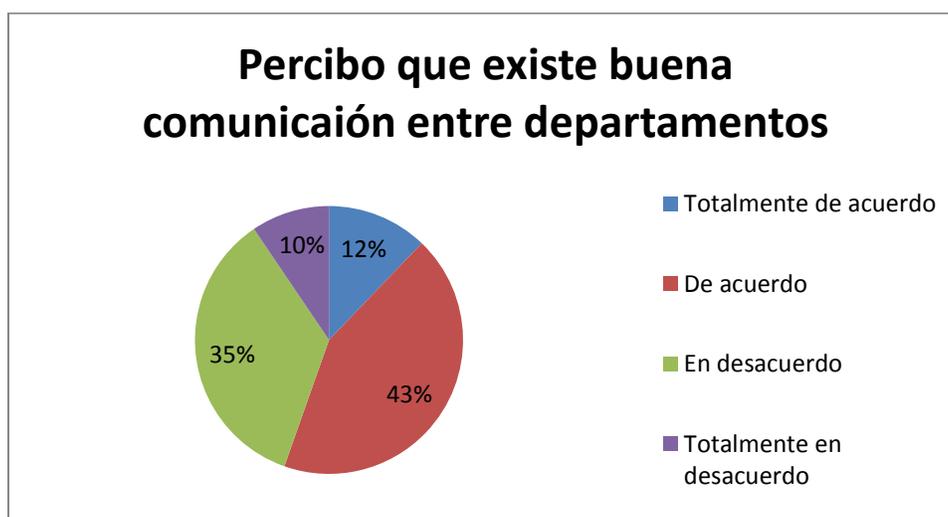
Figura 38: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

El 40% del personal indicó estar de acuerdo que el rumor forma parte del día a día; al igual que el 25% manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación. Durante las entrevistas realizadas los colaboradores indicaron que existe mucha información informal con rumores sobre acciones de la empresa y los mismos colaboradores.

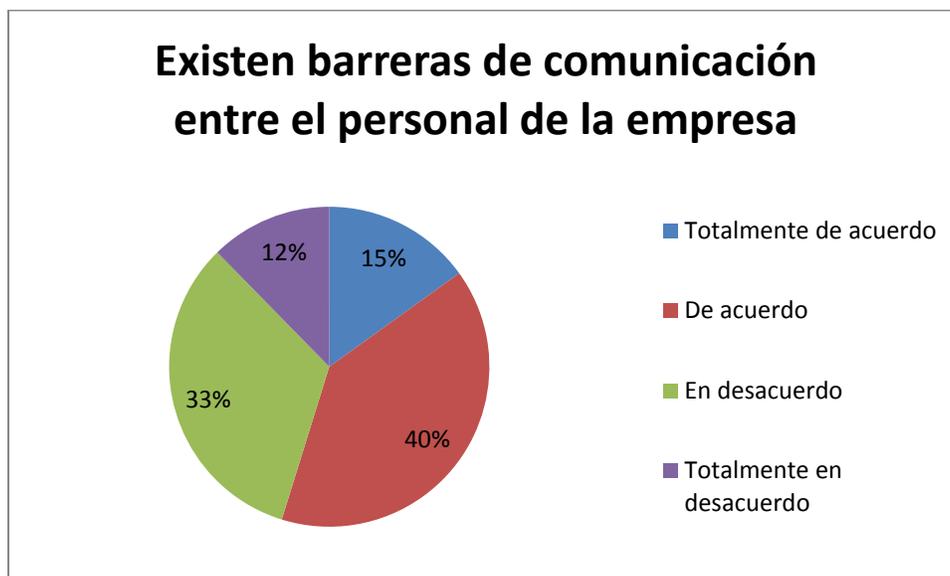
Figura 39: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

El 43% indicó estar de acuerdo en que percibe que existe una buena comunicación entre departamentos; al contrario el 35% manifestó estar en desacuerdo con esta información, ya que indican que cada departamento trabaja de forma aislada. Las gerencias indicaron que no existe buena comunicación entre los departamentos debido a que no se adquiere compromiso y liderazgo.

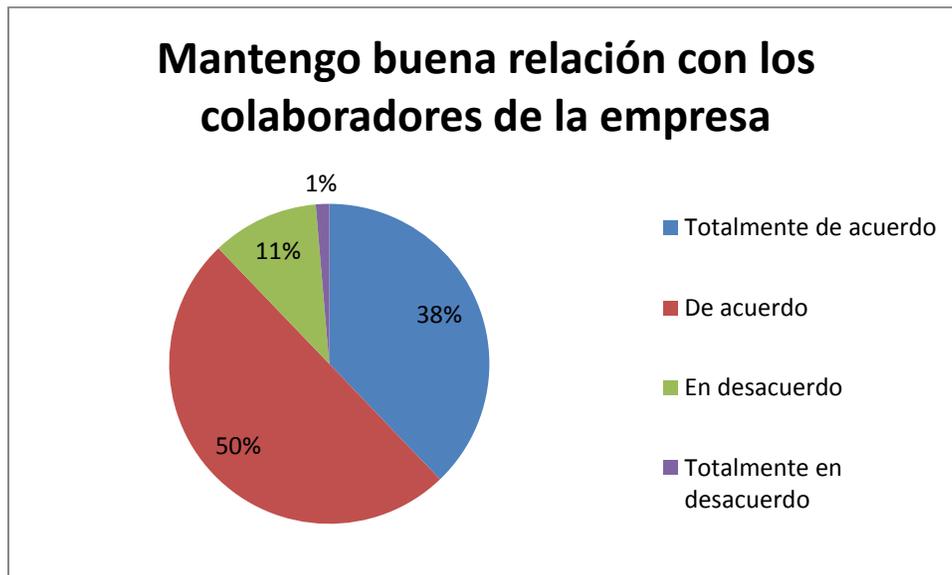
Figura 40: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

El 40% de los colaboradores indicó estar en desacuerdo en que existen barreras de comunicación en la empresa; al contrario, el 33% manifestó estar de acuerdo que existen barreras de comunicación.

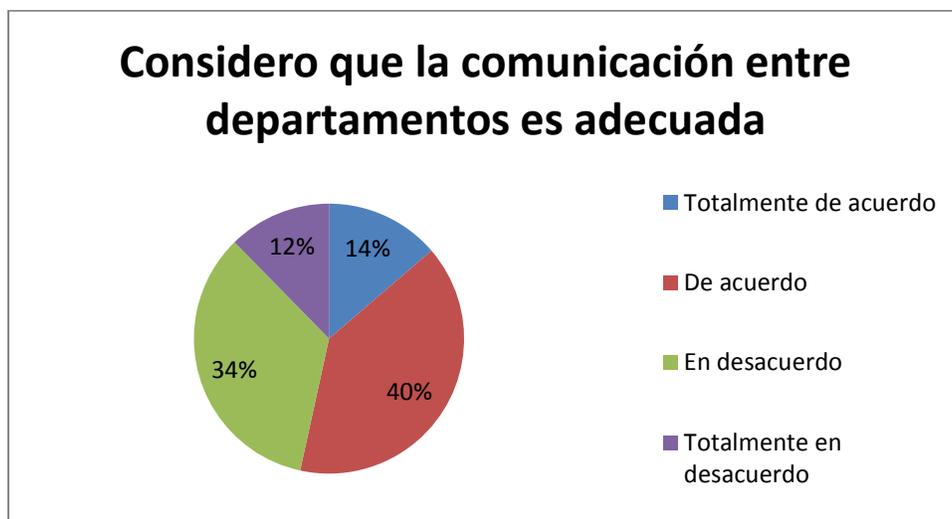
Figura 41: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

El 50% de los colaboradores indicó estar de acuerdo en que mantiene una buena relación con todos los colaboradores de la empresa; el 11% indicó estar en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 42: Gráfica de comunicación transversal



Fuente: elaboración propia

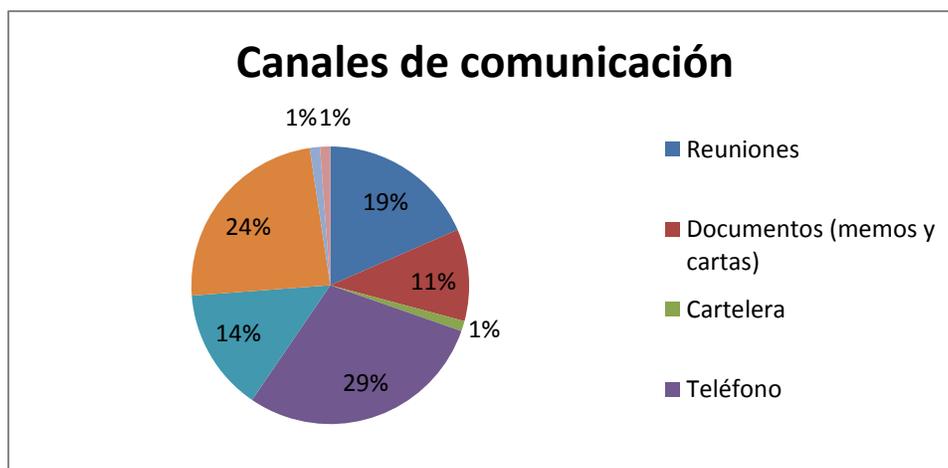
El 40% de los colaboradores indicó estar de acuerdo en que la comunicación entre los departamentos y áreas es adecuada. El 34% manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación; el 12% indicó estar totalmente en desacuerdo, ya que manifiestan que los departamentos trabajan de forma aislada ya que deben mejorar la comunicación.

En cuanto a la comunicación transversal, las entrevistas y encuestas reflejan que no existe buena comunicación entre departamentos, percepción que se refleja a nivel gerencial; asimismo, la información no fluye. En cuanto al punto de vista de los colaboradores indican que existe alto índice de comunicación informal en la empresa siendo el rumor un canal clave de comunicación; para los colaboradores la relación con los otros departamentos es buena; en cuanto a la comunicación ésta debe mejorar entre departamentos ya que existen muchas barreras que no permiten establecer canales de comunicación. La mayor parte de los colaboradores mantiene una buena relación con los miembros de los equipos de otros departamentos.

4.1.4.3 Canales de comunicación

Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación organizacional de la empresa a todo nivel son:

Figura 43: Gráfica de canales de comunicación



Fuente: elaboración propia

Dentro de los canales de comunicación formal más utilizados por los colaboradores de la empresa se encuentra el uso de correos y teléfono para comunicarse entre las áreas, así como las reuniones formales y documentos. Asimismo, las reuniones informales predominan en la organización.

4.2 Análisis de comunicación externa

Para Morales (2009) la comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos de la empresa, así como también ayuda a proyectar una imagen favorable de la compañía, de las actividades, productos y servicios brindados por ellos.

La comunicación externa es indispensable para establecer una imagen positiva ante los públicos, genera sentido de pertenencia en los colaboradores, crea vínculos positivos con los públicos a través de estrategias de comunicación orientadas a informar y posicionar a la empresa.

4.2.1 Públicos

Los públicos constituyen un elemento esencial para la imagen de la empresa, ya que de ellos dependerá el impacto positivo o negativo de la organización de acuerdo al nivel de influencia e información que se maneje.

Debido a la naturaleza de la empresa dedicada a la industria farmacéutica, a continuación se presentan los públicos:

Tabla 2: Jerarquización de públicos

Público	Nivel de Influencia	Control de Información	Resultado	Jerarquía
Distribuidores	5	5	25	Clave
Médicos	5	4	20	Clave
Dependientes de Farmacias	5	4	20	Clave
Instituciones	4	4	16	Clave
ONG's	3	4	12	Secundario Informado
Colaboradores	3	4	12	Secundario Influyente
Proveedores	2	1	2	Terciario
Pacientes	4	1	4	Terciario

Fuente: elaboración propia

Los públicos clave representan los distribuidores ya que la empresa produce algunos productos farmacéuticos, adicionalmente, distribuye también otros productos adicionales que no se producen localmente.

Los médicos constituyen un público clave ya que ellos son los responsables de recetar y recomendar los productos a los pacientes. La mayor parte de los productos se receta bajo prescripción médica, lo cual representa una limitante para promover los productos por los medios publicitarios más utilizados.

Los productos se distribuyen en las farmacias e Instituciones tanto públicas como el Seguro Social y hospitales privados. Los dependientes de las farmacias también juegan un papel importante en cuanto a nivel de influencia con los productos.

Los proveedores lo constituyen empresas que apoyan en el empaque de los productos, materia prima, material, trámites logísticos, entre otros.

4.3 Análisis de la identidad corporativa

Desde hace 6 años la empresa Exeltis adquirió a ASTA Médica Centroamericana, S.A. en ese momento se informó al personal que la empresa a partir de la fecha estaría formando parte de la nueva empresa, sin embargo, solamente se realizó en su momento un cambio de “nombre”. En la actualidad, la gerencia general desea que el personal y los públicos reconozcan la marca Exeltis y se posicione en el mercado guatemalteco.

Representa un reto principalmente para los públicos internos ya que éstos aún siguen identificados con la marca ASTA Médica al igual que los médicos y los dependientes de farmacia que todavía no reconocen la marca Exeltis como parte del mercado.

4.3.1 Nombre

De acuerdo a Uriarte (2014) los creadores de la marca expresan: “la nueva marca combina el conocimiento y la experiencia acumulada en los más de 35 años que lleva el grupo, con el espíritu innovador y la diversidad como grandes valores. A partir de este conocimiento, desarrollamos un análisis estratégico completo y definimos la plataforma de marca a partir de la cual emerge un posicionamiento alineado con la estrategia de negocio... la excelencia, término que además se evoca en el propio nombre de la compañía, es el concepto del que partió para crear un perfil propio de identidad”.

4.3.2 Imagotipo

Figura 44: Imagotipo de la empresa



Fuente: <http://www.brandemia.org>

De acuerdo a Uriarte (2014) el logotipo se escribe con una fuente tipográfica clara y contundente, de aire ligeramente orgánico. La elección del cromatismo basado en tonos azules se realiza con la pretensión de enfatizar el vínculo de la compañía con el sector de la salud.

El slogan “Rethinkinghealthcare” en español sería “Repensando la salud”, se utiliza como refuerzo de entender la forma particular del negocio farmacéutico. En cuanto al uso del slogan en las tarjetas de presentación todavía se observa el slogan de la empresa ASTA Médica Centroamericana: “porque la salud es cuestión de confianza”.

4.3.3 Imagen

Este se constituye a partir de la “proporción áurea”, relación matemática presente en la naturaleza que ha fascinado desde hace siglos al ser humano y que se considera un indicador de la perfección estética.

Figura 45: Imagen de la empresa



Fuente: <http://www.brandemia.org>

4.3.4 Papelería

En cuanto a la papelería, todavía se puede encontrar una combinación de documentos membretados con el logo de la empresa ASTA Médica combinado con el logo de Exeltis, en cuanto a las tarjetas de presentación, los gerentes utilizan las tarjetas con el imago tipo de Exeltis en la parte frontal, en la parte de atrás utilizan el nombre de las dos empresas. Ciertos documentos aún deben contener el logo de ASTA Médica debido a la razón social.

Figura 46: papelería Exeltis



Fuente: <http://www.brandemia.org>

4.3.5 Señalética

En cuanto a la señalética se observa en la infraestructura del edificio administrativo que no tienen una línea gráfica definida ya que están expuestos diversos tipos de información, los baños están señalizados. En cuanto a la planta, por requerimientos de la certificación, todo debe estar señalizado, allí se observó que existen en relación en la seguridad industrial.

4.4 Análisis de imagen corporativa

De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes de mercadeo y gerente de ventas, ambos concuerdan que los productos de ASTA Médica y AlthianPharma se encuentran muy bien posicionados a nivel nacional, Centroamericano y del Caribe; los productos que distribuyen y producen son de alta calidad y los médicos lo recomiendan a sus pacientes.

Sin embargo, con la adquisición de la empresa, los médicos no han aceptado en su totalidad la marca Exeltis, porque están identificados con las otras marcas y aún no ven la relación. La empresa actualmente llega a los públicos a través de los representantes médicos quienes son los encargados de la comunicación externa y dar a conocer la marca Exeltis.

Figura 47: Crecimiento de Exeltis en 2015



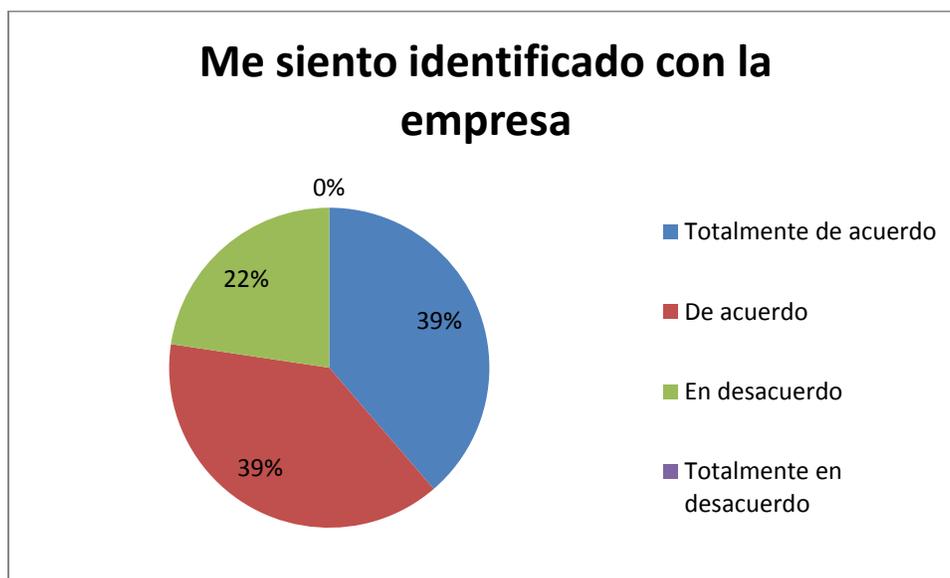
Fuente: <https://twitter.com/bitacorafarma>

4.4.1 Cultura corporativa

El personal de la empresa aún no está identificado con la nueva marca Exeltis, ya que en su momento la gerencia general brindó la información de la adquisición de la empresa y el cambio de nombre, muestra de ello es que aún se resisten a cambiar y utilizar los correos de Exeltis, todavía utilizan los correos de la empresa anterior. Los colaboradores recibieron únicamente la presentación de la marca pero la empresa no ha realizado ninguna actividad de seguimiento para fomentar la cultura corporativa.

Los representantes médicos son el enlace con los médicos, son los encargados de la comunicación externa al promocionar los productos de la empresa con apoyo de material visual, promociones y actividades que realizan también con los usuarios de los pacientes. Por lo tanto, como imagen de la empresa ellos son los públicos clave interno que deben manejar la información e influir en los públicos externos, a través de la identificación y reflejo de la cultura hacia afuera.

Figura 48: Gráfica cultura organizacional

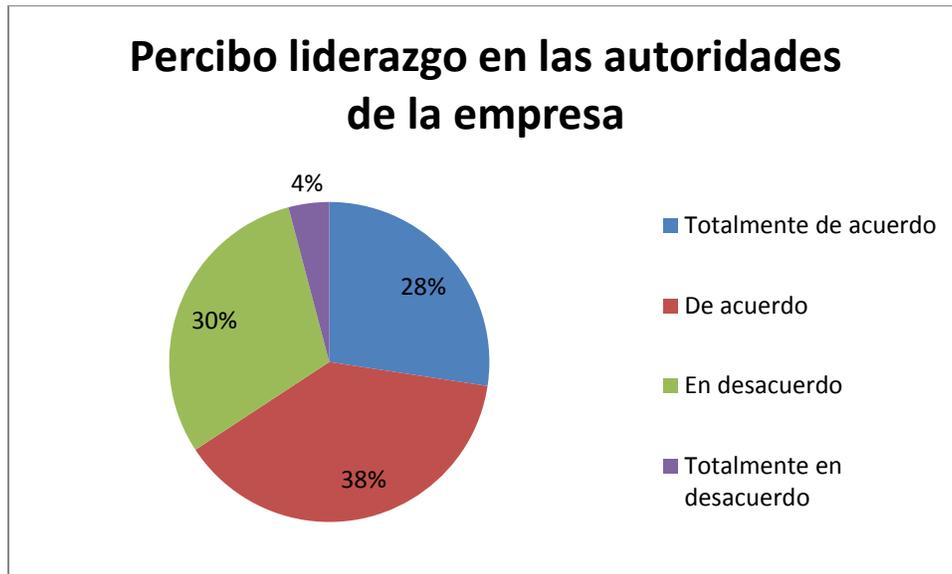


Fuente: elaboración propia

El 39% del personal indicó estar identificado con la empresa, sin embargo un alto porcentaje no se siente identificado con la empresa. En las entrevistas

manifestaron estar trabajando por necesidad, pero realmente no encontraban motivación en su trabajo por muchos factores entre ellos el tema económico, la incertidumbre del futuro.

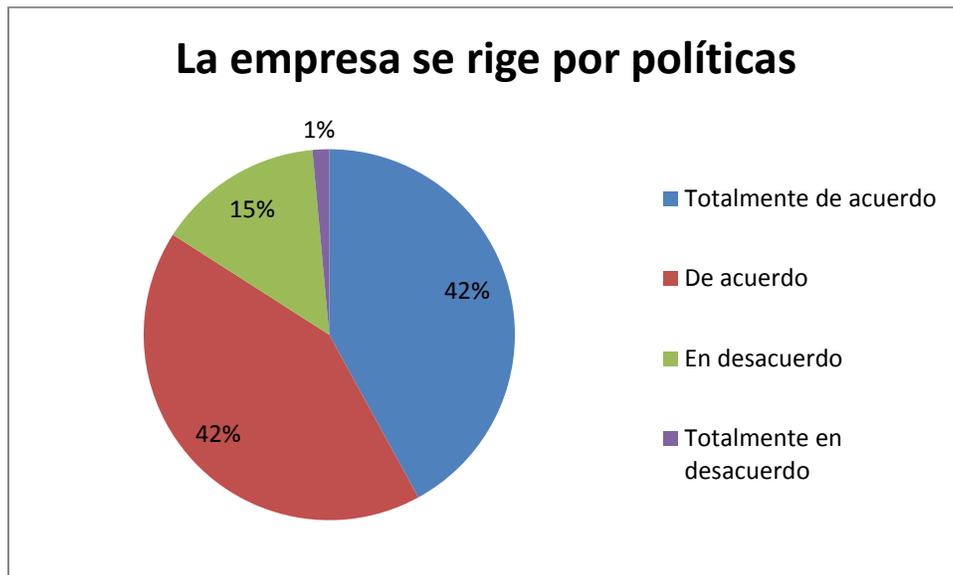
Figura 49: Gráfica cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 39% del personal percibe liderazgo en las autoridades de la empresa; al contrario el 30% manifestó estar en desacuerdo; ya indican que algunos gerentes y jefes no poseen las competencias necesarias para desempeñar esta función.

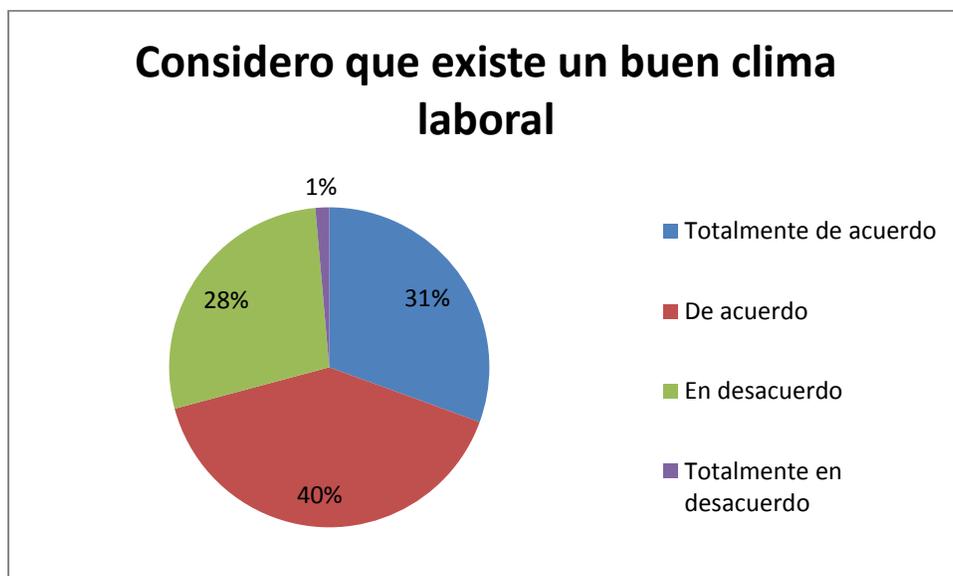
Figura 50: gráfica cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 42% de los sujetos indicó estar totalmente de acuerdo en que la empresa se rige por políticas, lo cual indica que existen parámetros para desempeñar los procesos dentro de la empresa.

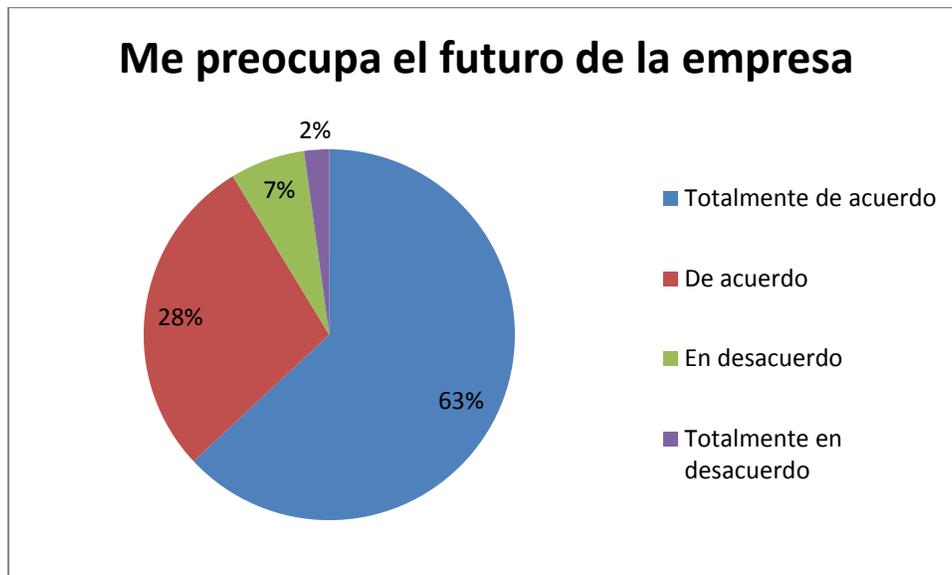
Figura 51: gráfica cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 40% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo que existe un buen ambiente laboral; el 28% del personal no está de acuerdo con esta afirmación. En las visitas realizadas, se observó que existe clima laboral adecuado en las distintas áreas de la empresa.

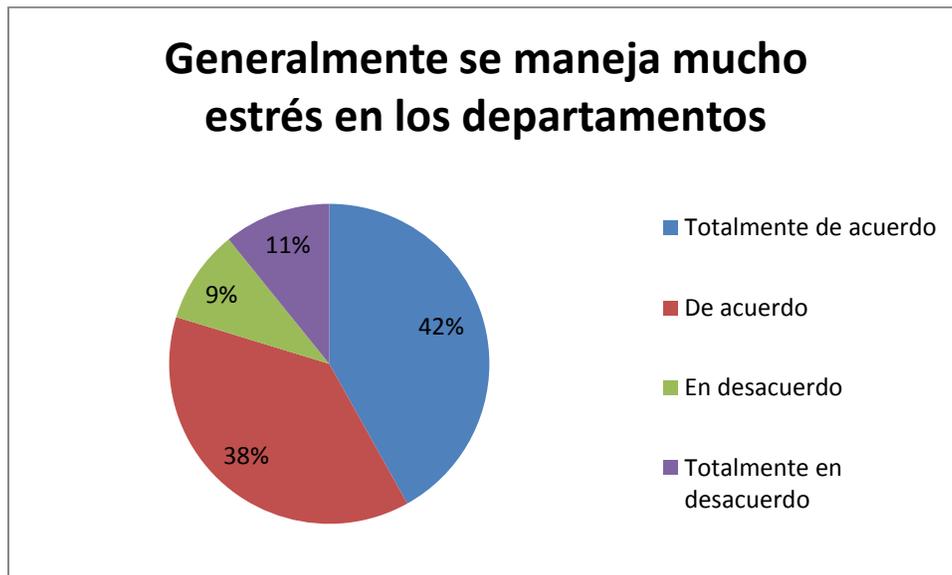
Figura 52: gráfica cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 63% de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo en que le preocupa el futuro de la empresa, actualmente se vive un clima de incertidumbre debido a los cambios de que se han realizado por la transición del puesto de Gerente general, por lo cual se sienten a la expectativa

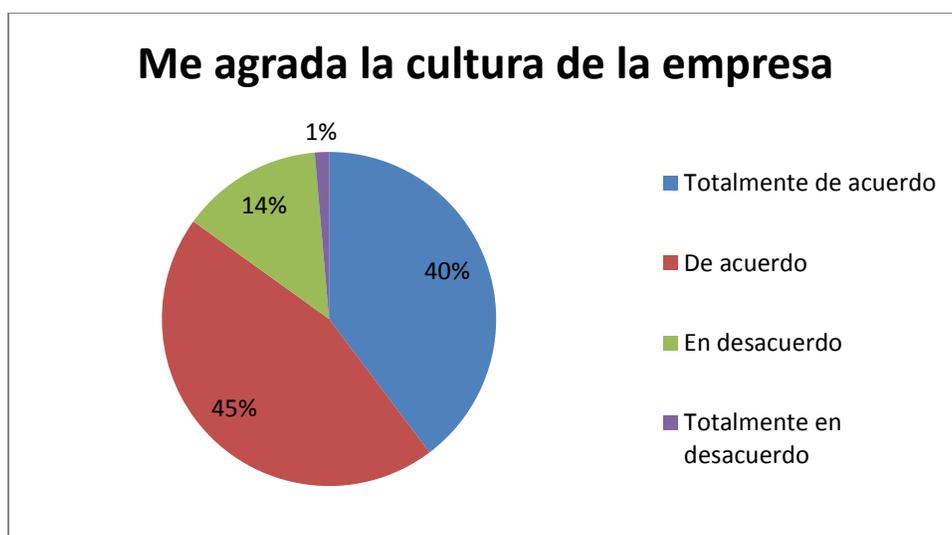
Figura 53: Gráfica cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo en que actualmente se maneja mucho estrés en las distintas áreas que conforman la empresa; debido a que reciben muchas requisiciones de trabajo pero que éstas cambian constantemente, no se mantienen los lineamientos.

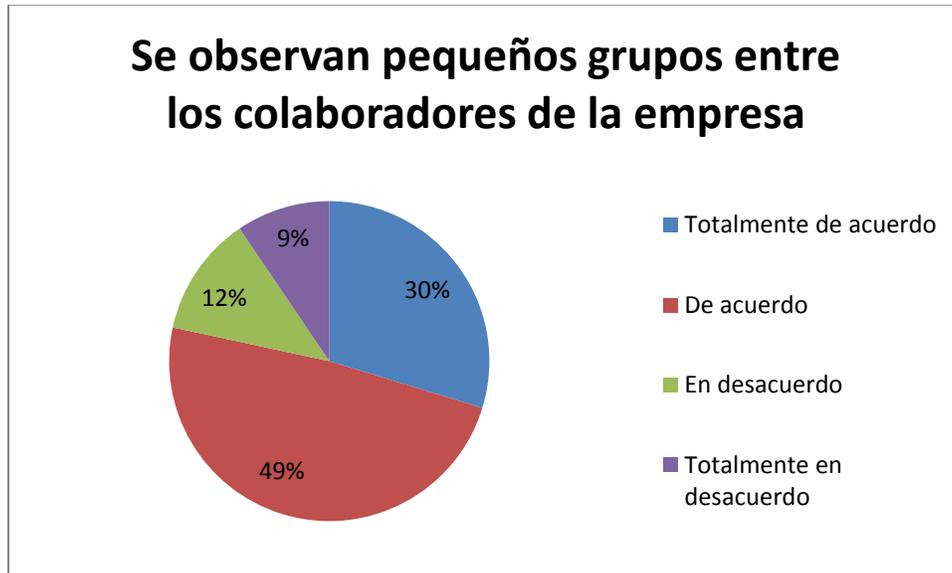
Figura 54: gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 45% del personal indicó estar de acuerdo con la afirmación sobre la cultura de la empresa.

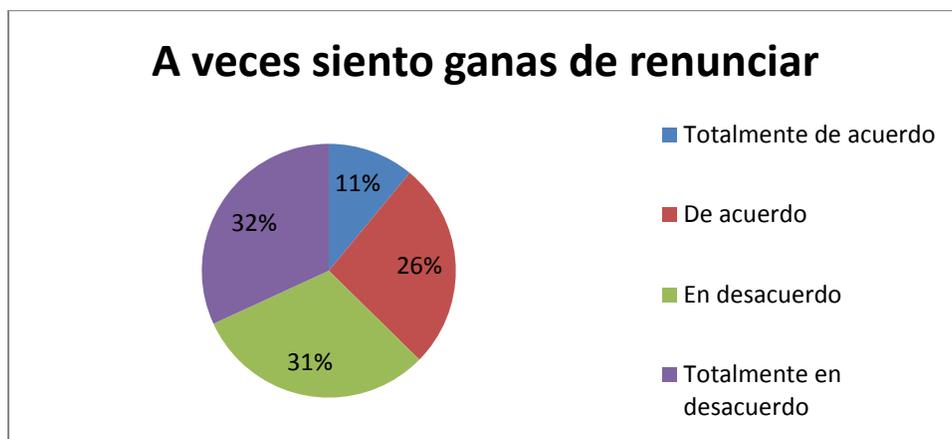
Figura 55: gráfica cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 49% de los sujetos indicó estar de acuerdo en que se observan pequeños grupos entre los colaboradores de la empresa, generalmente personal que conforma las distintas áreas de la empresa; como subculturas.

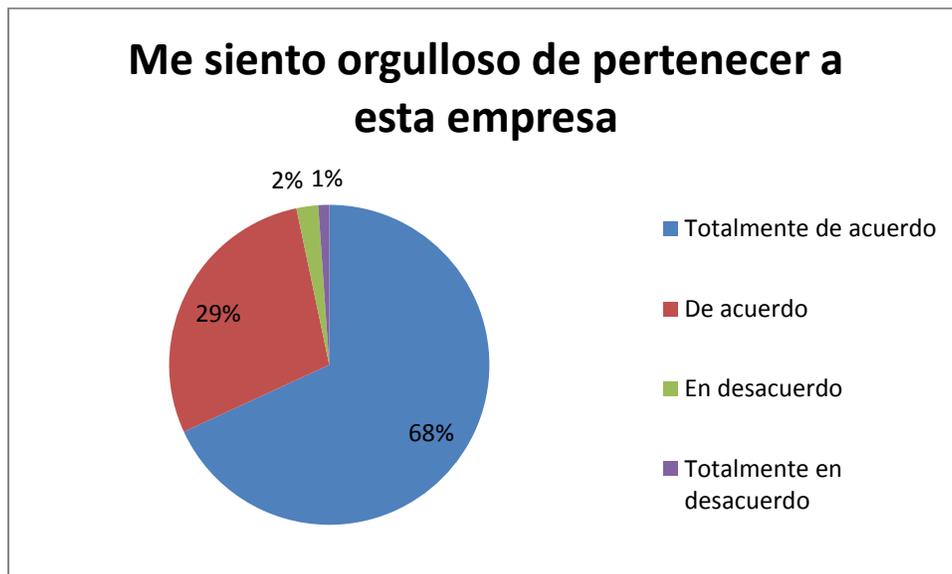
Figura 56: gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 32% de los colaboradores indicó estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación, sin embargo el 26% indicó estar totalmente de acuerdo. Durante la entrevista manifestaron que actualmente existen muchos beneficios para ciertas áreas principalmente en las compensaciones, las cuales no son equitativas para todo el personal, asimismo, existe mucha división entre las áreas administrativa, ventas y personal de planta.

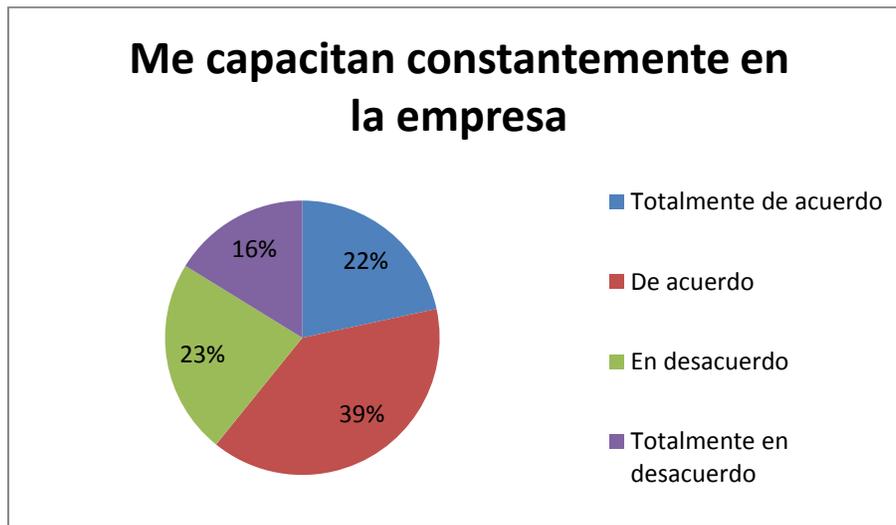
Figura 57: Gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 68% de los colaboradores indicaron sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa; existe un porcentaje de colaboradores que tienen muchos años en la organización.

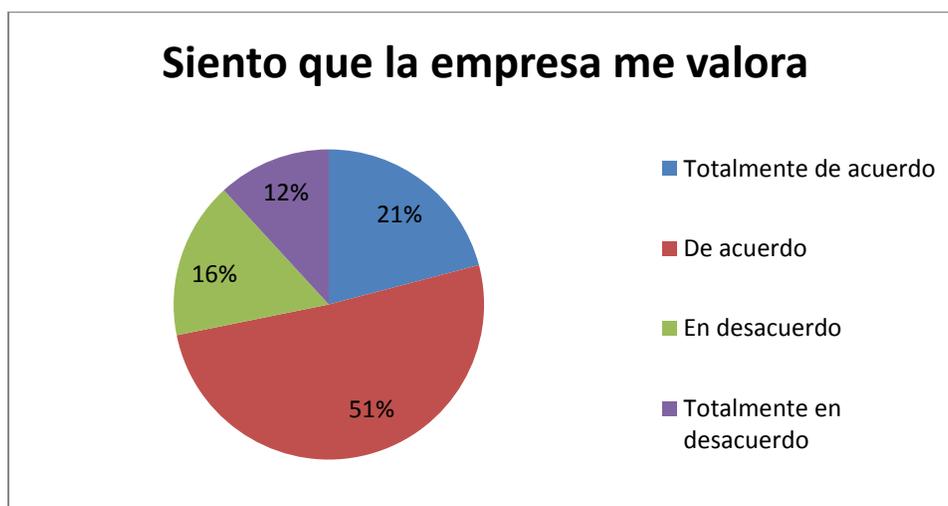
Figura 58: Gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 39% del personal indicó estar de acuerdo que recibe capacitación, sin embargo el 23% manifestó que no es así. La empresa brinda capacitación a algunos puestos como ventas y personal de planta; sin embargo para el personal administrativo no se imparte ningún tipo de capacitación. En las entrevistas indicaron que es necesario contar con un plan de formación para todo el personal.

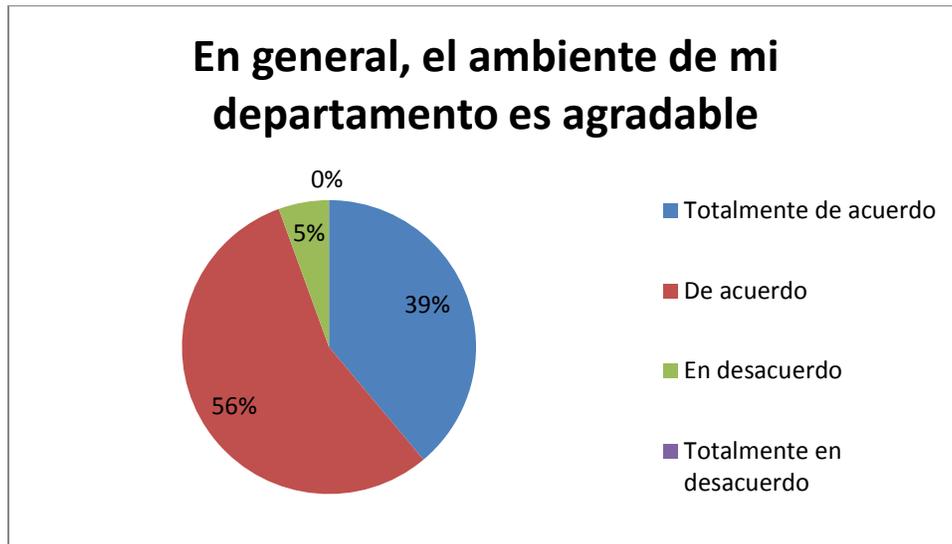
Figura 59: Gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 51% del personal indicó estar de acuerdo sobre la percepción que la empresa lo valora; al contrario, el 16% del personal indicó sentirse poco valorado por la organización.

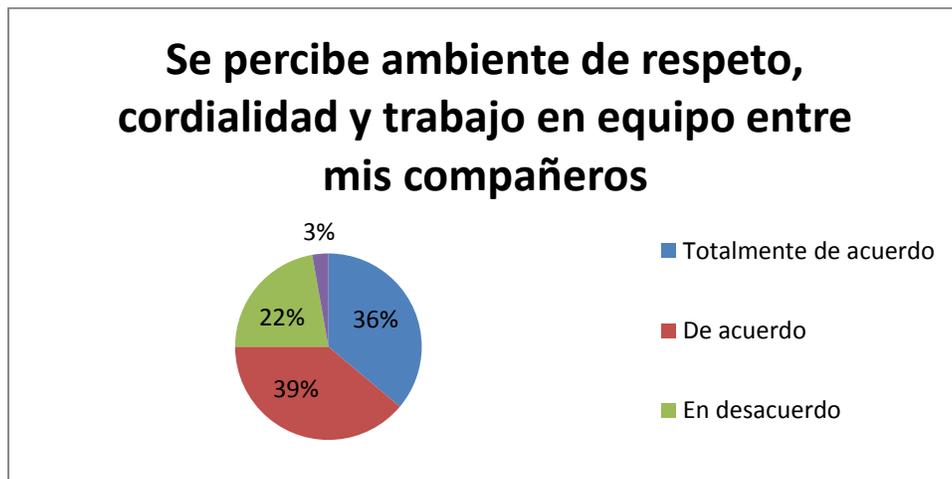
Figura 60: Gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 56% del personal indicó que percibe un ambiente agradable en cada una de las áreas que conforman la empresa; únicamente el 5% indicó lo contrario.

Figura 61: Gráfica de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

El 36% de los sujetos indicó que percibe un ambiente de respeto, cordialidad y trabajo en equipo entre los compañeros de la empresa, sin embargo, el 22% indicó estar en desacuerdo con esa afirmación.

En general, la cultura de la empresa actualmente refleja que el personal se siente orgulloso, algunos se sienten identificados y otros no, debido a la falta de motivación y retribución no equitativa para todos; por otro lado, indicaron que están satisfechos con la cultura de la empresa, en algunas áreas reciben capacitación pero en otras como el área administrativa no se ha impartido ninguna. Entre los miembros del equipo se maneja mucho respeto, cordialidad y trabajo en equipo.

Los niveles gerenciales expresaron que manejan mucho estrés por requerimientos internacionales y nacionales de la empresa, en algunos casos se deben reforzar las competencias gerenciales para algunos puestos.

4.4.2 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa varía de acuerdo a los distintos departamentos de la empresa, ya que por cada área existen diferentes públicos a los cuales se orienta la comunicación. En las entrevistas realizadas, los gerentes mencionaron que la comunicación con los públicos externos se realiza a través de correos electrónicos, teléfono, vía skype cuando se comunican con personal a nivel Internacional, ya que tienen mucha relación con personal de Aduanas de otros países, distribuidores y gerentes de país de las sedes de la empresa.

Exeltis utiliza la aplicación de Tweeter para publicar información respecto a los eventos que realizan, principalmente del departamento de ventas, que es el responsable de organizar congresos y otras actividades para promocionar los productos.

Figura 62: Promoción de productos



 **Fernando Martinez** @FerExeltisGT · Mar 4
Guerreros y Guerreras EXELTICAS Cocinando con sus medicos al estilo FEMIVITAL...con Omega 3!!! Felicidades Equipo!!!

← ↻ 1 ❤️ 4 ⋮

Fuente: <https://twitter.com/ExeltisCA>

Para Guatemala y Centroamérica también se utiliza la página de Facebook, para dar a conocer las actividades de promoción, capacitación de personal y otras noticias importantes. Se puede observar que aún se manejan los logos de la empresa ASTA Médica y AltianPharma.

Figura 63: Página de facebook



Fuente: www.facebook.com

4.5 Comunicación en crisis

Actualmente la empresa no cuenta con un manual de crisis, políticas y lineamientos para afrontar crisis a corto, mediano y largo plazo. Recientemente se sostuvo reuniones en relación a la aplicación de la farmacovigilancia empleada para la producción de los medicamentos y el cumplimiento de calidad en los productos. La farmacovigilancia es una actividad de salud pública dirigida a la identificación, evaluación y prevención de reacciones adversas a medicamentos comercializados para cumplir con este objetivo, las diferentes partes involucradas deben colaborar entre sí.

Exeltis posee el compromiso de mejorar la salud y calidad de vida de los pacientes, velando por su seguridad. Para ello, se dispone de un sistema permite:

- Notificación de Reacciones Adversas a medicamentos
- Monitorización continuada del perfil de seguridad de los medicamentos
- Información a las autoridades sanitarias y toma de las decisiones y medidas apropiadas, cuando se requiera

A lo largo de toda la trayectoria de la empresa, no han sufrido ninguna crisis a nivel nacional, los Gerentes consideran que es necesario implementar políticas para afrontar una crisis y designar un representante de la empresa que pueda brindar la información.

4.6 Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la empresa, información que fue recopilada a través de entrevistas a los gerentes:

Tabla 3: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con alto prestigio a nivel nacional. • Productos con alta calidad. • Cuenta con planta de producción para los productos. • Posicionamiento a nivel Centroamericano y Caribe. • Alto índice de ventas. • Planta de producción certificada por la Norma 32-92, Buenas Prácticas de Manufactura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación escasa entre departamentos. • Alta rotación de la Gerencia General. • Falta de identidad corporativa del personal con la marca Exeltis • No existen lineamientos claros por parte de la nueva empresa Exeltis. • Confusión respecto a las marcas ASTA Médica – Exelits en los públicos internos • Falta de Personal encargada de Gestión de Personal • Personal desmotivado
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la empresa. • Pertener a empresa multinacional “Exeltis” 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de industrias farmacéuticas. • Productos similares de bajo

<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la producción de más productos 	<p>precio y menor calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robo de talento humano. • Incertidumbre por corrupción, aspectos políticos.
--	---

Fuente: elaboración propia

4.7 Análisis y pronóstico de la situación

La empresa actualmente cuenta con un nivel de reputación alta, los públicos se identifican con la marca ASTA Médica, se puede aprovechar ese posicionamiento de la para difundir la nueva cultura corporativa Exeltis, no solamente con el cambio de nombre sino la difusión de toda la filosofía de Exeltis, iniciando con el personal para que éstos puedan reflejarlo hacia afuera. Se pueden utilizar los canales de comunicación externa para transmitir la nueva imagen desde todos los departamentos de la organización, asimismo, crear estrategias de identidad para el personal a manera de retenerlo, formándolo para desarrollarlo y evitar que emigren hacia la competencia.

4.7.1 Factores influyentes directos e indirectos

4.7.1.1 Factores directos

Uno de los factores directos que impactan directamente en la empresa es la rotación del puesto de gerente general, ya que estos cambios no permiten que se genere un ambiente de estabilidad sino de incertidumbre para el personal de la empresa.

El no contar con una persona responsable de la administración de personal y comunicación organizacional, no cuentan con programas de difusión de cultura genera confusión en el personal, falta de identidad, motivación y mala comunicación por parte de los miembros de los departamentos; es evidente que existe mucha división en las áreas y poca información para el personal.

Los representantes médicos juegan un papel fundamental en la transmisión de la imagen y el manejo de información con los públicos clave, ellos son responsables

de la comunicación externa directa con el apoyo de material audiovisual a los públicos clave.

La planta de producción debe cumplir con lineamientos establecidos por la Norma 32-92, Buenas Prácticas de Manufactura, debe asegurar la calidad de los productos e investigar y desarrollar nuevos productos.

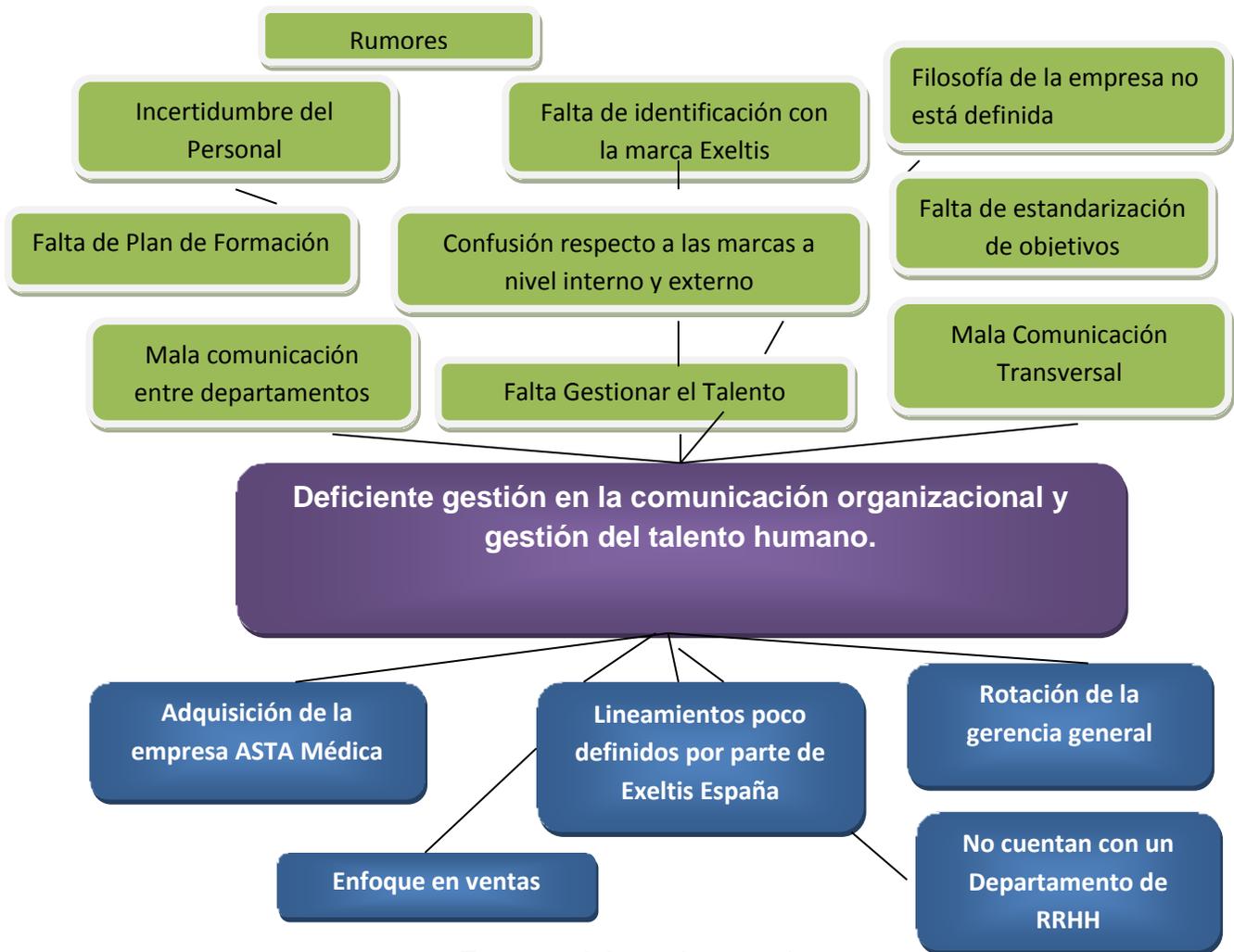
4.7.1.2 Factores indirectos

Dentro de los factores indirectos se encuentra la aparición de nuevos competidores que ofrezcan productos similares de baja calidad a menor precio.

Otro factor indirecto que puede afectar la operación se encuentra la escasez de materia prima para la elaboración de los productos. Por último, puede afectar también los factores de logística y distribución que se puedan presentar.

4.7.1.3 **Árbol de problemas**

Figura 64: árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

4.7.1.4 Determinación de prioridades comunicacionales

Tabla 4: Prioridades comunicacionales

Problema	Afectados	Tiempo de Respuesta	Responsables	Actividades
Falta de Responsable de la Gestión de Personal y Comunicación Organizacional	Todo el personal	6 meses	Gerente General	-Validar el Descriptor de puestos por competencias laborales -Contratación
Falta de Identidad Corporativa respecto a la marca Exeltis	Todo el personal	1 año	Gerencia General /Jefe de Gestión de Personal	-Implementación del Plan de Difusión de la Filosofía Corporativa
Falta de plan de formación para el personal.	Todo el personal	1 año	Gerencia General / Jefatura de Gestión de Personal	-Diseño de módulos de formación por competencias laborales -Plan de Formación Anual

Capítulo V

5. Estrategia de Comunicación Organizacional y Gestión de Personal

5.1 Justificación

La comunicación organizacional se manifiesta diariamente en las empresas, de diversas maneras. Por lo cual los directivos y gerentes deben diseñar estrategias que mejoren el flujo de comunicación respecto a los procesos y dinámicas comunicacionales tanto a nivel interno como externo.

La empresa Exeltis posee muy bien definidos los aspectos de marca e imagen corporativa, sin embargo a nivel interno se encuentra la brecha de comunicación entre departamentos y la misma percepción sobre la identidad corporativa no se ha logrado transmitir a los colaboradores ya que éstos no asimilan la marca Exeltis posterior a la adquisición; por lo tanto, este mismo problema impacta externamente al momento de transmitir la marca hacia el público externo, tal es el caso de los representantes médicos quienes son la fuente principal de comunicación externa con el público clave: los médicos.

Adicionalmente, los colaboradores indicaron que un elemento primordial es la formación, ya que ésta es nula para el personal administrativo, solamente el personal de ventas participa de talleres; los jefes consideran que la adquisición de competencias es indispensable para desempeñar los puestos de trabajo.

Por último, es necesario que se considere la implementación de un puesto de Gestión de Personal y Comunicación que pueda velar por la gestión del personal y la comunicación interna, a través de herramientas que permitan flujo de comunicación transversal en la empresa y a la vez ejecute estrategias de identificación y desarrollo para el personal.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Fortalecer la comunicación organizacional y la gestión del talento humano en los colaboradores de la empresa a través de planes estratégicos que permitan mejorar los procesos administrativos y comunicacionales.

5.2.2 Objetivos específicos

- Definir el rol estratégico de la Jefatura de Gestión de Personal y Comunicación Organizacional a través del descriptor de puestos por competencias laborales.
- Fortalecer la identidad corporativa de la marca en los colaboradores a través del plan de difusión de la filosofía corporativa.
- Reforzar las competencias laborales en los representantes médicos a través del plan de formación establecido como herramienta para mejorar la comunicación con los públicos externos.

5.3 Públicos objetivo

La estrategia de comunicación organizacional está dirigida principalmente al público interno que en su mayoría son de la generación Y, en el área administrativa se encuentra personal con nivel académico alto; en el caso del personal de la planta de producción el nivel académico es bajo y los colaboradores pertenecen a la generación X.

5.4 Propuesta

Tabla 4: Propuesta estratégica

No.	Problema	Solución	Función
1	Falta de Responsable de la Gestión de Personal y Comunicación Organizacional	-Validación del descriptor de puestos por competencias laborales -Evaluar la posibilidad financiera para crear la plaza -Contactar a reclutadoras para realizar	Fática. Esta actividad servirá para establecer la comunicación entre los

		el proceso.	colaboradores y sus jefes, con el objetivo de obtener información.
2	Falta de Identidad Corporativa respecto a la marca Exeltis	-Implementación del plan de difusión de la filosofía corporativa como primer paso para estructurar la identidad corporativa a todo el personal a través de medios de difusión propuestos.	Cognoscitiva. Pretende brindar a todos los colaboradores información verídica y objetiva para replicarla en el exterior.
3	Falta de plan de formación para el personal.	-Diseño de módulos de formación para el personal por departamentos. -Elaboración y ejecución de un plan de formación por competencias laborales. -Prioridad: implementar el plan de formación con los representantes médicos.	Fática. Esta actividad servirá para establecer la comunicación entre los colaboradores y sus jefes, con el objetivo de obtener información.

Fuente: elaboración propia

5.5 Matriz de coherencia

Tabla 5: Matriz de coherencia

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de Responsable de la Gestión de Personal y Comunicación Organizacional	Descriptor de Puestos por Competencias Laborales	Definir la base para estructurar la gestión de personal y comunicación organizacional en la empresa.	- Informativo	Público Interno	Impreso	Q.3,000.00
Falta de Identidad Corporativa respecto a la marca Exeltis	-Plan de Difusión de Identidad Corporativa	Promover la identidad corporativa al personal que labora en Exeltis a través de medios de difusión y comunicación interna.	Formativo e informativo	Personal que labora en Exeltis.	-Impreso y digital.	Q.20,000.00
Falta de plan de formación para el personal.	-Propuesta de Plan de Formación por Competencias Laborales.	-Brindar herramientas para definir planes de formación por competencias laborales, reforzar la identidad corporativa para proyectar la marca al público	Formativo	-Todo el personal - Representantes médicos	- Presencial e impreso	Q. 10,000.00

		externo.				
Total						Q33,000.00

Fuente: elaboración propia

5.6 Plan de comunicación

Problema 1: Falta de Responsable de la Gestión de Personal y Comunicación Organizacional

Objetivo de la propuesta de solución: Identificar la necesidad de crear el puesto para fortalecer estratégicamente la gestión de personal e implementación de estrategias de comunicación organizacional.

Propuesta:

Se presentó a la empresa el Descriptor de puestos por competencias laborales para crear el puesto de Jefe de Gestión de Personal y Comunicación Organizacional, el cual reportará directamente al Gerente General. Para ejecutar esta acción, la Gerencia General deberá validar el descriptor de puestos, crear la plaza y contactar a una reclutadora para llevar a cabo la selección y contratación de la persona idónea.

Resultados esperados:

- Descriptor de puesto validado y autorizado
- Creación de la plaza
- Integración de la Jefatura de Gestión de Personal y Comunicación Organizacional

Problema 2: Falta de identidad corporativa respecto a la marca Exeltis.

Objetivo de la propuesta de solución: Fortalecer la identidad corporativa a través de la implementación del plan de difusión de la filosofía y la ejecución de los medios propuestos.

Propuesta:

Implementación del plan de difusión de la filosofía corporativa como primer paso para estructurar las bases de la identidad corporativa respecto a la marca Exeltis. El plan contiene las propuestas para difundir la misión, visión, la elaboración de una campaña de valores organizacionales a través de fotografías que “hablen por sí solas” y que reflejen cada uno de los valores. Adicionalmente, se proponen distintos medios para que puedan ser implementados tomando como base la línea gráfica que se maneja en los distintos países donde Exeltis tiene presencia, con el objetivo de estandarizar los elementos que conforman la identidad corporativa.

Resultados esperados:

- Implementación de las etapas del plan de difusión
- Ejecución de medios de difusión
- Evaluación de la etapa de difusión
- Personal identificado con la empresa
- Filosofía de la empresa expuesta
- Campaña de Valores implementada
- Calendarización de re inducción a todo el personal

Problema 3: Falta de plan de formación para el personal

Objetivo de la propuesta de solución: Brindar herramientas para definir planes de formación por competencias laborales, reforzar la identidad corporativa para proyectar la marca al público externo.

Propuesta:

La prioridad es diseñar el modulo de formación para los representantes médicos, iniciando con la filosofía de la empresa como base para la adquisición de competencias laborales para desempeñar su puesto de trabajo. Se propone el plan de formación para diseñar módulos de formación por competencias laborales, el cual puede ser aplicado a todos los departamentos de la empresa;

adicionalmente, se sugiere la elaboración del plan anual de formación para ser ejecutado el próximo año.

Resultados esperados:

- Participación del 100% del personal en el módulo I
- Personal formado respecto a la identidad corporativa Exeltis
- Posicionamiento de marca a nivel externo

5.7 Validación de la propuesta

Se presentó al contacto clave de la empresa los productos en detalle y el cronograma de actividades, con el objetivo de brindar la información sobre cada producto y las estrategias a implementar a corto y largo plazo.

5.8 Cronograma de implementación de las propuestas

Figura 65: Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA PLAN DE TRABAJO 2016														
Actividad	OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
	2 al 7	9 al 14	16 al 21	23 al 31	1 al 4	6 al 11	13 al 18	20 al 25	27 al 30	1 al 3	4 al 9	11 al 16	18 al 23	25 al 30
1 Validación del Descriptor de Puestos por Competencias														
2 Implementación del plan de difusión de filosofía organizacional														
3 Implementación del plan de formación por competencias														

Fuente: elaboración propia

El cronograma muestra las acciones a ejecutar en el corto plazo.

5.9 Plan de monitoreo y evaluación

Tabla 6: Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Objetivo	Indicador	Responsable	Medio de verificación	Frecuencia
Descriptor de puesto de Jefe de Gestión de Personal y Comunicación Organizacional	Definir la base para estructurar la gestión de personal y comunicación organizacional en la empresa	-Contratación	-Gerente General	-Contrato de trabajo -Evaluación de desempeño basado en el descriptor de puesto.	-Anual
Plan de Difusión de Filosofía Corporativa	Promover la identidad corporativa al personal que labora en Exeltis a través de medios de difusión y comunicación interna.	-Misión y Visión expuestas -Participación del 100% del personal en la inducción - calendarización de celebraciones -Planificación de Reuniones -Uso de uniforme	-Jefe de Gestión de Personal/ Asistente Administrativa	-Guía de observación -Encuestas -Número de celebraciones realizadas -Medios de difusión utilizados	Semanal
Plan de Formación por Competencias Laborales.	-Propuesta de Plan de Formación por Competencias Laborales.	-Diagnóstico de Necesidades de Formación -Número de talleres impartidos mensualmente	-Jefe de Gestión de Personal /Asistente Administrativa	- Cumplimiento del Plan de Formación	-Mensual

Fuente: elaboración propia

5.10 Visión del futuro

La empresa deberá tomar conciencia de la importancia de la comunicación organizacional y la gestión del talento humano. Responsable de la gestión del personal y comunicación organizacional implementando estrategias de administración de personal, comunicación interna y externa.

Al implementar adecuadamente las estrategias propuestas, se logrará contar con personal identificado con la organización, misión y visión expuestas; el cumplimiento del plan estratégico a través de los Gerentes y Jefes, mejora en la comunicación transversal; estructura de módulos de formación para los representantes médicos que forme parte de la inducción al personal de nuevo ingreso y por último, plan de formación anual estructurado para el desarrollo del personal.

Conclusiones

- La empresa cuenta con una estructura bastante sólida, compuesta por distintos departamentos, sin embargo, en el estudio realizado se evidenció la necesidad de contar con una persona que pueda velar por la administración del talento humano y la comunicación organizacional.
- El personal que ha mantenido una trayectoria de años en la empresa ASTA Médica Centroamericana, se mantiene identificado con la marca, por lo cual no asimilan la marca Exeltis y existe resistencia al cambio.
- La empresa no brinda herramientas a su personal para adquirir competencias para desempeñar su puesto de trabajo, únicamente el departamento de ventas goza de ese beneficio, sin embargo, el sentir es colectivo sobre la necesidad de formaciones.
- Las marcas ASTA Médica Centroamericana, S.A. y AltianPharma gozan de una buena reputación en el mercado guatemalteco, sin embargo, la marca Exeltis aún es desconocida para los públicos externos
- El personal actualmente manifiesta estar muy orgulloso de la empresa, la cultura y clima organizacional son agradables, las relaciones interpersonales se llevan a cabo con cordialidad, respeto y trabajo en equipo. Por otro lado, el nivel de liderazgo en los niveles gerenciales se presenta débil y se maneja mucho estrés laboral.
- La adquisición de la empresa y rotación de la Gerencia general ha provocado la falta de identidad corporativa, afectando factores que aún generan confusión en los colaboradores como la filosofía de la organización, la estandarización de los objetivos organizacionales, incertidumbre y falta de identificación con la organización.

Recomendaciones

- La empresa debe considerar la contratación de una persona responsable del área de Gestión de personal y comunicación para que pueda liderar el proceso de personal, la comunicación interna y trabaje en equipo con la gerencia de mercadeo y ventas para mejorar la comunicación externa.
- Se debe implementar el plan de difusión de la filosofía de la empresa para reforzar la misión, visión y valores de Exeltis, enriqueciéndola con estrategias de comunicación interna para incrementar la identidad e identificación con la marca Exeltis.
- La especialización y formación es indispensable en las empresas que deseen contar con personal competente; por lo tanto, se recomienda la implementación del plan de formación anual para estructurar los módulos de formación por departamento.
- Los representantes médicos constituyen un enlace clave con el público externo, por lo tanto, es indispensable que cuenten con la información necesaria de la empresa y los productos para que puedan incrementar la imagen corporativa con los públicos externos.

Referencias Bibliográficas

Arizcuren, A. Et al. (2008) *Guía de buenas Practica de Comunicación Interna*. Cuadernos de Buenas Prácticas. Madrid: FEAPS

Capriotti, P.(2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.

Collins, J. y Porras, J. (1995): *Empresas que perduran*. Norma, Bogotá.

Cortijo, J. (1996). *Didáctica de las ramas técnicas: Una alternativa para su desarrollo*. La Habana. 54p.

Costa, J. 1995. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona. Edit. Ciencias Sociales.

Domínguez, K. (2002). *Diagnóstico de Comunicación Institucional a una fábrica textil*. Tesis inédita. Universidad Iteso. Ciencias de la Comunicación: México.

Imagen. (2012) Imagen corporativa. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/6606973/Imagen-Corporativa>

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003) *Gestión por Competencia Laboral 2ª*. Ed. Guatemala.

Morales, A. (2009). *Funciones de la comunicación externa*. Recuperado en: <http://anamoralesrosas.blogspot.com/2009/09/comunicacion-externay-sus-funciones.html>

Ongallo, Carlos. 2007. *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S.L. 259p.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Orgnaizacional*. 10ª. Edición. Person Educación. México.

Sánchez, L. (2009). *Relaciones Públicas. Escuela Nacional de Artes Plásticas de la Universidad Nacional Autónoma de México*.
[Http://es.scribd.com/doc/44942715/68/RELACIONES-CON-LOS-PUBLICOSEXTERNOS](http://es.scribd.com/doc/44942715/68/RELACIONES-CON-LOS-PUBLICOSEXTERNOS)

Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. (1ª ed.) España: Ariel Comunicación.

Uriarte (2014) Propuesta de marca Exeltis. Recuperado de <http://www.brandemia.org>

Wilcox D, Cameron G, Xifra J (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. 8ª edición. Pearson Educación, S.A. Madrid, 2006.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Mariano Cubí, Barcelona

E-grafía

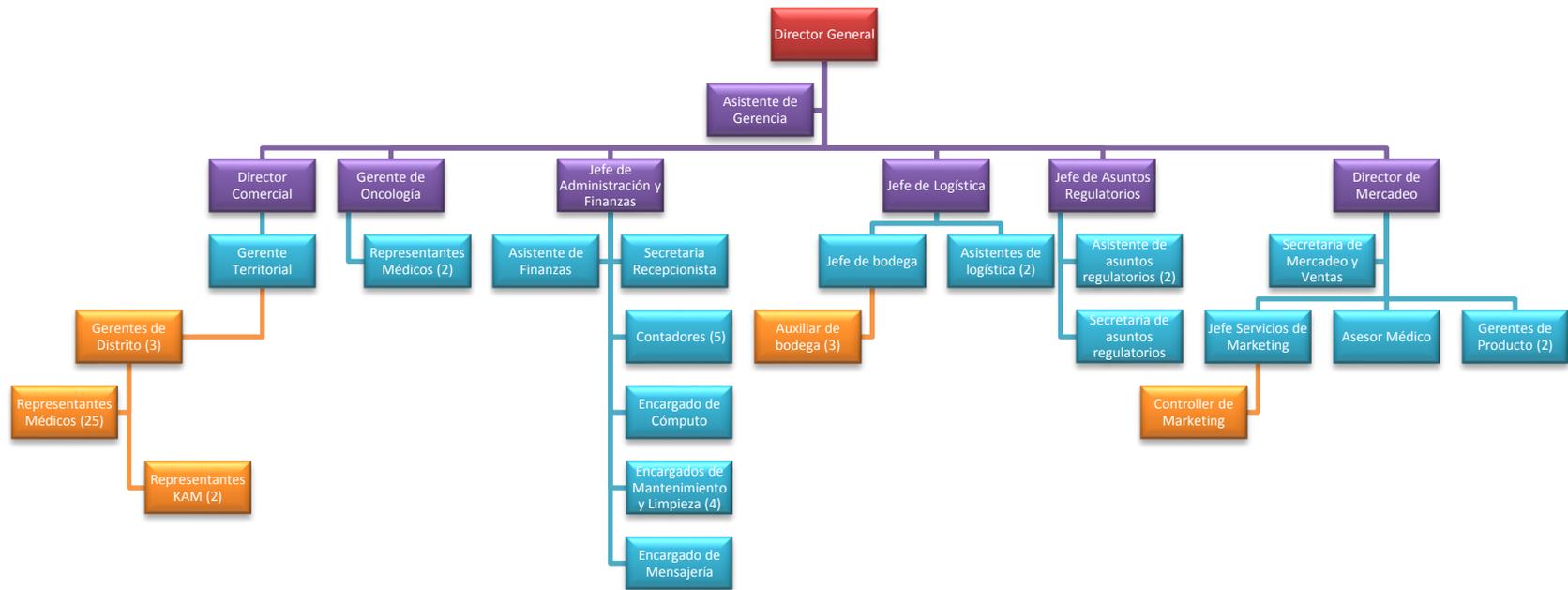
Ubicación de la empresa. Recuperado de: www.nexdu.com/gt

Información de Exeltis. Recuperado de: <http://www.brandemia.org>

Información de comunicación externa. Recuperado de:
<https://twitter.com/ExeltisCA>

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama Personal Administrativo



Anexo 3: Listado de Cotejo – Guía de observación comunicación interna

No.	Enunciado	SI	NO
1	Poseen misión y visión expuesta		
2	Los valores son visibles en los departamentos de la empresa		
3	Se comunican por medio de correo electrónico		
4	Existe cartelera para publicar información		
5	Utilizan buzón de sugerencias		
6	Los colaboradores tienen clara la naturaleza de la empresa a la que pertenecen		
7	Existe buena comunicación entre departamentos		
8	Se observa un ambiente laboral agradable		
9	Existe una política de puertas abiertas		
10	Sostienen reuniones periódicas para informar al personal		
11	Los jefes mantienen informados al personal a su cargo		
12	Existe comunicación informal		
13	Se percibe una cultura de rumores y desinformación		
14	Los colaboradores se sienten informados sobre los cambios que se dan en la empresa		
15	Constantemente llevan a cabo actividades de integración con el personal		

Anexo 4: Cuestionario nivel gerencial y jefaturas

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Departamento: _____ **Fecha:** _____
Edad: _____ **Género:** F ___ M ___ **Tiempo de Laborar en la Empresa:** _____

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de enunciados, los cuales tienen como objetivo evaluar la comunicación organizacional. Marque con una “X” la opción que considere correcta. La calidad del resultado dependerá de la veracidad de sus respuestas.

No.	Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Conozco la misión de la empresa				
2	Conozco los valores de la empresa				
3	Tengo clara la visión de la empresa				
4	Me preocupo por mantener informado a los colaboradores a mi cargo				
5	Proporciono información para que mi equipo desempeñe su trabajo de manera eficiente				
6	Constantemente brindo retroalimentación sobre el trabajo realizado				
7	Mantengo una buena relación con los integrantes de mi equipo de trabajo				
8	Establezco metas claras junto con mi equipo de trabajo				
9	Utilizo diversos medios para comunicarme con mi equipo de trabajo y otros Departamentos				
10	Promuevo una política de puertas abiertas				
11	En general el ambiente laboral de mi departamento es agradable				
12	Me siento informado de los cambios que suceden en la empresa				
13	Promuevo buenas relaciones interpersonales entre el equipo				
14	Existe comunicación de doble vía con mi equipo de trabajo				

15	Promuevo reuniones periódicas con mi equipo de trabajo				
16	Mantengo buena comunicación con los otros miembros del equipo Gerencial y Jefes de Área				
17	Mi Jefe escucha mis opiniones y brinda retroalimentación del trabajo realizado				
18	Me preocupo por escuchar las opiniones y sentir de los miembros de mi equipo de trabajo				
19	Me siento valorado en la empresa				
20	Puedo decir que existe una buena relación entre los miembros de otros Departamentos				
21	Me siento identificado con la empresa				
22	Existen códigos de comunicación y conducta en el Departamento				
23	Se percibe un ambiente de respeto y cordialidad entre los compañeros de mi equipo de trabajo				
24	A veces siento ganas de renunciar				
25	Aplico reconocimiento a los colaboradores que realizan un buen trabajo				
26	Busco alternativas para solucionar conflictos				
27	La información fluye entre los departamentos				
28	Me siento orgulloso de mi empresa				
29	Me interesa el futuro de la empresa				
30	Puedo decir que existe trabajo en equipo en mi Departamento				

Medios de Comunicación que utilizo:

- Reuniones
- Documentos (memos y cartas)
- Cartelera
- Teléfono
- Reuniones Informales
- Correos electrónicos
- Otros (especifique) _____

¡Muchas gracias por su Colaboración!

Anexo 5: Encuesta - Colaboradores

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Departamento: _____ **Fecha:** _____
Edad: _____ **Género:** F ___ M ___ **Tiempo de Laborar en la Empresa:** _____

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de enunciados, los cuales tienen como objetivo evaluar la comunicación que se maneja en la empresa. Marque con una “X” la opción que considere correcta. La calidad del resultado dependerá de la veracidad de sus respuestas.

No.	Enunciado	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Conozco la misión de la empresa				
2	Conozco los valores de la empresa				
3	Tengo clara la visión de la empresa				
4	Las autoridades me mantienen informado sobre los cambios que se dan en la empresa				
5	Me siento identificado con la empresa				
6	La relación laboral con mi Jefe inmediato es de cordialidad y respeto				
7	Existe cultura de reconocimiento				
8	Existe comunicación informal en la empresa				
9	Constantemente recibo retroalimentación sobre el trabajo realizado				
10	Percibo liderazgo en las Autoridades de la empresa				
11	Cuento con la información necesaria para desempeñar mi puesto de trabajo				
12	Cada Departamento trabaja de forma aislada				
13	La empresa se rige por políticas				
14	Conozco las atribuciones de mi puesto de trabajo				
15	Existe una política de puertas abiertas				
16	La relación con otros Departamentos es buena				
17	Considero que existe un buen clima laboral				
18	El rumor es parte de nuestro día a día				
19	Me siento involucrado en la toma de decisiones				
20	Utilizo medios formales de comunicación para informar a mis compañeros				
21	Me preocupa el futuro de la empresa				
22	Generalmente se maneja mucho estrés en el Departamento				

23	Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta				
24	Me agrada la cultura de la empresa				
25	Percibo que existe buena comunicación entre Departamentos				
26	Se observan pequeños grupos entre los colaboradores de la empresa				
27	A veces siento ganas de renunciar				
28	Utilizo medios de comunicación informales para comunicarme con mis compañeros				
29	Existen barreras de comunicación entre el personal de la empresa				
30	Mantengo una buena relación con todos los colaboradores de la empresa				
31	Promuevo reuniones de integración con otros miembros de la empresa				
32	Puedo expresar mi opinión con libertad				
33	Considero que la comunicación entre departamentos y áreas es adecuada				
34	Recibo mensajes informativos de la empresa				
35	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa				
36	La información que recibo de la empresa es clara				
37	La empresa promueve actividades de integración para el personal				
38	Me capacitan constantemente en la empresa				
39	Siento que la empresa me valora				
40	Cuando surgen conflictos, busco alternativas para solucionarlos				

Medios de Comunicación que utilizo:

- Reuniones
- Documentos (memos y cartas)
- Cartelera
- Teléfono
- Reuniones Informales
- Correos electrónicos
- Otros (especifique) _____

¡Muchas gracias por su Colaboración!



**ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL Y
GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO**



Presentación

La comunicación organizacional se manifiesta diariamente en las empresas, de diversas maneras. Por lo cual los Directivos y Gerentes deben diseñar estrategias que mejoren el flujo de comunicación respecto a los procesos y dinámicas comunicacionales tanto a nivel interno como externo.

La empresa Exeltis posee muy bien definidos los aspectos de marca e imagen corporativa, sin embargo a nivel interno se encuentra la brecha de comunicación entre departamentos y la misma percepción sobre la identidad corporativa no se ha logrado transmitir a los colaboradores ya que éstos no asimilan la marca posterior a la adquisición; por lo tanto, este mismo problema impacta externamente al momento de transmitir la marca hacia el público externo, tal es el caso de los representantes médicos quienes son la fuente principal de comunicación externa con el público clave: los médicos.

Adicionalmente, los lineamientos que provienen de la casa matriz no son claros, lo cual causa desinformación al momento de desempeñar las funciones y procesos de la empresa.

Por último, es necesario que se considere la implementación de un puesto de Gestión de Personal y Comunicación que pueda velar por la gestión del personal y la comunicación interna, a través de herramientas que permitan flujo de comunicación transversal en la empresa y a la vez ejecute estrategias de identificación y desarrollo para el personal.



Estrategia de Comunicación Organizacional y Gestión del Talento Humano

Objetivo General

Fortalecer la comunicación organizacional y la gestión del talento humano en los colaboradores de la empresa a través de planes estratégicos que permitan mejorar los procesos administrativos y comunicacionales.

Objetivos Específicos

- Definir el rol estratégico de la Jefatura de Gestión de Personal y Comunicación Organizacional a través del descriptor de puestos por competencias laborales.
- Fortalecer la identidad corporativa de la marca en los colaboradores a través del plan de difusión de la filosofía corporativa.
- Reforzar las competencias laborales en los representantes médicos a través del plan de formación establecido como herramienta para mejorar la comunicación con los públicos externos

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Título del Puesto:	Jefe de Gestión de Personal y Comunicación Organizacional
Departamento:	Gestión de Personal y Comunicación Organizacional
Reporta a :	Gerencia General

II. UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA



III. FUNCIÓN PRINCIPAL

Gestionar la administración del personal a través de los procesos de talento humano y comunicación organizacional de acuerdo a las políticas y procedimientos.

IV. FUNCIONES DEL PUESTO

Función Principal	Subfunciones	Elementos de Competencia
Gestionar la administración de personal a través de los procesos de talento humano y comunicación organizacional de acuerdo	Diseñar y ejecutar los procesos de talento humano de acuerdo a las políticas y procedimientos.	Determinar las políticas administrativas para los procesos relacionados a talento humano.
		Fortalecer la administración de personal a través de procesos relacionados a

a las políticas y procedimientos.		expedientes y movimientos conforme el manual de políticas administrativas.
		Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección y contratación para el ingreso de personal.
		Diseñar, ejecutar y evaluar el plan de desarrollo y formación anual para el personal.
		Verificar la escala salarial y proponer mejoras en las compensaciones del personal.
		Promover un clima organizacional agradable para el personal a través de actividades de integración.
	Planificar e implementar estrategias para fortalecer la comunicación organizacional en la empresa.	Implementar estrategias de comunicación interna para generar flujo de información ascendente, descendente, horizontal, transversal y reforzar la identidad corporativa.
		Apoyar en el diseño de estrategias de comunicación externa con el departamento de Mercadeo para fortalecer la imagen y posicionamiento de la empresa.

V. OTRAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Otras actividades afines al puesto que contribuyan al logro de la Visión y Misión de la empresa.
- Orientar a las Gerencias y Jefaturas en la toma de decisiones relacionadas a administración de personal y comunicación.

VI. RELACIONES DE TRABAJO

Relación de Trabajo Interna

Dependencias	Propósito
Todas los departamentos de la empresa.	Gestión de Personal y Comunicación Organizacional.

Relación de Trabajo Externa	
Entidad o Tipo de Contribuyente	Propósito
Proveedores de servicios	Eventos de cultura organizacional

VII. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN		
Tipo de Información	Propósito	Impacto de la Información
Confidencial	Gestión de Personal.	Alto
Comunicación interna	Mejorar comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.	Alto
Comunicación externa	Mejorar la imagen corporativa.	Alto

VIII. ASPECTOS DEL ENTORNO LABORAL	
Entorno Laboral	
El trabajo es realizado en el interior de una oficina	Diariamente

IX. PERFIL DEL PUESTO	
Educación	
Nivel	Descripción
Nivel de Licenciatura	El cargo requiere licenciatura en administración de empresas, recursos humanos, pedagogía o psicología. Deseable Maestría en Administración de Recursos Humanos o Comunicación Organizacional.
Experiencia Externa Deseable	
Áreas	Años
Experiencia en procesos de gestión de personal y comunicación interna.	5

Competencias Conductuales	
Nivel	Descripción
Nivel Jefatura	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal • Capacidad de análisis • Liderazgo • Planeación estratégica • Visión a futuro • Comunicación • Creatividad • Innovación

Habilidades	
Nivel	Descripción
Nivel Jefatura	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Office • Programa de diseño • Programas de Gestión de Personal



**PLAN DE DIFUSIÓN
DE LA
FILOSOFÍA
ORGANIZACIONAL**



Filosofía de la Empresa

En un contexto económico donde el capital intelectual es la principal fuente de productividad la dimensión filosófica de la empresa es una guía que permite alinear los talentos de una forma eficiente. Tener un propósito claro permite introducir dos elementos: encontrar sentido a las tareas que se realizan día a día y enfocar los esfuerzos en los resultados. Así, los colaboradores desempeñarán sus atribuciones de forma consciente y alineada con la misión de la empresa.

La filosofía de la empresa es la base para definir los objetivos empresariales, establecer rutas de acción y estrategia para definir quiénes somos como empresa y hacia donde vamos, definiendo los principios y valores que determinarán las conductas y comportamientos. La filosofía forma parte también de la cultura organizacional y debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa.

Estos aspectos deben estar expuestos y ser difundidos en la empresa para promover la cultura organizacional a través de estrategias de comunicación interna.

Etapas de Difusión

La difusión de la filosofía requiere cumplir ciertas etapas que permiten identificar el círculo de ejecución estructurado para obtener resultados óptimos. Las etapas de difusión se dividen en tres:



Planificación

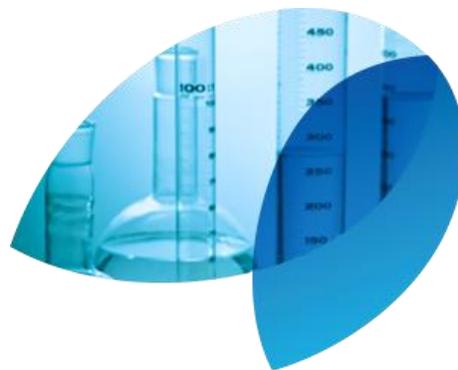
Ejecución

Monitoreo y
Evaluación

1. Planificación

Se refiere a la etapa en donde se planea cómo se implementará la difusión, etapa en la cual se debe considerar:

- Los mensajes que se quieren transmitir
- El público al que va dirigido
- El lenguaje
- Los medios de difusión a utilizar
- El presupuesto
- Las fechas de implementación
- Se sugiere mantener la línea gráfica en todos los diseños para evitar confusión
- En otros países donde Exeltis tiene presencia, se utiliza la siguiente imagen, que puede ser considerada para Guatemala, para ser implementada en todas las campañas de comunicación como un símbolo que identifica la empresa.





2. Ejecución

En esta etapa se implementan las estrategias de difusión de acuerdo a los medios de difusión establecidos y calendarizados. Es necesario cumplir con la planificación para estructurar el proceso y alcanzar los resultados esperados.

3. Monitoreo y evaluación

Esta etapa es la más importante, posterior a la implementación se debe realizar un monitoreo para verificar que las estrategias se hayan implementado de acuerdo a la planificación. La evaluación permite definir un parámetro de percepción respecto a la filosofía de la empresa, se sugiere implementar una encuesta para identificar si el personal asimiló la filosofía y los medios de difusión más efectivos.

Medios de Difusión

A. Rótulos Decorativos

Los rótulos decorativos se pueden colocar en distintos puntos de la empresa, para exponer la misión y visión. Se propone colocarlos en lugares estratégicos donde el personal frecuente, se sugiere en la entrada, en la cafetería y en los distintos departamentos de la empresa. Se puede

utilizar material de PVC, madera o acrílicos.



B. Inducción General

La inducción es un elemento esencial que sirve para establecer un vínculo formal entre el colaborador y la empresa, ya que permite transmitir la razón de la empresa a través de la misión, determina la visión a futuro, los servicios y productos que maneja, cómo se conforma la estructura a través del organigrama.



Por último, permite al colaborador de reciente ingreso determinar inicialmente la cultura de la empresa. Para enriquecer la inducción general, se puede entregar un trifoliar que resuma toda la información brindada respecto a la empresa. (Ver anexo 1)



C. Artículos Promocionales

Los artículos promocionales cumplen dos funciones: permite recordar al personal lo que la empresa quiere transmitir a través de implementos para uso del personal o decoración de escritorio y a la vez crea identidad. Importante diseñar artículos promocionales para distribuirlos a nivel interno.



D. Cápsulas Informativas

Las capsulas informativas permiten establecer vínculos con el personal a través de mensajes motivacionales o información que la empresa considere compartir con el público interno. Los mensajes deben enviarse con la línea gráfica establecida por la empresa y con lenguaje comprensible.



E. Reuniones con Círculos de Gestión

Los círculos de gestión están conformados por públicos clave en la organización, responsables de ejecutar, transmitir y promover la comunicación horizontal, ascendente, descendente y transversal. En los círculos deberá participar un representante de cada área de la empresa:

- Ventas
- Finanzas
- Logística
- Registro
- Mercadeo
- Planta

Cada uno de los miembros deberá asumir un rol de comunicación; se deberán calendarizar las reuniones ya sea de forma quincenal o mensual para presentar proyectos e informes; evaluar el



avance y los resultados alcanzados en relación a los objetivos estratégicos. Adicionalmente, puede ser una herramienta de evaluación de desempeño para la Gerencia General respecto a los indicadores de desempeño y mejora de la comunicación horizontal entre departamentos a través de la implementación de compromiso y trabajo en equipo a nivel gerencial.

F. Reuniones con Públicos Internos

Las reuniones informativas buscan promover la comunicación descendente y ascendente en los distintos departamentos de la empresa. Pueden ser de dos tipos:

- Reuniones con personal de cada área:

Estas reuniones tienen como objetivo promover la difusión de la filosofía, transmitir información sobre acontecimientos importantes de la empresa, cambios en la estructura y objetivos estratégicos. Los Gerentes y Jefes deben calendarizar las reuniones y verificar que todo el personal comprenda la información.

- Reunión Individual

Los Gerentes y Jefes deben calendarizar reuniones individuales con cada uno de los miembros del equipo para evaluar la comprensión de la filosofía y promover una cultura de “puertas abiertas”, en el cual cada miembro pueda compartir su percepción respecto a la filosofía de la empresa, la contribución de su puesto en relación a los objetivos de la empresa y aspectos a mejorar, todo con la finalidad de facilitar la comunicación ascendente. Esta estrategia permite crear motivación, confianza, credibilidad y mejorar la relación jefe – colaborador.

G. Plan de formación Anual

El plan de formación busca definir un procedimiento estructurado el cual contenga la planificación de los talleres de formación que se impartirán durante el año. Este plan se debe trabajar en conjunto con los encargados de cada una de las áreas para definir con base en las necesidades de formación, los talleres que se impartirán y el público al que va dirigido. Basados en esta información se realiza la planificación de cada uno de los módulos y los facilitadores que lo

impartirán. En cada uno de los talleres se puede iniciar con la filosofía de la empresa y dentro de los objetivos del taller establecer la relación del tema con el alcance de las estrategias definidas por la empresa.

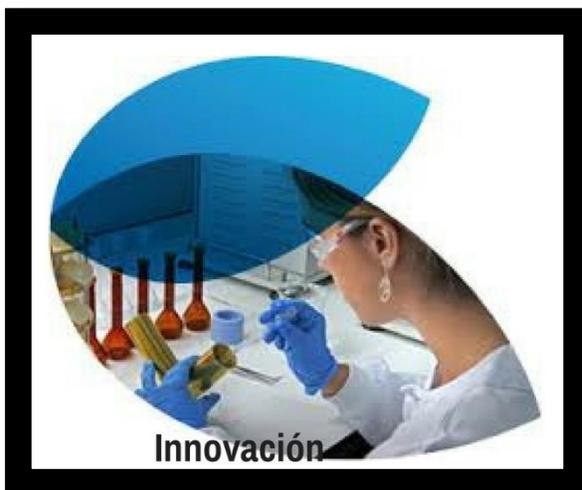
H. Campaña de Valores

La campaña de valores debe ser un evento estructurado que consistirá en varias fases:

Fase I: Planificación de las acciones principales para lanzar la campaña de valores, se sugiere lanzar una campaña inicial en la cual a través de fotografías que hablen por sí solas describan cada uno de los valores que definen la empresa.

Fase II: Organizar un evento de lanzamiento de filosofía y valores en el cual a través de dinámicas como rally los colaboradores experimenten los valores; adicionalmente entregar material para reforzar la presentación de los mismos, en este evento se puede contar con testimonios de colaboradores que se destaquen por ser ejemplo de la vivencia de valores.

Fase III: Evaluar el impacto de la actividad y percepción de los valores a través de encuestas con preguntas sencillas respecto a cada valor.



I. Eventos Corporativos

La cultura e identidad corporativa trabajan conjuntamente, durante el año se deben considerar ciertas festividades importantes que formen parte de la cultura, en la cual se puede reforzar la filosofía de la empresa; alguno de estos eventos pueden ser:

- Celebración de cumpleaños
- Colaborador del mes
- Actividades de Integración
- Día de la secretaria
- Día de la madre
- Entrega de pines de reconocimiento
- Convivio

J. Manual de Políticas

El manual de políticas es una herramienta que sirve para difundir las bases y reglas de comportamiento y acción en relación a las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa. Este manual se debe definir en conjunto con la Gerencia General y jefaturas para establecer los procedimientos clave que deben ser ejecutados por los miembros de la empresa.

Este manual debe incluir:

- Introducción
 - Objetivos
 - Historia de la empresa
 - Filosofía de la empresa
 - Políticas Administrativas (que aplican a toda la organización)
 - Políticas por Departamentos:
 - Gerencia
 - Ventas
 - Finanzas
-

- Logística
- Mercadeo
- Registros
- Planta
- Base legal
- Glosario
- Anexos

K. Señalética

Para lograr la estandarización de la imagen, se sugiere utilizar los diseños que utiliza la empresa en otros países, para mantener la línea gráfica en temas de comunicación organizacional. Algunos ejemplos del uso en otros países:



Fuente: www.brandemia.org

L. Dotación de Personal

La dotación de personal es indispensable en una organización ya que permite crear identidad a través de elementos como el gafete, el cual debe también ser portado y representa la identidad de cada colaborador dentro de la empresa; el uso de las tarjetas de presentación debe ser estandarizado manteniendo la línea gráfica de Exeltis; por último, el uniforme puede ser utilizado por todo el personal, definiendo políticas para su uso, utilizando el modelo actual.



Inducción General



Inducción

iiiBienvenido a la familia Exeltis!!!



Exeltis...

- Organización Global, con presencia en más de 40 países.
- Sólida Posición en el mercado de Salud.
- Organización innovadora y en constante crecimiento y evolución, con más de 30 afiliadas alrededor del mundo.
- Excelencia, diversidad e integridad en su actividad.
- Red global de fabricación en Europa, América y Asia.



Misión

"Proporcionar soluciones avanzadas, eficaces y mejor toleradas a pacientes, familiares, médicos y sociedad en general. Ampliar las alternativas terapéuticas en el tratamiento de enfermedades. Abordar las necesidades de los pacientes y profesionales sanitarios."



Visión

"Convertirnos en el laboratorio farmacéutico de referencia en América Latina, ofertando la mejor propuesta de valor a nuestros clientes, con productos confiables de primera calidad y en el que nuestros colaboradores puedan desarrollar una carrera profesional de éxito creciendo con nosotros"



Valores

- Integridad y Transparencia
- Espíritu Empresarial
- Sentido de Urgencia
- Trabajo en Equipo
- Innovación
- Comunicación
- Mejora Constante





**PLAN DE FORMACIÓN
POR COMPETENCIAS
LABORALES DIRIGIDO A
REPRESENTANTES
MÉDICOS**

Plan de Formación por Competencias

El plan de formación es un instrumento de desarrollo que permite la adquisición de competencias conductuales y técnicas para el desempeño del puesto de trabajo. Está dirigido a los representantes médicos quienes son el enlace de comunicación externa con los públicos, son los encargados de transmitir la información de la empresa hacia afuera. Los representantes médicos juegan un papel clave ya utilizan distintos medios de comunicación organizacional para posicionar la marca a través de información verbal, material de apoyo y comportamientos. Por lo tanto, se propone un plan de formación para desarrollar las competencias en el personal y que pueda tener un impacto positivo con los públicos externos; este objetivo se puede lograr si se brinda las herramientas de comunicación necesarias a lo interno para que domine al 100% la información corporativa, se sienta identificado con la marca y pueda persuadir a los clientes potenciales.

Se enfoca en las tres áreas de aprendizaje:



El Plan de formación requiere que se definan los objetivos de desarrollo, logros que se esperan sean alcanzados una vez finalizada la formación, las competencias que abordará cada módulo, la identificación de contenidos y definición de la estructura del programa. El plan debe contener competencias técnicas y conductuales.

Procedimiento para elaborar un plan de formación por competencias laborales

1. Definir el módulo de aprendizaje

El módulo de aprendizaje es una unidad de aprendizaje que integra las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para el desempeño efectivo en un área de competencias, a través del desarrollo de experiencias y tareas complejas que provienen del trabajo en un contexto real. Esto implica:

- El Gerente o Jefe debe considerar que el módulo es una unidad.
- Al finalizar el módulo el/la participante debe estar en condiciones de lograr niveles de desempeño compatibles con la naturaleza de las funciones.
- La participación en un módulo o más da inicio a un proceso de formación continua del participante, a lo largo de su trayectoria laboral.

Posterior a realizar el procedimiento se obtiene el nombre de cada uno de los módulos que conformarán la formación por competencias laborales. A cada uno de los módulos se les debe asignar un código que los identifique para la formación.

2. Definir objetivos

El objetivo general permite definir de forma genérica el tipo de comportamiento esperado en términos de conocimientos, habilidades o actitudes que el participante deberá alcanzar al finalizar un proceso de aprendizaje.

Previo a la redacción de los objetivos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Analizar de qué deberán ser capaces los participantes al finalizar el módulo
2. Tomar en cuenta conductas observables y evaluables
3. Determinar el impacto de los objetivos al finalizar el módulo
4. Dimensionar los objetivos de acuerdo al tiempo establecido
5. Ser claros y concisos en la redacción de los objetivos

La redacción de objetivos debe contemplar:

Persona	Conducta	Contenido	Circunstancias	Nivel de eficiencia
Determinar quién ejecutará la conducta	Determinar la actividad que se ejecutará a través de un verbo evaluable	Tema o subtema al que se refiere el contenido, el objeto de aprendizaje	Situación en la que se ejecutará la conducta, las condiciones didácticas y materiales	Nivel mínimo con que debe realizarse la tarea
Que el participante...	Identifique...	Los 4 componentes del presupuesto...	a través de estudio de casos	Con acierto del 100%.

Existen algunos verbos que no se recomiendan en la redacción de los objetivos:

- Saber
- Conocer
- Entender
- Aprender
- Captar

Los objetivos específicos son objetivos de menor nivel que se van logrando conforme el avance del desarrollo del programa. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y son directamente evaluables, éstos se expresan con mayor grado de especificidad.

3. Determinación de Contenidos

El contenido del programa se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar como resultado de formación. Se deben considerar ciertos aspectos para la determinación de los contenidos:

- Nivel de los participantes
- Claridad y grado de profundidad con el objetivo que contengan todos los elementos indispensables para el cumplimiento del objetivo
- Contenido útil y práctico para el participante
- Contenidos actualizados para aplicar el contenido

Los contenidos se deberán dividir en temas y subtemas en función de los contenidos específicos para cada competencia a desarrollar. A partir de la determinación de contenidos, se debe definir la duración del módulo compuesto por el número de horas teóricas y prácticas.

Para determinar los contenidos de las competencias de Actitud se debe tomar como base los comportamientos esperados para el puesto.

4. Identificar Técnicas de Instrucción

Las actividades del programa se basan en técnicas que facilitan el proceso de instrucción – aprendizaje y se basan en:

- Objetivos de Aprendizaje
- Características del grupo
- Dominio del instructor sobre la técnica
- Disponibilidad

Existen 4 técnicas de instrucción que pueden ser utilizadas por el facilitador:

- Técnica Interrogativa

Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Fomenta el pensamiento creativo, propicia un ambiente de comunicación abierto.

- Técnica Demostrativa

Consiste en demostrar de una forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico con el propósito de complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.

- Técnica Expositiva

Se caracteriza por presentar la información de forma oral, estructurando toda su presentación de acuerdo a la introducción, desarrollo y conclusión de un tema.

- Técnicas Grupales

Se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje, facilitan la comunicación de los miembros del grupo y la práctica necesaria para facilitar el trabajo.

5. Identificación de Recursos Didácticos

Los recursos didácticos son un conjunto de materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción – aprendizaje. Los recursos didácticos cumplen con varios propósitos:

- Facilitan la comprensión de los hechos y conceptos
- Ilustran lo que se expone verbalmente

Los recursos didácticos más utilizados actualmente son pizarrón, rotafolio, diapositivas, computadora, cañonera, videos, otros, etc.

6. Evaluación

Se debe tomar en cuenta el tipo de evaluación que se aplicará, ya que depende de los objetivos del módulo y el facilitador. La evaluación se puede dar en tres momentos:

- a. Inicial: Sirve como diagnóstica y permite identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas y el módulo en sí.
- b. Formativa: Se aplica durante el desarrollo del evento para comprobar que los participantes han comprendido el módulo, ésta se debe realizar basada en los objetivos planteados para cada tema y subtema.
- c. Final: Se realiza al concluir el evento, sirve para valorar los objetivos alcanzados.

Las evaluaciones se pueden llevar a cabo a través de instrumentos como: pruebas prácticas para evaluar habilidades y destrezas, pruebas orales o escritas para evaluar conocimiento y escalas estimativas para evaluar conductas.

7. Puestos a los que aplica este módulo

El módulo de aprendizaje es realizado para cada puesto, en este caso se propone un ejemplo para el puesto de Representante Médico, sin embargo, el instrumento se puede utilizar en todos los puestos siempre y cuando se definan claramente las necesidades de formación para cada uno de los puestos, debe contar con el visto bueno de la Gerencia y Recursos Humanos.



Anexos

Plan de Formación

Título del Módulo de Aprendizaje:

Módulo I: Cultura Exeltis

Objetivo General: Que los participantes determinen los elementos de la identidad corporativa que determinan el diferenciador ante otras empresas.

Duración Total de Horas: 5

Horas Teóricas: 2.5

Horas Prácticas:
2.5

CONTENIDOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p>Que el participante identifique los elementos que conforman la filosofía y identidad corporativa para proyectarla con los públicos externos con los cuales se relaciona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Historia Exeltis • Filosofía de la empresa <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores - Objetivos estratégicos • Identidad corporativa • Elementos que conforman la identidad corporativa • Imagen corporativa • Cultura corporativa • Mi rol en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Presentación con los públicos externos • Relaciones Interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Actitud de Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo individual: (25 puntos) • Hoja de Trabajo grupal (25 puntos) • Prueba escrita (50 puntos)
TECNICAS DE INSTRUCCIÓN	RECURSOS DIDÁCTICOS		PUESTOS A QUE APLICA EL MÓDULO	
<ul style="list-style-type: none">  Interrogativa  Expositiva  Demostrativa  Grupal 	<p>Rotación </p> <ul style="list-style-type: none">  Cañonera  Computadora  <p>Otros: _____</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Representantes médicos 	



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

Guatemala 09 de mayo de 2016
Of. Postgrado 227-2016

Licenciado
Duke Holness
Director General
Exeltis Guatemala
Presente

Estimado Lic. Holness:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Mónica María Mazariegos Cristales, carné No. 100015617, 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. Mónica María Mazariegos 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, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Mazariegos, 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



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



Centroamericana, S.A.

ASTA Medica Centroamericana, S.A. - Apartado postal 301 "A" Guatemala C.A.

ASTA Medica Centroamericana S.A.
13 Av "A" 2-95 Zona 2 de Mixco
Colonia La Escudrilla
Apartado Postal 301 "A"
Guatemala, Centro América
Teléfonos (502) 2229-3200
Telefax (502) 22506520

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Guatemala, 13 de mayo de 2016

SI/Ref / your ref

De fecha / Date

N Ref / Our ref

Fecha / Date

Estimado Maestro Morán:

Reciba un saludo cordial en respuesta al oficio No. Postgrado 227-2016 de fecha 09 de mayo del 2016 autorizo que la Licenciada Mónica María Mazariegos Cristales con No. de Carné 100015617, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar el visto buen a cada producto que la Licenciada Mazariegos elabore durante la realización del mismo.

Atentamente

Duke Holness
Director General



Centroamericana, S.A.

	RECIBIDO <i>Médicas</i>
FECHA	25/05/16
HORA	15:26 hrs.
POSTGRADO	



ASTA Medica Centroamericana, S.A. Apartado postal 301 "A" Guatemala, Centro América
13 Av "A" 2-95 Zona 2 de Mixco, Colonia La Escudrilla - Guatemala, Centro América
Teléfono/Telephone (502) 2229-3200 - Telefax (502) 2250-6520

Recibí
María Chicas
15/10/16
12:54 hrs.



Guatemala, 6 de octubre de 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Morán:

Por este medio hago de su conocimiento que la Maestra Mónica María Mazariegos Cristales con carné No. 100015617, ha desarrollado el trabajo de graduación correspondiente a la Maestría de Comunicación Organizacional en la empresa; presentando para su validación los productos de comunicación el día jueves 6 de octubre del presente año.

Asimismo informo que he revisado y validado cada uno de ellos, estando conforme con la estrategia presentada.

Atentamente,



Lic. Carlos Marroquín
Jefe de Contabilidad y Finanzas



Guatemalteca, S. A.