



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



**Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional para
Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A.
(AMESA)**

Lcda. María Silvana Almeda Ortiz

Registro académico
No. 9316562

Guatemala, 17 de octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades centrales

Rector Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Secretaria General 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 Trujillo
Representantes docentes

Publicista Anaité Machuca
Periodista Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Johnny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Mtro. César Augusto Urízar Méndez



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



Guatemala, 17 de octubre de 2017

Orden de impresión
No.08-2017 GAMP/Machq

Estudiante

María Silvana Almada Ortiz
Registro Académico No. 9316562

Estimada Estudiante Almada:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ALMACENAJE Y MANEJO DE MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. (AMESA)”**, 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 la biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la 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”

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

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 la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Índice general

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Diagnóstico situacional	1
1.1. Ubicación geográfica	1
1.2. Naturaleza de la empresa	1
1.3. Líneas estratégicas	2
1.4. Principales actividades	6
1.5. Actores internos y externos	6
1.6. Estructura organizativa	9
1.7. Perfil de los trabajadores	11
1.8. Política de contratación	11
Capítulo 2	
2. Fundamentos epistemológicos	13
2.1. La comunicación estratégica	13
2.2. El sentido de la comunicación estratégica	15
2.3. Cambios en el modelo de comunicación	16
2.4. La organización de la función de comunicación en las empresas	17
2.5. Herramientas de la comunicación organizacional	18
Capítulo 3	
3. Metodología aplicada	21
3.1. Planteamiento del problema	21
3.2. Pregunta de investigación	23
3.3. Justificación de la investigación	24
3.4. Objetivos	26
3.5. Marco metodológico	27

Capítulo 4

4. Diagnóstico de comunicación organizacional	29
4.1. Análisis de la comunicación interna	29
4.1.1. Aspectos generales	29
4.1.2. Comunicación organizacional interna vertical descendente y ascendente	30
4.1.3. Comunicación horizontal	37
4.1.4. Comunicación circular	40
4.1.5. Comunicación en crisis	41
4.1.6. Medios de comunicación interna	42
4.2. Análisis de la comunicación externa	46
4.2.1. Aspectos generales	46
4.2.2. Mapa de públicos	47
4.2.3. Análisis de la identidad corporativa	51
4.2.4. Análisis de la imagen corporativa	56
4.2.5. Comunicación en crisis	63
4.2.6. Análisis FODA	64
4.2.7. Análisis y pronóstico de la situación	66
4.2.8. Factores influyentes	68
4.2.9. Árbol de problemas	71
4.2.10. Propuestas de soluciones	73
4.2.11. Funciones de la comunicación y su relación con las propuestas de soluciones	74
4.2.12. Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas	75

Capítulo 5

5. Estrategia de comunicación organizacional	77
5.1. Justificación de la estrategia de comunicación organizacional	77
5.2. Objetivos	80
5.3. Público objetivo	81
5.4. Propuesta de soluciones	83
5.4.1. Propuesta de solución para comunicación interna	84
5.4.2. Propuesta de solución para comunicación externa	85

	Página
5.5. Matriz de coherencia	86
5.5.1. Planificación de la estrategia de comunicación interna	86
5.5.2. Planificación de la estrategia de comunicación externa	87
5.6. Plan de comunicación	88
5.7. Productos	91
5.7.1. Comunicación interna	91
5.7.2. Comunicación externa	98
5.8. Validación de la propuesta de solución	100
5.9. Cronograma de implementación	100
5.10. Plan de monitoreo y evaluación	101
5.11. Visión a futuro	103
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Referencias	107
Anexos	109

Índice de figuras

	Página
Figura 1 “Grupos de interés”	8
Figura 2 “Estructura organizativa de Corporación EEGSA”	9
Figura 3 “Estructura organizativa de AMESA”	10
Figura 4 “Ejes de la comunicación estratégica”	25
Figura 5 “Logotipo de AMESA”	54
Figura 6 “Tipografía”	54
Figura 7 “Paleta de colores”	54
Figura 8 “Características de la imagen corporativa”	57
Figura 9 “Árbol de problemas”	71
Figura 10 “Flujo de implementación – Propuesta de soluciones”	83

Índice de gráficas

	Página
Gráfica 1 “Universo por nivel jerárquico”	30
Gráfica 2 “Antigüedad laboral de los trabajadores de AMESA”	35
Gráfica 3 “Edad de los trabajadores de AMESA”	36
Gráfica 4 “Plantilla de trabajadores de AMESA por género”	37
Gráfica 5 “Desempeño laboral: trabajo en equipo”	38
Gráfica 6 “Desempeño laboral: orientación al servicio”	38
Gráfica 7 “Desempeño laboral: responsabilidad”	39
Gráfica 8 “Desempeño laboral: cumplimiento de metas”	40

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 “Análisis FODA”	64
Tabla 2 “Propuesta de solución para comunicación interna”	84
Tabla 3 “Propuesta de solución para comunicación externa”	85
Tabla 4 “Planificación de la estrategia de comunicación interna”	86
Tabla 5 “Planificación de la estrategia de comunicación externa”	87
Tabla 6 “Plan de comunicación – Problema 1”	88
Tabla 7 “Plan de comunicación – Problema 2”	89
Tabla 8 “Plan de comunicación – Problema 3”	90
Tabla 9 “Cronograma de implementación”	100
Tabla 10 “Plan de monitoreo y evaluación”	102

Resumen

El “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional para Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA)” que se presenta a continuación enfoca su contenido en el análisis, evaluación del funcionamiento de la comunicación interna y externa, así como en el planteamiento de una estrategia de comunicación que responda a las necesidades específicas de dicha entidad de forma integral, proveyéndole de información actualizada que le permitirá poder implementar la gestión estratégica de la comunicación en sus actividades cotidianas, con el fin de influir positivamente en sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo, así como en el fortalecimiento de su imagen, posicionamiento y reputación ante sus públicos objetivo.

Este proyecto se llevó a cabo tomando en cuenta que la comunicación organizacional, desde múltiples perspectivas de estudio, se constituye en un conjunto de estrategias, instrumentos y acciones para el mundo empresarial; además de ser considerada una herramienta fundamental en la gestión de la dirección estratégica, pues conlleva a que los flujos de información en la empresa sean mejores y más eficientes, lo que facilita que el conocimiento, innovación y valor agregado fluyan a través del aprendizaje organizacional, y que unidos al clima y la cultura organizacional faciliten el incremento la productividad y la competitividad.

Introducción

La comunicación organizacional gestionada estratégicamente y de una manera pertinente marca una diferencia trascendental en el funcionamiento y productividad de una empresa, lo que a la larga tendrá la respectiva y coherente proyección, en este caso de la empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA) tanto a lo interno como a lo externo.

Por lo anterior, entonces también es válido mencionar que el desarrollo de las actividades de trabajo, y en este caso específicamente en AMESA, dependen también de la comunicación, para ser altamente eficientes y productivas, generando sentido de pertenencia e interacción, además de cimentar la institucionalidad de la empresa, así como su razón principal de negocio como entidad comercial especializada en la labor de importación, distribución y venta de materiales y equipos eléctricos para redes de baja, media y tensión de prestigiosas marcas de talla mundial.

En seis capítulos, se presentan resultados y hallazgos del diagnóstico realizado, así como la propuesta de una estrategia de comunicación, priorizada a las necesidades inmediatas y vitales de AMESA, con la propuesta de un seguimiento durante dos años más, como el plan que marcará el inicio de la gestión estratégica de la comunicación organizacional en dicha empresa. Se comparten también ideas y conceptos relevantes, resultado de la investigación, depuración y análisis de textos, así como de la experiencia vivida por la autora en el desarrollo del trabajo.

Por lo anterior, se consideran elementos primordiales en este proceso de diagnóstico y estrategia de comunicación: la gestión y funcionamiento de la comunicación interna, la situación del entorno, la madurez y avance del mismo, así como la relación de los dos elementos anteriores con el desarrollo y fortalecimiento de la imagen e identidad corporativa a través de procesos de comunicación que apunten al logro de objetivos, tomando en consideración que ya no es tan difícil que los directivos de las empresas, ahora consideren que la imagen es fundamental, sea esta pública o privada.

Capítulo 1

Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación geográfica

La empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA) se encuentra ubicada en la 8a. Avenida 29-51, Zona 8 de la ciudad de Guatemala.

Cuenta con dos almacenes, uno en la misma dirección de las oficinas administrativas, mencionada en el párrafo anterior y otro en el kilómetro 5.5 de la carretera que de Escuintla conduce a la Antigua Guatemala, Finca El Modelo, Zona 5 de Escuintla.

Para efectos del diagnóstico que se presenta, las tres ubicaciones se tomaron en cuenta durante el desarrollo del mismo.

1.2 Naturaleza de la empresa

AMESA es una sociedad mercantil cuya función principal es la prestación de servicios de administración, logística y comercialización de materiales y equipos eléctricos.

Es una entidad privada con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, cuenta con el respaldo y experiencia de Corporación EEGSA, quien a su vez es parte del Grupo EPM –Empresas Públicas de Medellín–.

AMESA es una empresa dedicada a la importación, distribución y venta de materiales y equipos eléctricos para redes de baja, media y alta tensión; y representa, además, a prestigiosas marcas de talla mundial, en lo que al rol de su negocio se refiere y que han cumplido satisfactoriamente estrictos procesos de homologación requeridos por ella.

Según se observó, puede opinarse que AMESA cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar proyectos llave en mano con personal altamente calificado y equipos profesionales de trabajo.

Las instalaciones de AMESA suman 2,955 metros² de almacén techado y 8,920 metros² de almacén en intemperie que le permiten brindar el servicio de almacenaje, manejo de materiales, así como la logística necesaria para sus clientes.

Surgió en el año 2000 con el nombre de AMARA y bajo la administración de Iberdrola Energía, S. A.; en 2004 pasa a ser propiedad de Corporación EEGSA y su nombre cambia a AMESA.

1.3 Líneas estratégicas

AMESA es parte de Corporación EEGSA, razón por la que comparte la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, con el fin de avanzar en la misma línea empresarial y contribuir desde su experiencia, al desarrollo de la corporación a nivel general.

La **Misión** es la siguiente:

Somos un grupo de empresas guatemaltecas pertenecientes a una organización multilatina dentro del sector eléctrico, basamos nuestros resultados en personal competente fundamentados en valores definidos en la organización, gestión interna eficiente, prestación de productos y servicios de alta calidad, generación de bienestar y productividad a la sociedad, y la promoción de nuevas y mejores fuentes de energía para el beneficio del cliente.

Al respecto y revisando el actuar de los directivos y trabajadores de AMESA, se puede decir que efectivamente es una entidad que cree firmemente en su misión y día a día trabaja en equipo para contribuir desde su posición y responsabilidad, a poner en práctica dicha misión, buscando cada día la innovación en sus actividades.

La **Visión** que AMESA comparte y pone en práctica es la siguiente:

Al año 2022 ser el grupo líder del mercado energético a nivel regional, ofreciendo una variedad de productos y servicios, orientados al crecimiento y expansión local e internacional, aceptado y valorado por la sociedad en general, rentables desde la perspectiva social, ambiental y financiera, proporcionando valor agregado a nuestros grupos de interés.

Desde que la administración de AMESA cambió, en 2015, el equipo en general trabaja por la visión que tienen en común con las entidades que conforman Corporación EEGSA y constantemente están generando innovadoras propuestas y acciones, tal como se menciona, que les permiten contribuir a la puesta en marcha de la misma. Resultado de esto, son los logros presentados en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el recién pasado 10 de marzo de 2017, actividad en la que los accionistas de AMESA tuvieron acceso al reporte de objetivos y metas alcanzadas, así como al pago de dividendos, el cual se hizo efectivo el mismo día, luego de la votación realizada por los accionistas presentes en la asamblea.

Los **Valores** que se practican y ponen en práctica son:

- Respeto

En AMESA los trabajadores consideran la dignidad humana, manifestando aceptación sincera de cada persona, reconociendo los límites y el lugar que cada uno ocupa y se propicia el buen trato para todos.

- Responsabilidad

Los trabajadores de AMESA cumplen a cabalidad con sus obligaciones, con la calidad requerida, en el tiempo establecido, de acuerdo a reglamentos y normas vigentes, utilizando correctamente los recursos disponibles.

- Integridad

El comportamiento recto, transparente y veraz en las actividades que los trabajadores de AMESA realizan, forma parte de la integridad, sinceridad y honradez en las relaciones y acciones.

- Solidaridad

En AMESA se desempeñan con esfuerzo y dedicación en la búsqueda del bienestar común.

- Innovación

Los trabajadores de AMESA ponen en práctica la creatividad; generan, comparten y promueven nuevas ideas, prácticas y formas de pensar que impulsen el fortalecimiento del negocio, buscando el logro de los objetivos con un impacto positivo en la sociedad.

Objetivos estratégicos:

Generación de valor / finanzas

- Desarrollar espacios a nivel nacional e internacional.
- Incrementar los niveles de rentabilidad económicos, sociales y ambientales establecidos en los planes de negocio.

Clientes y mercado

- Extender la cobertura de las líneas de negocio a nivel nacional e internacional.
- Diversificar e implementar planes de relacionamiento con clientes y otros grupos de interés con orientación al valor agregado.

Operaciones y procesos

- Gestionar efectivamente la planificación y los riesgos del negocio.
- Administrar con base en procesos.
- Optimizar la gestión de los activos.

Aprendizaje y desarrollo

- Definir e implementar planes de relacionamiento con grupos de interés internos con orientación al valor agregado.
- Estar dentro de las empresas preferidas para trabajar en Guatemala.
- Fortalecer el Gobierno Corporativo.
- Gestionar de forma estratégica la información.

De nueva cuenta, es importante anotar que el cambio de administración en AMESA contribuyó a la gestión pertinente que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, aplicados específicamente en su ámbito y alcance, pero generando valor agregado para Corporación EEGSA, pues a raíz de trabajar en pro de dichos objetivos, es que sus ventas se han incrementado.

A la fecha su cartera de clientes es mayor y la diversificación de productos en su portafolio ha sido una necesidad para atender la demanda.

La orientación a la acción, proximidad al cliente, el espíritu emprendedor de los trabajadores desde los diversos puestos que desempeñan, dan resultados positivos.

Sin lugar a duda, el equipo de trabajo de AMESA lucha por la misión y visión que comparten con Corporación EEGSA; asimismo centra sus esfuerzos en alcanzar las metas y objetivos establecidos mediante la búsqueda de ventajas competitivas que fortalecen su posición en el mercado.

1.4 Principales actividades

- Almacenaje y logística
- Proyectos llave en mano
- Venta de materiales y equipos eléctricos
- Transporte local
- Manejo de inventarios
- Logística
- Carga y descarga de equipos

1.5 Actores internos y externos

Actores internos

- Consejo de Administración Corporación EEGSA
- Gerente General Adjunto de EEGSA
- Gerencia General de AMESA
- Jefe del Departamento de Ventas
 - Asistente de Ventas
 - Supervisor de Ventas

- Vendedores
- Vendedor Junior

- Jefe de la Unidad de Almacén
 - Encargado de salida de materiales
 - Operario funcional
 - Operario ordenador y limpiador
 - Operario recuperador de materiales

- Coordinador de Logística

Los actores internos en AMESA se dividen en cuatro segmentos que se describen a continuación:

- Directivos: en este segmento están clasificados los gerentes, jefes de departamento, jefes de unidad y coordinadores de área.

- Profesionales: este segmento agrupa a personas con preparación especializada en un campo específico, están clasificados en Profesionales I, II y III, la categorización obedece a la formación profesional especializada y al nivel de experiencia requerido para cada puesto, cuya escala mínima es técnico a nivel universitario y un mínimo de 2 años de experiencia específica para el puesto de trabajo. Reportan directamente a un gerente o jefe de departamento.

- Asistencial: agrupa a los trabajadores que desempeñan puestos de Analistas, Asistentes de Gerencia y Auxiliares. Dependen y ejecutan acciones y tareas asignadas y programadas por un coordinador, jefe de unidad o profesional I.

- Operativo: en este segmento están clasificados todos los puestos que llevan a cabo tareas rutinarias programadas previamente por los jefes de unidad, coordinadores o profesionales I. Se incluyen en este segmento todos los puestos de secretarias, oficinistas, trabajadores que realizan trabajo de campo y oficios varios.

Actores externos

- Competencia: constituida por las diversas empresas que se dedican a la misma actividad en el nicho de mercado en el que AMESA se ubica, por ejemplo: CELASA, IMPELSA, ANTILLÓN, entre otros similares.
- Clientes: grupo constituido por todas las distribuidoras de energía eléctrica, EEGSA y ENERGUATE entre las principales, empresas eléctricas municipales de la República de Guatemala, desarrolladores inmobiliarios, industria y por decirlo así, cualquier otro cliente, individual o empresarial que pueda llegar a necesitar y requerir de los productos y servicios de AMESA.
- Grupos de interés



Figura 1 “Grupos de interés”.
Fuente: Coordinación de Responsabilidad Social Empresarial,
Subgerencia de Desarrollo Sostenible, Corporación EEGSA. Mayo, 2017

1.6 Estructura organizativa

Corporación EEGSA

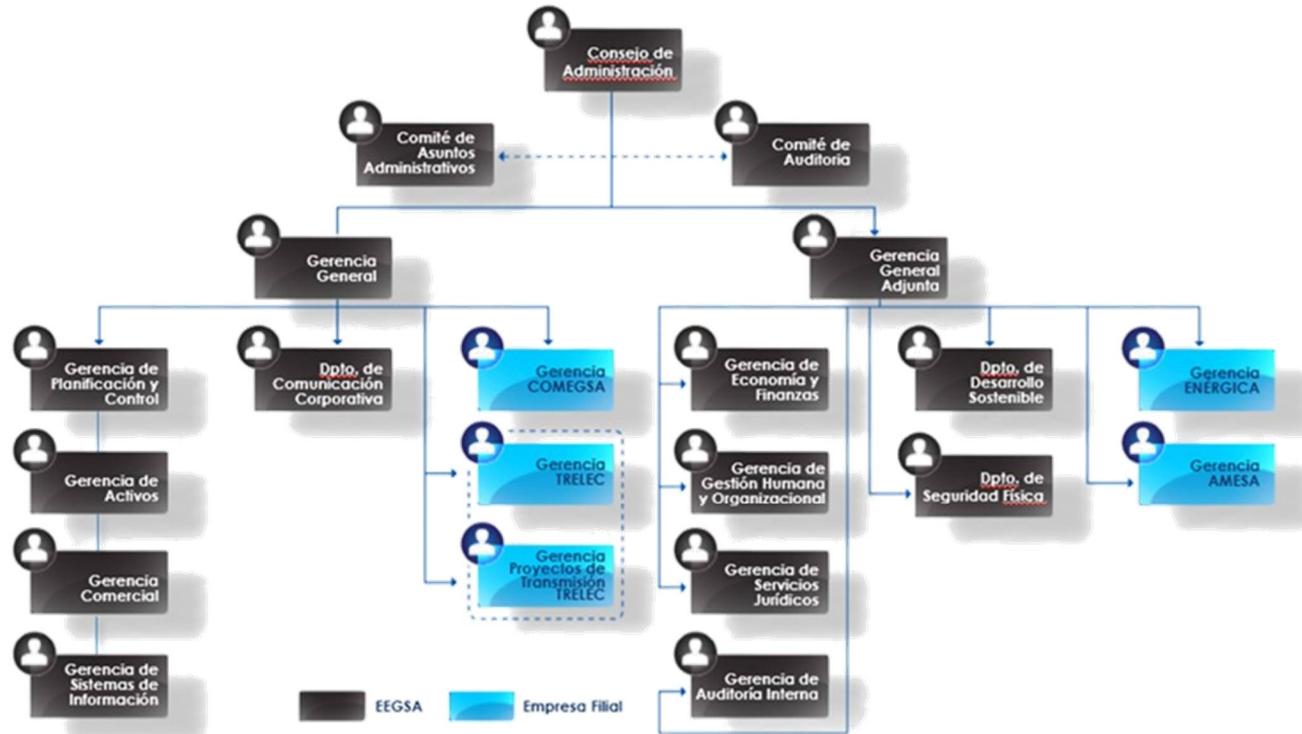


Figura 2 “Estructura organizativa de Corporación EEGSA”. Fuente: Coordinación de Proyectos, Gerencia de Gestión Humana y Organizacional. Mayo 19, 2017.

En la estructura organizativa de Corporación EEGSA, AMESA depende directamente de la Gerencia General Adjunta de la misma y se constituye como una filial corporativa.

AMESA

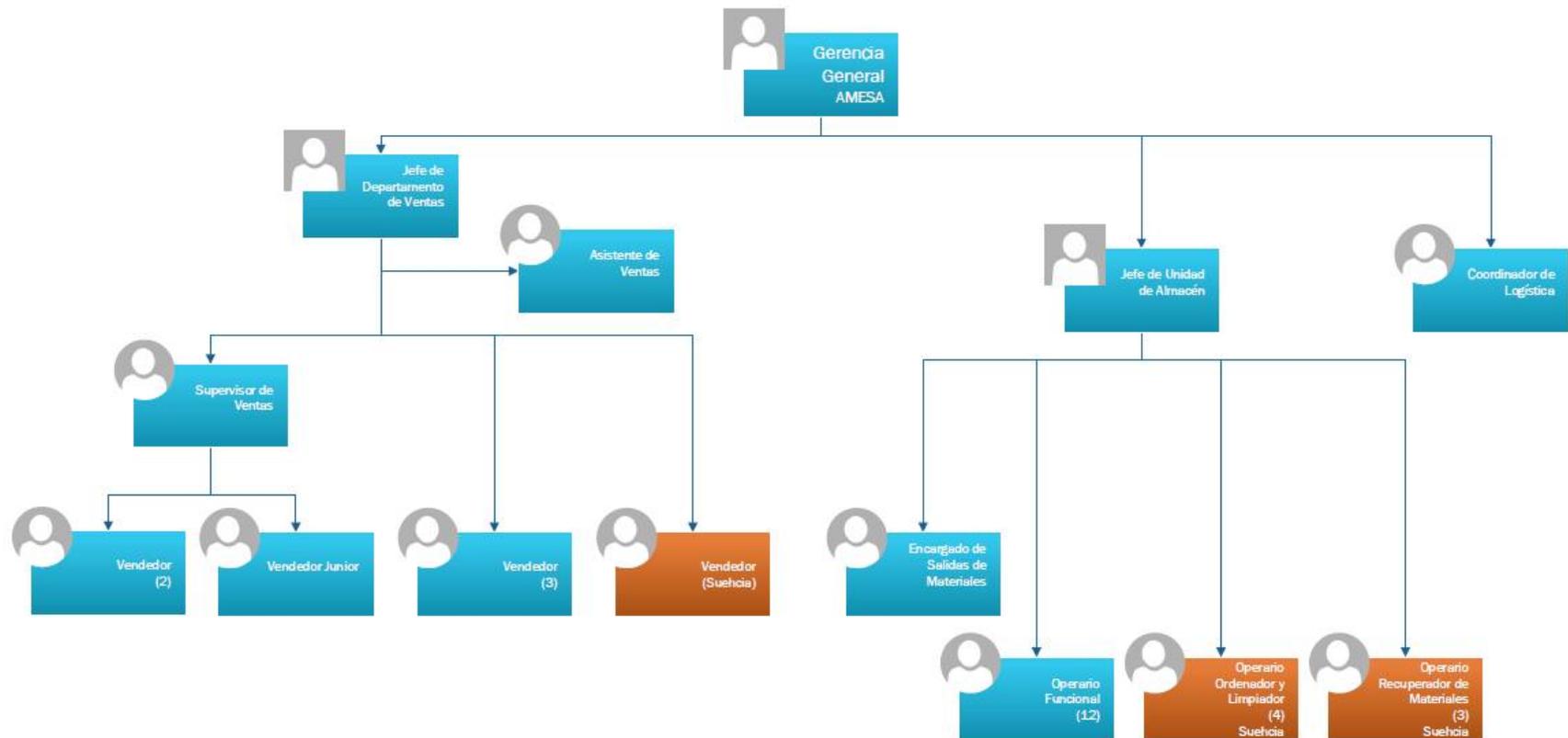


Figura 3 “Estructura organizativa de AMESA”. Fuente: Coordinación de Proyectos, Gerencia de Gestión Humana y Organizacional. Mayo 19, 2017.

AMESA cuenta con un total de 33 trabajadores:

8 Outsourcing

25 Trabajadores fijos

1.7 Perfil de los trabajadores

Es importante anotar que los trabajadores de AMESA son personas que casi desde el primer día de trabajo se notan comprometidas con los valores y estándares de servicio de la empresa, lo que les permite ser congruentes con las expectativas de los grupos de interés.

También se puede decir que realizan sus labores con pasión y se basan en la cultura de servicio que los caracteriza como trabajadores de AMESA.

El comportamiento de los trabajadores de AMESA está regulado por un Código de Ética llamado “Código de Honor” que alinea el proceder y actitud hacia el cumplimiento de las labores diarias

La preparación académica es vital en todos los trabajadores de esta entidad, no obstante, se toma en consideración la preparación y experiencia que por años han adquirido algunos de los trabajadores que forman parte del equipo de trabajo de AMESA, por lo que se les brindan las oportunidades de capacitación que les permita obtener las certificaciones o respaldos requeridos en el desempeño de sus labores.

A nivel general, el perfil de los puestos de los trabajadores requiere de un nivel de escolaridad específico para el área que requiera la contratación, también define competencias y habilidades, así como experiencia y conocimientos inherentes a los cargos.

1.8 Política de contratación

El gerenciamiento del talento humano en AMESA se basa en el reconocimiento de la contribución de las personas al alcance de objetivos estratégicos y la continuidad del negocio.

Cuenta con un ambiente de trabajo que reconoce el esfuerzo de cada trabajador, fomenta su desarrollo y motivación, para lo cual, la cultura incluye la práctica de valores congruentes, el alto desempeño y la constante búsqueda de mejora de la calidad de vida.

AMESA está diseñada para ofrecer una excelente relación con los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo, la formación y los principios para garantizar la diversidad e igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y al desarrollo profesional.

También focaliza sus energías hacia la gestión global del talento, considerando la formación como un elemento esencial para potenciar las expectativas de promoción y desarrollo profesional de sus trabajadores.

Capítulo 2

Fundamentos epistemológicos

2.1 La comunicación estratégica

Una empresa orientada a la comunicación estratégica será menos vulnerable ante los constantes cambios del mercado, tendrá conciencia y estará enfocada en los costos de los recursos que facilitarán su control y evaluación, principalmente si depende de objetivos estratégicos corporativos, como sucede con AMESA.

La comunicación estratégica permite aproximar la práctica comunicativa, tradicionalmente sometida a críticas por su espontaneidad y flexibilidad, al campo de la investigación y la sistematización adquiriendo de esta forma el rigor necesario demandado por los grupos de interés.

La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular los costos y recursos necesarios y motivar de forma argumentada, la elección de las técnicas comunicativas más adecuadas a la audiencia. Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo (diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en la estrategia de comunicación organizacional, que es el instrumento que reúne los retos comunicativos que la empresa se propone asumir y la forma en que determina cómo ponerlos en práctica (tácticas).

En la gestión administrativa, la comunicación se convierte en una herramienta indispensable para cumplimiento de objetivos y metas, tomando en cuenta que estos últimos forman parte de la estrategia que permite a la empresa lograr resultados para fortalecerse y ser exitosa.

De manera que, para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, la gerencia deberá contar un sistema de comunicación efectiva. Por esta razón, toda empresa debe priorizar dentro de su estructura organizativa un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos y la proyecten a su área de influencia.

Entonces, es posible concebir a la comunicación como parte medular de las organizaciones y se analiza desde tres perspectivas, previamente definidas para efectos de este trabajo:

Perspectiva general: los conceptos de estrategia aplicada al campo de las comunicaciones empresariales ofrecidas desde una óptica general la plantean como el reforzamiento o intensificación de las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de profundizar en las actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo; esta perspectiva general pone el énfasis en la estrategia como una forma organizada del esfuerzo colectivo. Una señal clara de la importancia que la perspectiva general asigna a la estrategia es que “el material de trabajo de la función de comunicación es la estrategia de la compañía”. (Johnsson, 1991)

Perspectiva clásica: la visión clásica de la comunicación organizacional ofrece una perspectiva que permite distinguir algunos elementos atomizados a nivel de la conceptualización estratégica, o a veces una definición apegada a las características funcionales y estructurales de la compañía. Ya dentro del paradigma estructuralista-empresarial, reforzado por una clara perspectiva académica señala que “las estrategias de comunicación debían ser las líneas de acción a lo largo de las cuales se debe trabajar”. (Bernays, 1961)

Perspectiva integrada: se refiere a que la toma de decisiones de comunicación estratégica en la empresa, al funcionar de un modo integrado y holista, asume una fuerza vital de unión y proyección para la misma, integrando lo que el Costa señala como vectores de primer nivel que dependen del proyecto de la empresa y cómo ésta es proyectada en el tiempo “a partir de la mentalidad corporatista, las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores”. (Costa, 1999)

En más de una ocasión, la labor de comunicación y lo que ésta implica, ha sido puesta erróneamente en manos del área de recursos humanos, y de allí que curiosamente, el *management* lleva décadas desarrollando modelos integrales de medición y control según (Kaplan, R. & Cooper R., 1999) y

(Kaplan, R. & Norton D., 1999), por lo que la idea de vincular la gestión de comunicación con dichas lógicas puede considerarse necesaria, y no estará lejos de que surjan interrogantes tales como: qué aporta, qué ventajas tiene, qué ganancias, qué beneficios se obtienen.

La planificación estratégica en comunicación implica en la práctica concreta, una investigación para llegar al diagnóstico; una adecuada y pertinente planificación de acciones en un programa, así como la comunicación oportuna para finalizar con la evaluación del cumplimiento de los objetivos. (Capriotti, 1999), (Xifra, 2005) y (Matilla, K y Xifra, J., 2009).

El reto entonces es encontrar respuesta a interrogantes tales como: la comunicación ¿es considerada por la dirección o gerencia, como una herramienta para lograr el cumplimiento de metas y objetivos, mediante el consenso entre los trabajadores de la empresa? O ¿es importante la comunicación para el funcionamiento de la empresa?

2.2 El sentido de la comunicación estratégica

También se encontró interesante abordar el tema de la comunicación estratégica desde el punto de vista del sentido que la misma tiene, basándose en el siguiente planteamiento, el cual da cabida a los diferentes tipos de comunicación utilizados, consciente o inconscientemente por las personas:

“Las ideas surgen y se desarrollan en la mente de las personas. Luego se ponen a prueba valorándolas o comunicándolas, entregándolas a otras personas, que la ratifican, modifican o rechazan. En ese proceso de transmisión, es decir, de comunicación, los seres humanos suelen recurrir, principalmente, al lenguaje hablado que al parecer es una de las características por las que la especie humana ha asumido la hegemonía en muchos órdenes de la vida sobre el planeta.” (Pizzolante, 2004)

Entonces de lo anterior, se puede plantear la opinión de que la comunicación es parte fundamental de la cultura, pero también es entendida como una herramienta, cuyo objetivo es agregar valor a los negocios, a las empresas y hasta a la vida.

Comunicar es una habilidad que permite transmitir información verbal y no verbal, es parte del día a día de todos los seres humanos, por lo que también se le puede considerar como un instrumento del cual ningún ser humano podría prescindir.

Por lo anterior también es válido decir que en la actualidad las organizaciones han encontrado en ella una vía útil para coordinar las diferentes acciones y llegar al logro de los objetivos y metas planteados, de la comunicación depende entonces que las organizaciones sean exitosas para que perduren en el tiempo.

En este espacio vale la pena mencionar los niveles de comunicación a los que Pizzolante (2004) hace referencia; estos niveles, escalas o procesos de comunicación sirven para que el mensaje que se desea transmitir sea percibido y entendido por el receptor y que de esa forma, se obtenga la retroalimentación (*feedback*) necesaria para lograr la comprensión, el entendimiento, y las respuestas.

2.3 Cambios en el modelo de comunicación

Otra arista que se tomará en consideración para el análisis de la comunicación organizacional de AMESA, es la que toma en consideración los cambios que pueden darse en el modelo tradicional de comunicación “emisor – receptor”, que se basa en un modo lineal o secuencial en donde el emisor emitía un mensaje y el receptor lo recibía. El nuevo escenario lleva a un modelo en el que la información circula ya en todas las direcciones (de la información vertical a la información horizontal y a la bidireccionalidad).

Y esto no es más que la transición ante los cambios y el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas de comunicación, que día a día surgen y que entre las más convencionales se pueden mencionar: el internet, la web 2.0, la web 3.0, las redes sociales, marketing de contenidos, los sistemas de mensajería de texto instantánea, entre otros y que definitivamente contribuyen a los cambios en el modelo de comunicación, pues son medios, canales o herramientas que demandan

rapidez, atención, interacción, seguimiento y diálogo en tiempo real, y son los que están definiendo una nueva realidad comunicativa.

El análisis de esta información conlleva a mencionar la integración de dos tipos de mundos, por darles una categorización: el *On Line* (todo lo que se da en medios digitales electrónicos en líneas) y el *Off Line* (lo que se da en medios tradicionales).

Entonces para lograr que todo esto, lejos de constituirse en una barrera comunicacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos, debe tenerse presente que la clave está en crear una comunicación estratégica relevante, fácil, emocionante, más cercana y participativa, interpersonal, sin barreras, dedicada a promover y generar acción en tiempo real y que sea incluyente.

2.4 La organización de la función de comunicación en las empresas

Comprender el funcionamiento y la dimensión del área encargada de gestionar la comunicación a lo interno y externo de una empresa, permitirá tener respuestas contundentes a preguntas tales como:

- ¿Quién es la persona responsable de comunicación?
- ¿Cómo se organiza la comunicación? o
- ¿Con qué recursos y medios cuenta la empresa para desarrollar su actividad comunicativa?

Cada empresa ha de organizar su departamento de comunicación en función de sus recursos y particularidades, abordando correctamente cada una de las dimensiones de comunicación que permitan desarrollar un modelo de comunicación global, en el caso de AMESA, debido a que forma parte de una corporación en la que la estructura organizativa tiene definidas “gerencias de servicios”, no es posible que tenga un departamento de comunicación propio, pero sí puede tener un profesional asignado para las gestiones que correspondan.

Las dimensiones de la comunicación a las que se hace referencia en el párrafo anterior, con las cuales se podrán satisfacer las necesidades de información y comunicación de los grupos de son las siguientes:

1. Dirección estratégica
2. Comunicación en crisis
3. Comunicación institucional o corporativa interna
4. Comunicación institucional o corporativa externa
5. Relacionamiento

2.5 Herramientas de la comunicación organizacional

En concordancia y a manera de consolidación de todos los elementos que harán posible el correcto funcionamiento de la comunicación organizacional, se considera esencial mencionar las herramientas que promoverán y propiciarán la comunicación entre los miembros de la empresa en todos sus niveles a lo interno y externo; y que además contribuirán a la cocreación de espacios de información, participación y opinión, logrando de esa manera minimizar cualquier conato de crisis o de conflicto, mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Las herramientas de comunicación adecuadas a los diferentes grupos de interés, que en el marco de la comunicación organizacional, son definidas como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Collado, 1997).

Según esta conceptualización se designan como herramientas, las siguientes:

Herramienta	Descripción
Comunicación interna	Conjunto de actividades que se realizan dentro de la organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros que la conforman, divulgando mensajes por diversos medios con el propósito de comunicar e informar, y de acuerdo al canal utilizado, obtener una reacción y respuesta por parte de quienes se les emite la información, así como promoviendo: unión, motivación y cumplimiento de las metas establecidas.
Comunicación externa	Son actos comunicativos dirigidos a públicos externos, que ayudan a mejorar, mantener e innovar las relaciones públicas, para proyectar la imagen corporativa de la organización, siempre con base en la misión y objetivos que desean cumplir y alcanzar.
Relaciones Públicas	Son actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes grupos de interés de la organización.
Publicidad	Son mensajes creativos realizados para captar la atención de un grupo objetivo, transmitidos en diferentes canales que se adecuan según el interés de quién lo realiza. La publicidad puede llevarse a cabo por medios ATL (medios masivos convencionales de comunicación), BTL (Medios no masivos que se pueden segmentar según el grupo objetivo, para crear impacto, sorpresa; utilizando como la creatividad como arma principal) o digitales; con el propósito de promover un producto o servicio e incrementar ventas.
Publicidad institucional	Es una actividad de las relaciones públicas, que evoca en los grupos de interés, una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles (2002) asevera que la comunicación corporativa habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Capítulo 3

Metodología aplicada

3.1. Planteamiento del problema

La empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA) es la empresa que dentro de Corporación EEGSA tiene a su cargo la labor de importación, distribución y venta de materiales y equipos eléctricos para redes de baja, media y tensión de prestigiosas marcas de talla mundial.

Legalmente fue constituida en el año 2000 y salió al mercado con el nombre de AMARA y bajo la administración del Grupo Iberdrola Energía, S. A.; en 2004 pasa a ser propiedad de Corporación EEGSA y su nombre cambia a AMESA. Sus oficinas administrativas están ubicadas en la 8a. Avenida 29-51, Zona 8 de la ciudad de Guatemala. Además, cuenta con dos almacenes, uno en la misma dirección de las oficinas administrativas y otro en el kilómetro 5.5 de la carretera que de Escuintla conduce a la Antigua Guatemala, Finca El Modelo, Zona 5 de Escuintla.

Previo a ser la empresa que actualmente es, AMESA funcionaba como un almacén de materiales eléctricos, tales como: postes de madera y concreto, transformadores, cables de diferentes calibres, aisladores, luminarias para alumbrado exterior público, entre otros; que surtía y atendía única y exclusivamente las necesidades de EEGSA, la principal distribuidora de energía eléctrica de Guatemala, para cubrir la demanda de construcción, mantenimiento y funcionamiento de su red eléctrica de distribución en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez.

En el año 2000, a tan solo a un par de años de la privatización de EEGSA, el almacén de materiales es alineado a la estructura organizativa del Grupo Iberdrola Energía, S. A. y es constituido como una sociedad mercantil, con la misma función que previamente tenía; lo que no permitió que la almacenadora creciera desde ningún punto de vista, administrativo, institucional o comercial, y

continuó operando tal y como lo hacía cuando solo era un almacén, pero ahora bajo la administración de Iberdrola.

En el año 2004, Corporación EEGSA la adquiere formalmente y aunque esta es propiedad de Iberdrola, la almacenadora cambia de nombre y pasa a ser una de las filiales de la corporación y a ser administrada desde la entidad que gestiona las inversiones corporativas, INVELCA; también cambia su nombre a AMESA, continúa funcionando en su misma sede, y empiezan las adecuaciones en su administración, inicialmente funcionaba únicamente con un jefe de almacén que administraba el funcionamiento general.

Luego de algún tiempo, se le asigna una estructura administrativa constituida básicamente por un gerente general, un jefe de ventas y un encargado de almacén que coordinaba al personal operativo de los almacenes. Y es en esta fase en donde el crecimiento de AMESA tuvo que haber tenido su punto de partida hacia la expansión y crecimiento, pues su personería jurídica ahora le permitía hacer negocios tanto a nivel nacional como en el extranjero, pero esto no sucedió y aunque hubo mejoras, no se logró el avance esperado y en 2014 fueron desvinculados tanto el gerente general como del jefe de ventas.

Casi de forma inmediata se nombró un gerente general interino, y en el mes de agosto de 2015, se publicó una convocatoria a nivel interno para comunicar que AMESA contrataría gerente general. El proceso de selección duró un poco más de tres meses y el 1 de diciembre de 2015, el Consejo de Administración de Corporación EEGSA, oficialmente nombró al ingeniero Juan Pablo Yoc De la Cruz como el nuevo gerente general de AMESA.

Los cambios en el funcionamiento de AMESA se empezaron a notar, tan solo durante el primer año de gestión del nuevo gerente general, la estructura organizativa cambió y creció derivado de un ordenamiento organizacional que se llevó a cabo junto al equipo de la Coordinación de Proyectos de la Gerencia de Gestión Humana y Organizacional.

Los avances han sido notorios, al punto que en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 10 de marzo de 2017, los resultados y logros reportados fueron relevantes, no solo para el informe de gestión sino para los accionistas. Se percibe que la labor continúa, centrada principalmente en ampliar su fuerza de ventas y expandirse en el mercado.

No obstante lo anterior y a 17 años de estar en el mercado, se opina que AMESA aún no ha logrado ni el posicionamiento, ni la reputación que otras filiales de Corporación EEGSA han logrado, tal es el caso de EEGSA como distribuidora de energía eléctrica o de COMEGSA, como comercializadora de bloques de potencia y energía eléctrica para los grandes usuarios del sector industrial y comercial, tanto a nivel nacional como centroamericano, y es posible que todo se deba a cuestiones relacionadas con el funcionamiento interno de la entidad; razón por la que se considera imprescindible llevar a cabo un diagnóstico comunicacional con el fin de conocer cuál es la situación actual del funcionamiento de la comunicación organizacional interna y externa de AMESA y determinar si la forma en que se gestiona influye en sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo ante los grupos de interés.

Según resultados de los acercamientos e investigación, realizados previo a iniciar este diagnóstico, se encontró que a la fecha no se ha dado un estudio específico de este tipo, razón por la que se consideró oportuno realizar el diagnóstico, de manera que a partir de los hallazgos y resultados, se plantee un plan estratégico de comunicación que le permita a AMESA fortalecerse internamente, proyectándose de igual manera hacia los diferentes grupos de interés externos, ya que como se anotó con anterioridad, actualmente las labores están centradas en ampliar su fuerza de ventas y expandirse cada vez más en el mercado.

3.2. Pregunta de investigación

¿Cómo influye la forma en que AMESA gestiona su comunicación organizacional interna y externa en sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo ante los grupos de interés?

3.3. Justificación de la investigación

La comunicación, desde diferentes perspectivas de estudio, sea organizacional, personal, interpersonal, intrapersonal, comercial, entre otras; se constituye en un conjunto de estrategias, instrumentos y acciones para el sector empresarial, razón por la que se considera vital analizarla desde diferentes ámbitos de aplicación en este contexto, con el fin de definir si efectivamente puede considerársele una herramienta de gestión estratégica y de interacción con los diferentes grupos de interés en las empresas; empresas a las que según lo expresado por Senge (2005) se les llama inteligentes y las define como las organizaciones abiertas al aprendizaje y a los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico; son producto de la innovación en donde las personas cultivan la aptitud de crear lo que desean y expanden su pensamiento hacia nuevos horizontes, en donde además todos son aprendices.

Lo anterior, se refuerza con la opinión personal de que en la actualidad, la comunicación organizacional interna y externa, efectivamente puede ser considerada herramienta fundamental en la gestión de la dirección estratégica de las empresas, ya que permite que los flujos de información para el interior y exterior sean más eficientes, lo que facilita que el conocimiento, la innovación y el valor agregado fluyan a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitarán incrementar la productividad y la competitividad, generando un buen posicionamiento y sólida reputación ante los diferentes públicos de interés.

Lo expresado en los párrafos anteriores, dio soporte al planteamiento de este diagnóstico comunicacional, pues define lo que se pretende llegar a ser en AMESA, una entidad entusiasta por ser cada vez mejor, pero que necesita conocerse profundamente para contribuir al logro de los objetivos estratégicos que tiene planteados al formar parte de una corporación de filiales multilatinas, que apuntan a una misión y visión de trabajo compartida.

Con la elaboración de este diagnóstico de comunicación organizacional, se pretendió en primera instancia, conocer a profundidad el funcionamiento y gestión de la comunicación de AMESA, con el fin de caracterizar su escenario de comunicación interna y externa, conociendo sus fortalezas así como sus debilidades, sin dejar de lado las amenazas que en determinado momento pueden atentar en contra de las oportunidades que se detectaron; y a partir de las herramientas idóneas de información y comunicación, que se establecieron, así como de la interpretación de los resultados y hallazgos, se buscará generar una estrategia de comunicación que le permita a AMESA posicionarse gradualmente de la forma en que lo desea y para lo cual trabaja.

Alcance

El Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna y Externa que se realizó abarca las oficinas administrativas y almacenes de AMESA.

Enfoque

El diagnóstico objeto de este plan de trabajo se realizó enfocándose principalmente en los tres ejes de comunicación estratégica definidos por (Costa, 2014).

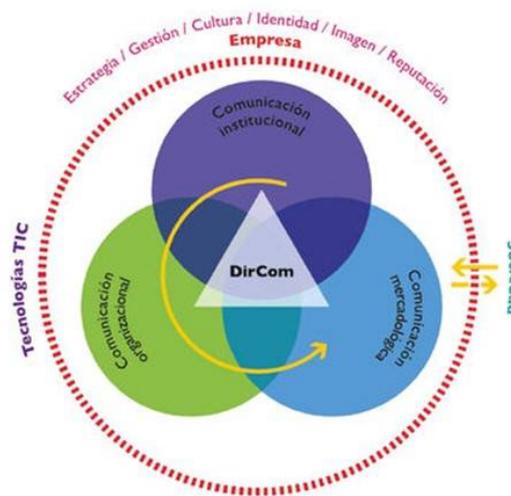


Figura 4 “Ejes de la comunicación estratégica”.
Fuente: (Costa, 2014)

3.4. Objetivos

General

Conocer cuál es la situación actual del funcionamiento de la comunicación interna y externa de AMESA, para determinar si la forma en que se gestiona influye en sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo ante los grupos de interés.

Específicos

Comunicación interna

- Determinar si los canales o medios de comunicación interna que actualmente se utilizan son los idóneos, en función de las características y condiciones de los grupos internos de interés (trabajadores).
- Definir si la forma en que se gestiona la comunicación interna contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia, cumplimiento de objetivos y gestión permanente del clima organizacional de AMESA.

Comunicación externa

- Conocer si AMESA está consciente del posicionamiento, imagen, campañas, medios y soportes utilizados por su competencia en el mercado, en comparación con su situación ante la misma.
- Priorizar las necesidades y expectativas de comunicación que los grupos externos de interés manifiesten, a fin de atenderles pertinentemente.

3.5. Marco metodológico

Tipo de investigación

Exploratoria – descriptiva

Exploratoria, porque se investigó el problema planteado con el fin de obtener una visión general, de tipo aproximativo acerca del mismo, contribuyendo además a familiarizarse con la entidad objeto de diagnóstico, así como a establecer prioridades para el planteamiento de una estrategia comunicacional pertinente.

Descriptiva, porque también se tuvo como propósito, describir situaciones y eventos que contribuyeran a que los resultados, hallazgos y propuestas de solución, fueran confiables y creíbles. La investigación de tipo descriptivo, en este proyecto, contribuyó a conocer determinados aspectos de los trabajadores de AMESA y de la forma en que se comunican y relacionan, tanto a lo interno como a lo externo. Desde el punto de vista científico, describir es medir, por lo que también se puede anotar que la investigación midió cada una las cuestiones objeto de análisis o diagnóstico.

El tipo de investigación que se planteó para este proyecto relacionó situaciones, actitudes y prácticas, registró la opinión y punto de vista de las personas que forman parte de la población y muestra seleccionada, y permitió conocer los procesos de trabajo de AMESA, con lo cual se espera generar una sólida propuesta de estrategia comunicacional, que le permita mejorar posicionamiento y reputación, entre otros atributos deseables por sus directivos.

Metodología

Mixta (Cualitativa – Cuantitativa)

La metodología mixta de investigación es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, con el fin de responder al planteamiento del problema; además permite comprender de manera más fácil, los hallazgos y resultados.

Este tipo de metodología se eligió para este proyecto, pues además de lo expresado en el párrafo anterior, concede ventajas que permiten: lograr una perspectiva más amplia acerca del tema objeto de estudio, dando lugar a indagar de forma más ágil, y lo que se considera vital, abre la oportunidad de convencer con datos y resultados reales a cualquier audiencia incrédula ante los hallazgos.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario electrónico estructurado previamente y compartido por correo electrónico Cuestionario impreso
Entrevistas individuales telefónicas	Guía de entrevista estructurada
Observación	Guía de observación
Análisis FODA	Resultados obtenidos de las técnicas/instrumentos

Población y muestra

La población o universo que corresponde estudiar en este diagnóstico de comunicación organizacional está constituida por un total de 33 personas, razón por la que no se definirá una muestra, sino que se trabajará con el 100% del universo, constituido por 25 trabajadores fijos y 8 trabajadores contratados mediante servicios de *Outsourcing*.

Es importante aclarar que la labor de levantamiento de información se llevó a cabo del 13 al 23 de junio de 2017, tiempo durante el cual, cinco personas del nivel operativo estaban fuera de sus actividades laborales por motivo de vacaciones y permisos especiales, por lo que el universo encuestado quedó constituido por 28 personas.

Capítulo 4

Diagnóstico de comunicación organizacional

4.1. Análisis de la comunicación interna

4.1.1. Aspectos generales

Mediante la información recabada y analizada, se pudo definir que en AMESA la dinámica de comunicación horizontal en todos sus niveles jerárquicos, en donde la práctica de puertas abiertas es una realidad, ha contribuido de manera positiva y efectiva en los procesos de trabajo y el relacionamiento de los trabajadores.

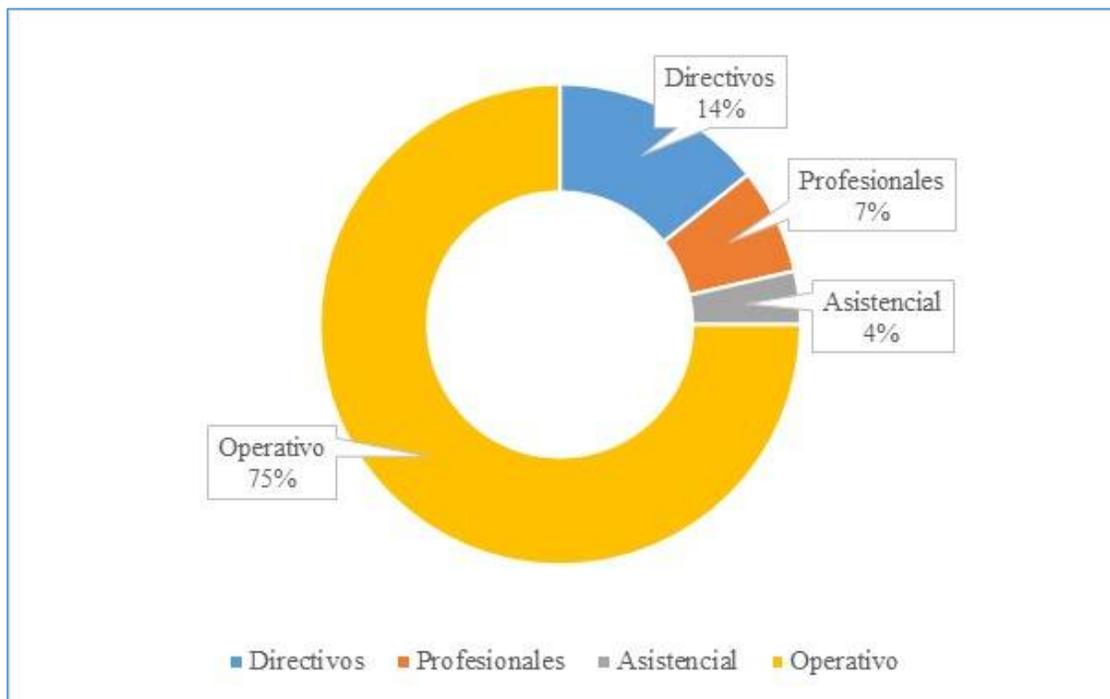
Derivado del buen funcionamiento de la comunicación horizontal, no es extraño percatarse de que la comunicación interpersonal, es una de las formas de comunicación más efectivas para AMESA al darse con el 100% de la población que conforma la fuerza o equipo de trabajo de la entidad, en donde las reuniones de trabajo, las conversaciones por medio de las extensiones telefónicas internas, el correo electrónico y el celular; son los medios que han permitido ese nivel de funcionamiento.

No obstante, los trabajadores opinan que el medio de comunicación interna que les ayudaría a mejorar su rendimiento e integración, sería uno de tipo audiovisual, como por ejemplo: pantallas ubicadas en áreas de uso común, y coinciden en expresar que la información y los datos compartidos a través de videos o tutoriales, les ayudarían a fortalecer sus conocimientos relacionados con la misión, visión y valores, así como a recordar ciertos procesos de trabajo que requieren de una serie de pasos para su cumplimiento.

En el nuevo medio de comunicación que se menciona en el párrafo anterior, los trabajadores ven una oportunidad de capacitación y formación constante que a diario puede repasarse sin necesidad de tener que movilizarse hacia un ambiente diferente a su sede de trabajo para

incrementar sus conocimientos. También opinan que sus jefes les pueden dar instrucciones para procesos específicos por ese medio y tendrán acceso constante al mismo.

Al respecto de este hallazgo, esto se debe específicamente a que el 75% de los trabajadores de AMESA tiene un nivel profesional que no supera el nivel diversificado y corresponden específicamente al nivel operativo y se desempeñan en los almacenes como operarios, despachadores y choferes.



Gráfica 1 "Universo por nivel jerárquico". Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Comunicación organizacional interna vertical descendente y ascendente

En AMESA la comunicación organizacional interna vertical descendente se da principalmente a través de reuniones de trabajo que se realizan con la periodicidad necesaria, a la cuales se les convoca personalmente, por teléfono y por correo electrónico; aunque el segmento operativo opina que un grupo en la red social Whatsapp, también sería

de ayuda para hacer fluir la comunicación vertical descendente, pues todos tienen acceso a un teléfono celular inteligente y la oferta del mercado en cuando a los paquetes de datos, les permiten estar siempre conectados.

Ahora bien, la comunicación organizacional interna vertical ascendente encuentra su nicho de oportunidad en la política de puertas abiertas que el nivel directivo de AMESA ha instituido e invitado a utilizar, así como la comunicación telefónica a través de las extensiones internas y/o por celular; pero cuando por las circunstancias propias del trabajo de los jefes esto no es posible, dejan mensajes mediante notas impresas que el nivel asistencial les apoya en realizar, pues el nivel operativo tiene acceso restringido a puestos informáticos de trabajo, específicamente por la naturaleza de los puestos que desempeñan en la empresa.

Los procesos se desarrollan por orden jerárquico, y la comunicación de los mismos se realiza en forma de cascada, en la búsqueda de transferir y organizar la información de la gerencia hacia los diferentes puestos del nivel directivo que tiene la estructura organizativa de AMESA.

La comunicación en cascada, en el contexto del análisis de la comunicación interna de AMESA, si se sigue trabajando en ella, podría representar las siguientes ventajas según (Delgado, 2017):

- Co-responsabilidad de la comunicación interna: al involucrar a más públicos en la gestión de la comunicación interna, la responsabilidad se vuelve compartida y ya no dependerá únicamente del área de comunicación interna; es por eso que a partir de la investigación previa en la que se trabajó, se considera que hay un nicho de oportunidad para hacer mejoras en el proceso y gestión de la comunicación interna de AMESA, especialmente con el 75% del equipo de trabajo conformado por el personal del almacén.

- Comunicación interna se vuelve más confiable y cercana: al venir directamente de líderes tiene un mejor impacto en la organización y en los públicos, pues cuando se utiliza a los líderes como un medio o canal de comunicación, ya se ha ganado una comunicación presencial y personal, por lo que la información se vuelve más confiable y más cercana.
- Comunicación interna más diversa: cuando en la organización aún se siguen utilizando los canales tradicionales de comunicación interna tales como los correos electrónicos, boletineras y revistas, que es el caso de AMESA, la comunicación en cascada es una buena alternativa para tener un sistema de medios más diverso y moderno.

Con el fin de poder entender y tener un punto de partida que aclare y deje plasmado cómo la comunicación vertical en AMESA ha mejorado, se considera necesario describir cuáles son los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de esta empresa, y facilitar la comprensión de su funcionamiento, con base a resultados de un estudio de medición de la efectividad comunicación interna de Corporación EEGSA grupo del cual AMESA forma parte y que fue realizado en el mes de octubre de 2015, el cual determinó oportunidades y brechas comunicacionales a mejorar, que a través del diagnóstico de comunicación organizacional que se está realizando, podría decirse ha tenido grandes avances, pero aún con oportunidades considerables por atender.

Segmento directivos: en este segmento están agrupados los gerentes, jefes de departamento, jefes de unidad y coordinadores de área. El trabajador directivo está plenamente convencido de que ha asumido adecuadamente su rol teniendo buena relación con los trabajadores a su cargo. Asimismo, reconoce que tiene actitudes a mejorar tales como la aceptación de fallas y desaciertos ante los trabajadores, pero afirma tener el deseo de tomar en consideración las opiniones de las personas que conforman sus equipos, así como promover el diálogo, pero con este último encuentran que el tiempo y las prioridades laborales del día a día que les demanda su nivel jerárquico, se constituyen en una barrera que dificulta la organización y facilitación de estos espacios.

Este segmento, contribuye a que los trabajadores a su cargo comprendan cuál es el rol que tienen dentro de la empresa y que deben asumir para contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Algunos atributos que caracteriza al segmento directivo son: confianza, compromiso y control mutuo.

Segmento profesional: aquí están agrupados los trabajadores con formación profesional en un campo específico, están clasificados en Profesionales I, II y III, la categorización obedece al nivel académico y a la experiencia en el campo de acción. El nivel profesional mínimo aceptado es el de técnico a nivel universitario y con un mínimo de 2 años de experiencia específica para el puesto de trabajo. Reportan directamente a cualquiera de los rangos especificados en el segmento directivo.

El trabajador del segmento profesional percibe que hay confianza entre los directivos y sus trabajadores, opina además que sus líderes son transparentes pero que no reconocen públicamente sus fallas y en los espacios de diálogo que realizan no dan voz a quienes participan. Opinan que los directivos aportan al entendimiento del rol que cumplen en la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El segmento de profesionales es considerado como el más crítico al momento de evaluar la viabilidad que los medios internos de comunicación le otorgan a sus opiniones. Sostiene que los líderes no siempre asumen sus responsabilidades comunicativas pues no participan adecuadamente de la comunicación en cascada. Los trabajadores del segmento profesional consideran que sus jefes (segmento directivo) deben fortalecer sus competencias y habilidades comunicativas, pues algunos no saben escuchar, no saben asumir las opiniones contrarias, y a veces ni siquiera manejar una reunión: “creen que comunicar es solo un asunto de impartir órdenes desde la jefatura o la autoridad”, es uno de los comentarios que el estudio reflejó.

Cree además que el diálogo con los líderes debería ser más frecuente: “antes teníamos más encuentros para hablar, limar asperezas y ver qué podíamos mejorar y aportar, pero eso se

ha perdido mucho”. El diálogo mensual con los jefes ayudaría en su criterio a trabajar más en equipo “y no cada uno por su lado”. Este segmento considera que en la empresa predominan muchas barreras para el diálogo con la gerencia, pues para llegar allá hay que pasar por gerente de área, jefe de departamento, jefe de unidad o coordinador.

Segmento asistencial: en este grupo están clasificados los trabajadores que desempeñan puestos de analistas, asistentes de gerencia y auxiliares. Dependen y ejecutan acciones, así como tareas asignadas y programadas por un jefe de unidad, coordinador o profesional.

El trabajador asistencial reconoce los esfuerzos que se vienen haciendo para fortalecer las relaciones con los trabajadores a nivel general, sobre todo frente al compromiso, entienden que la organización quiere construir relaciones a largo plazo porque son personas importantes para el cumplimiento de objetivos. Considera que sus líderes aportan al entendimiento de la estrategia y al papel que desempeñan dentro de la misma. También tienen firme de que sus directivos los incentivan a identificar fallas y desaciertos, sin embargo, también opinan que sus líderes no dan el ejemplo, pues no reconocen sus fallas públicamente.

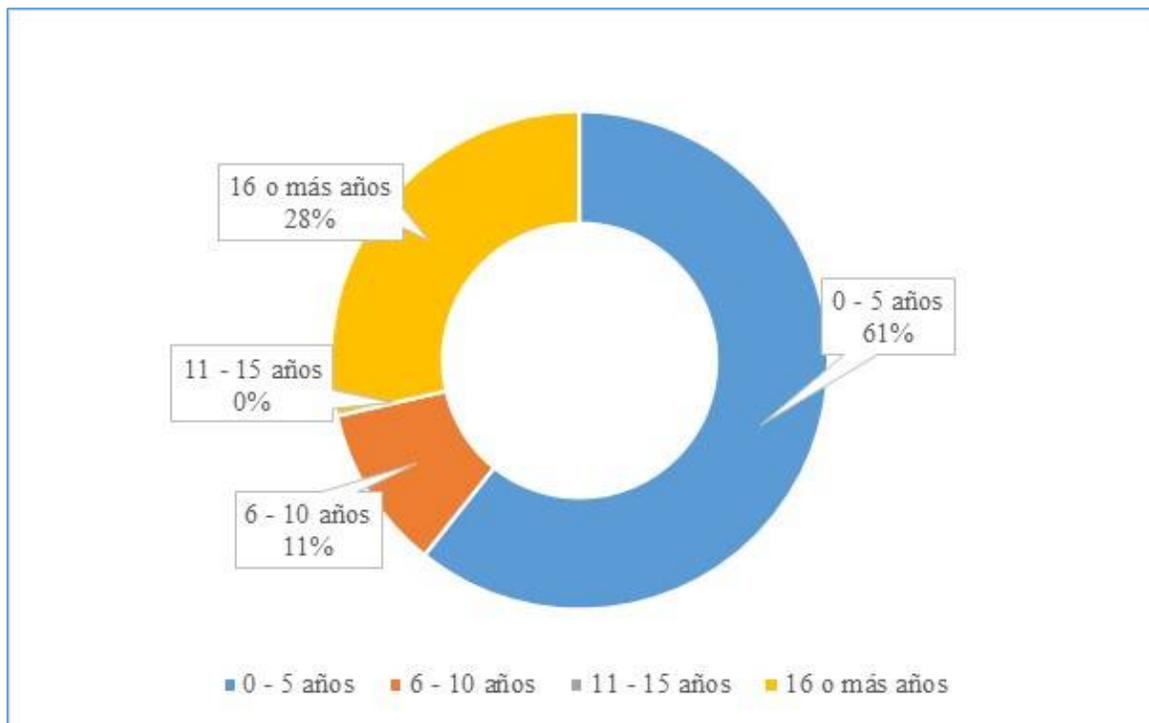
Este segmento ve en el diálogo una oportunidad para mejorar las relaciones, pero ello implicará un cambio de actitud en muchos jefes que no les dan suficiente valor a las opiniones de sus trabajadores: “usted da una idea pero la respuesta del jefe es: yo no veo la necesidad de mejorarlo”. También detecta una tendencia a que los jefes resaltan más los desaciertos que los aciertos: “no se toma en cuenta el esfuerzo por avanzar en ciertos proyectos, notan únicamente las fallas”, es uno de los comentarios recurrentes.

Segmento operativo: en este segmento están clasificados todos los puestos que llevan a cabo tareas rutinarias programadas previamente por los jefes de unidad, coordinadores o profesionales I. Se incluyen en este segmento todos los puestos de secretarías, oficinistas, trabajadores que realizan trabajo de campo y oficios varios.

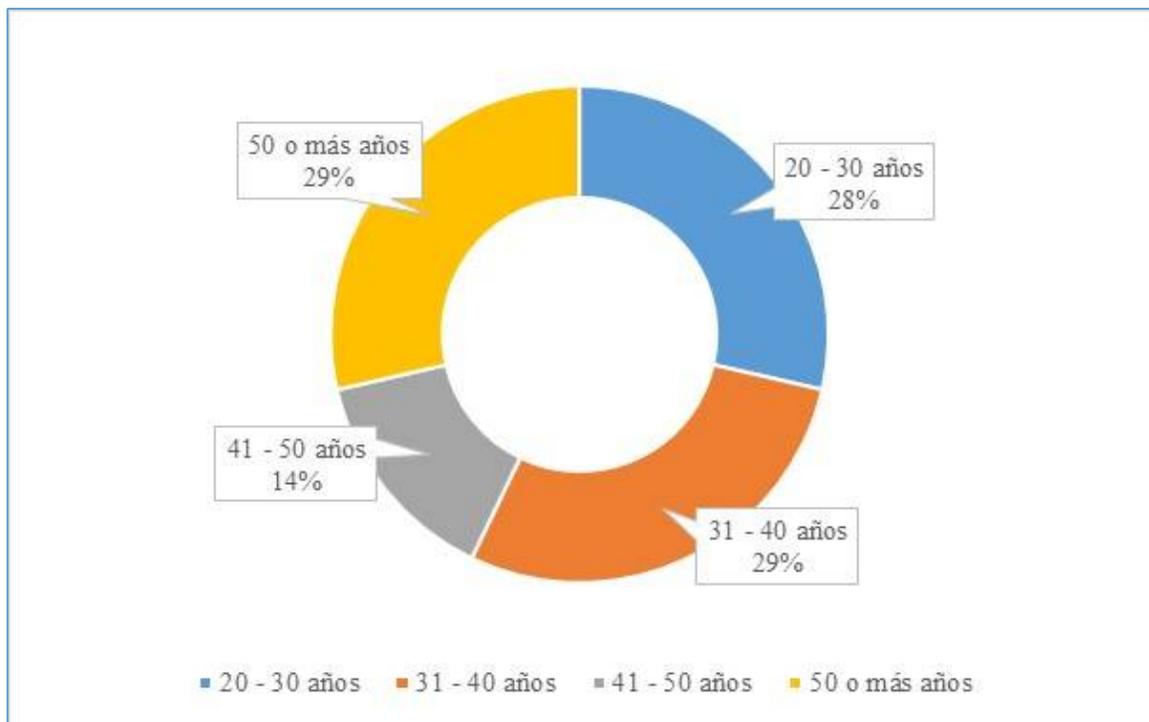
Reconocen la transparencia como un atributo de sus directivos, pero no sienten que éstos destacan los logros de los equipos de trabajo, tampoco reconocen públicamente sus fallas y desaciertos de la gestión que tienen bajo su responsabilidad. Sus líderes aportan a que este segmento tenga claridad de los objetivos estratégicos y del rol que cumplen en la organización.

Los trabajadores del segmento operativo son los más críticos en el tratamiento que les dan a los espacios de diálogo pues no pueden exponer sus preocupaciones como empleados, sienten que sus líderes no identifican, ni conocen sus expectativas. Los medios internos tampoco visibilizan sus opiniones.

Otros factores importantes que contribuyeron a entender el funcionamiento de la comunicación interna en AMESA lo constituyen la antigüedad laboral, la edad de los trabajadores y el género, datos que se presentan en las siguientes gráficas.



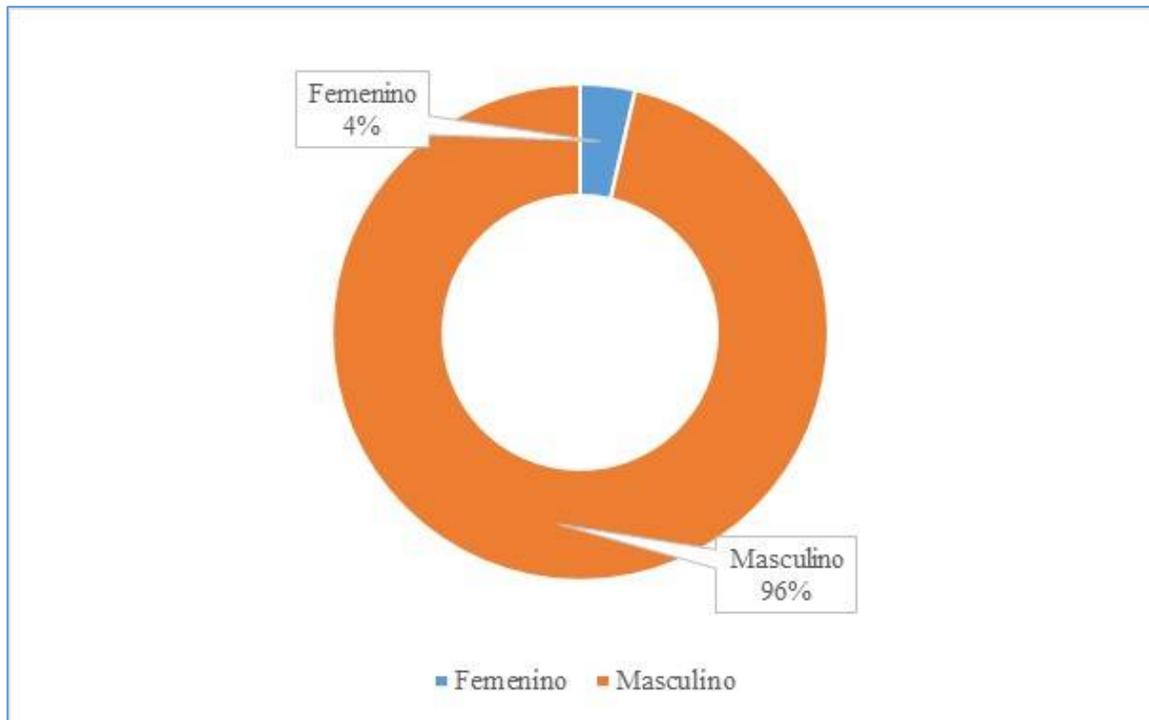
Gráfica 2 “Antigüedad laboral de los trabajadores de AMESA”. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 3 “Edad de los trabajadores de AMESA”. Fuente: elaboración propia.

La combinación entre la antigüedad laboral y la edad de los trabajadores, para el caso específico de AMESA, se constituye en un punto de equilibrio en donde el personal con más trayectoria y edad dentro de la organización se convierte en un formador u orientador que contribuye a que el personal de más reciente ingreso y con menos edad, se integren al equipo de trabajo, acción que contribuye a fomentar de la misma manera, el sentido de pertenencia, al nivel de compromiso y responsabilidad con que asumen sus atribuciones.

Ahora bien, en cuanto a la distribución de la plantilla por género, claramente queda definido que es una entidad de carácter masculino, situación que se define por la naturaleza del trabajo que en general llevan a cabo en AMESA, no obstante se indagó y las oportunidades laborales siempre son abiertas y brindan oportunidad por igual a hombres y mujeres, en concordancia con la política de contratación de personal, la cual es de índole corporativa y aplica por igual a todas las filiales de Corporación EEGSA, grupo del cual AMESA forma parte.



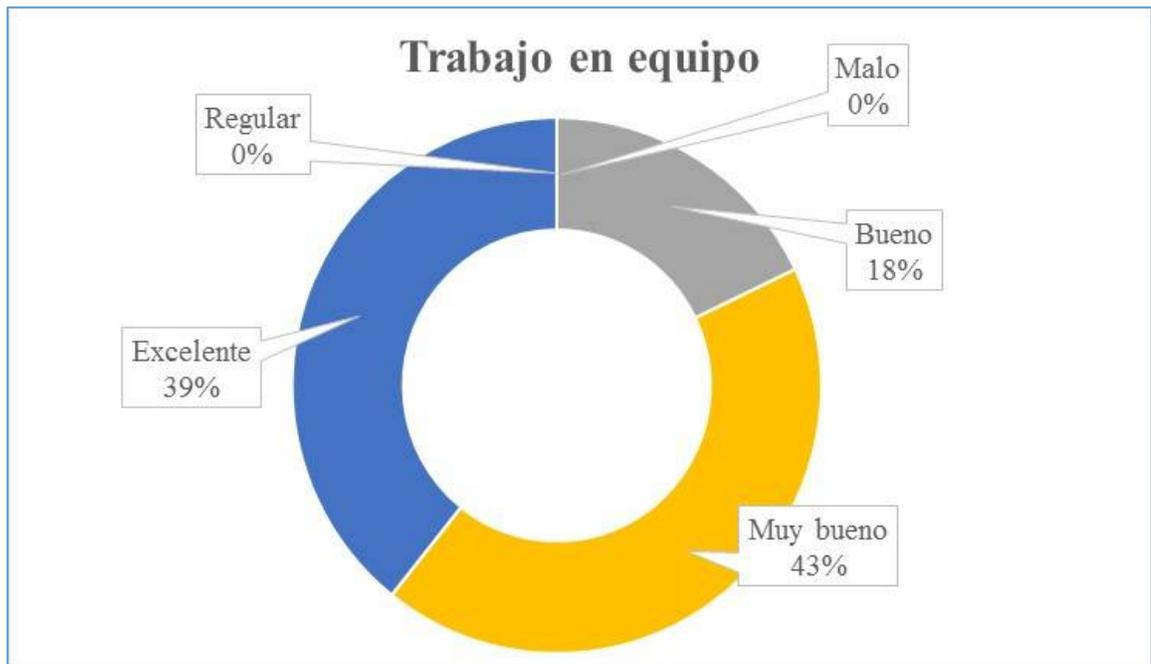
Gráfica 4 “Plantilla de trabajadores de AMESA por género”. Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Comunicación horizontal

Sabiendo que es el tipo de comunicación que se da entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico y que puede ser formal e informal, se tiene que en AMESA reconocen atributos positivos y fuertes en desempeño laboral, factor humano y actitudes, así como valores y habilidades.

En general, el trabajador de AMESA expresa que la comunicación horizontal es fluida en su día a día. Pese a que cada uno está realizando sus atribuciones desde su puesto de trabajo, el 82% indica que pueden opinar o comentar acerca de algún proyecto pues convive en un mismo espacio y esto les permite agilizar ciertos procesos aunque no queden por escrito, lo cual se convierte en una deficiencia al momento de que surja una falla, pues no habrá mecanismo de buscar quien asuma responsabilidad.

Los hallazgos anotados con anterioridad se deducen a partir del análisis de los siguientes atributos evaluados mediante la encuesta con el 100% del universo que participó, así como de la observación y análisis del comportamiento general del equipo de trabajo de AMESA.



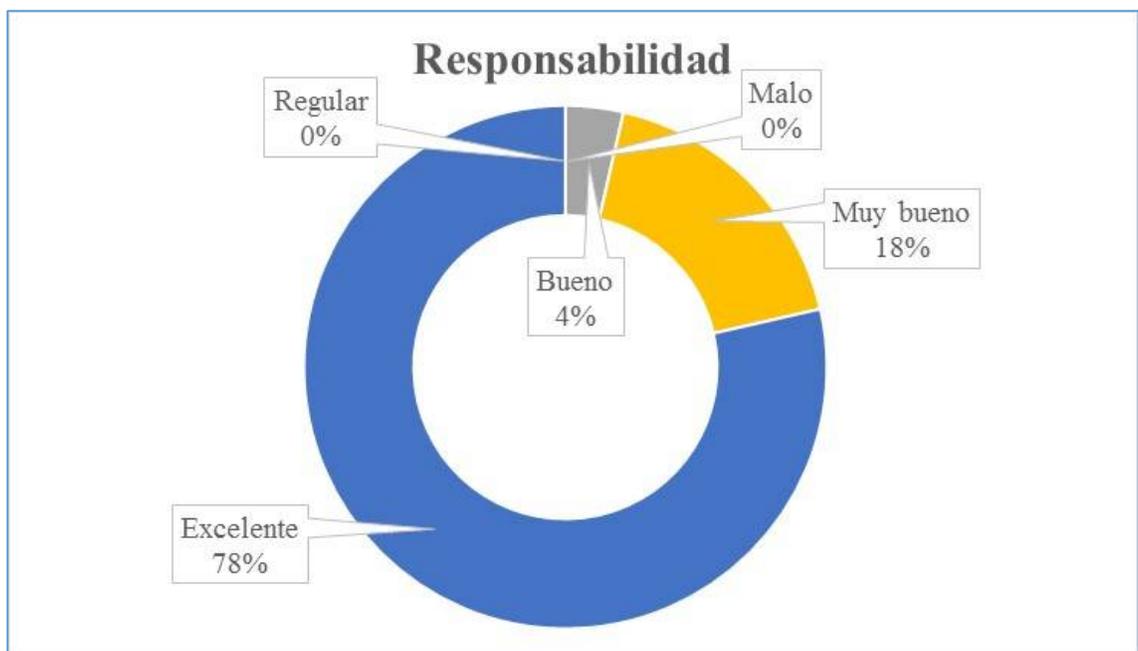
Gráfica 5 “Desempeño laboral: trabajo en equipo”. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 6 “Desempeño laboral: orientación al servicio”. Fuente: elaboración propia.

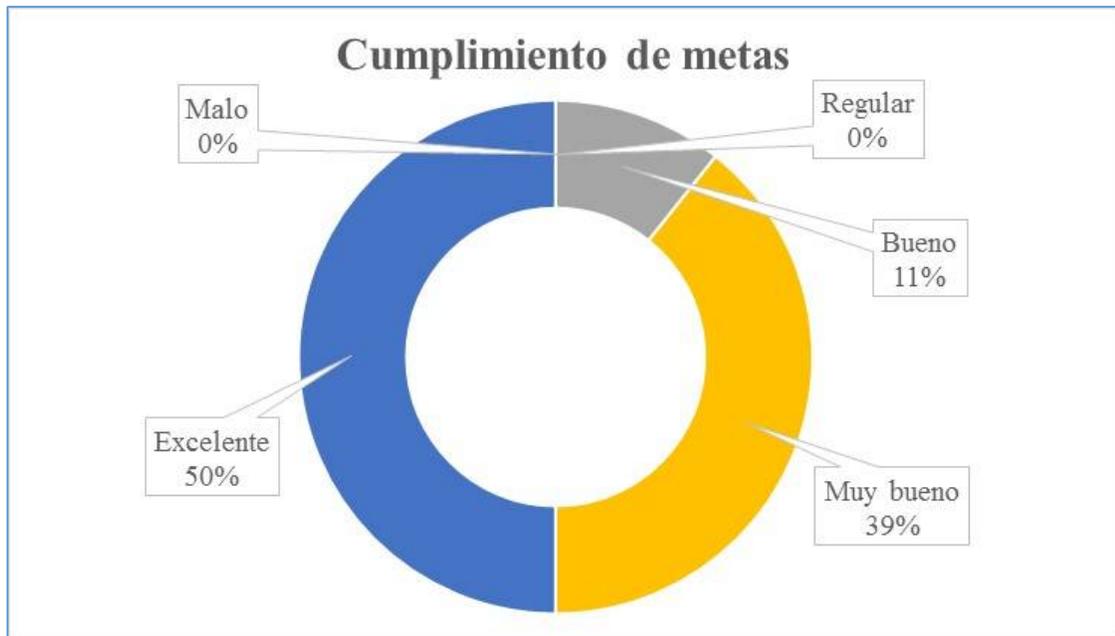
El 82% de los trabajadores de AMESA calificaron entre muy bueno y excelente el trabajo en equipo y su orientación al servicio, situación que confirma lo percibido en el trabajo de observación y que se relaciona con el nivel de compromiso e integración entre ellos.

El grado de responsabilidad con que los trabajadores de AMESA realizan sus atribuciones se ubica en un muy buen nivel, tomando en consideración que el 96% opinan que la responsabilidad asumida está en el rango de muy bueno a excelente.



Gráfica 7 "Desempeño laboral: responsabilidad". Fuente: elaboración propia.

Lo anterior que coincide en que se toman en serio el trabajo a su cargo, de manera que esto también se refleja en el nivel de enfoque que tienen en cuanto cumplimiento de metas, que según la encuesta realizada se ubica en el 89% en el rango de muy bueno a excelente.



Gráfica 8 “Desempeño laboral: cumplimiento de metas”. Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Comunicación circular

Es la comunicación recíproca existente entre los miembros de la empresa. La comunicación circular se refiere a la comunicación recíproca entre las personas. Una persona tiene influencia en la conducta de la otra (Universidad Autónoma de Yucatán, 2017).

En AMESA, en el Almacén de La Castellana, Zona 8 de la ciudad de Guatemala, previo a iniciar sus labores el jefe del mismo tiene como práctica diaria, realizar una reunión de trabajo breve con el personal del área, con el fin de definir la orden del día y darles tips diferentes cada día, por ejemplo, un día repasan normas de seguridad industrial, otro salud ocupacional, entre otros importantes que el jefe define para compartir; a diario les recuerda de lo importante que es utilizar el Equipo de Protección Personal (EPP), también les comparte historias de responsabilidad, trabajo en equipo, otras que promueven el compañerismo y una vez al mes, les invita un desayuno que planifican y realizan en horario

de 7:00 a 7:30 horas, espacio en el que agradece y reconoce el apoyo y trabajo que cada uno lleva a cabo.

Se encontró que en estos espacios los trabajadores del almacén participan y se hablan de igual a igual, fortalecen relaciones y encuentran el espacio para hablar directamente con su jefe inmediato, plantean preguntas, resuelven dudas, emiten opiniones y dan sugerencias.

Entonces, si se parte de que la comunicación circular plantea que cada persona influye en la conducta de otra, se considera que en este segmento de la estructura organizativa de AMESA, el funcionamiento es pertinente, así como lo es entre el segmento directivo y profesional, en donde la comunicación circular se da a través de reportes, informes y planes que brindan lineamientos para el desarrollo de proyectos, así como del cumplimiento de metas y objetivos.

4.1.5. Comunicación en crisis

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis, y aquí vuelve a considerarse oportuno el mencionar que la gestión estratégica de la comunicación permitirá que una empresa esté preparada para afrontar y manejar una crisis, obteniendo de la situación enseñanzas que le permitirán irse fortaleciendo, en función de corregir fallas en los procesos comunicacionales que la hayan generado.

Para poder manejar cualquier situación de crisis no hay nada mejor que la prevención y es por ello que según lo comentado por el gerente de AMESA en entrevista personal telefónica, su actuar como líder del equipo de trabajo a su cargo, se rige a las directrices de comunicación que se generan desde el área que maneja la comunicación corporativa del grupo, en donde opina, tienen la experiencia para orientarle y apoyarle a afrontar cualquier situación de crisis interna o externa, en donde las acciones preventivas son esenciales (entrevista personal telefónica. Junio 14, 2017).

Además del gerente de AMESA, su equipo de directivos reconoce que las prácticas que se mencionan y detallan a continuación, son acciones instituidas con el fin de administrar cualquier situación de crisis interna que a futuro pueda repercutir en una crisis externa:

- Evaluación anual del clima organizacional
- Plan de capacitaciones
- Campañas internas de comunicación
- Campañas de seguridad industrial y salud ocupacional
- Simulacros de evacuación para diferentes tipos de siniestros
- Eventos estratégicos con las empresas que forman parte de Corporación EEGSA
- Convivencias
- Eventos deportivos
- Actividades que promueven el involucramiento y participación de la familia del trabajador (Feria de la salud y evaluaciones médicas anuales)
- Práctica de valores y compromiso ético, regido por un código interno y decálogo externo
- Divulgación interna de temas coyunturales que atañan a Corporación EEGSA
- Activaciones BTL en centros de trabajo, según lo amerite cada campaña interna.

4.1.6. Medios de comunicación interna

La comunicación interna y externa en Corporación EEGSA, grupo al cual AMESA pertenece, es gestionada desde el Departamento de Comunicación Corporativa, área administrativa que atiende las necesidades de comunicación organizacional de las cinco filiales que forman la corporación.

Esta área administrativa cuenta con seis profesionales formadas en el área de comunicación organizacional, comunicación estratégica, publicidad, periodismo y mercadeo. Para la ejecución y atención de sus quehaceres, cuentan con el apoyo de terceros (agencia publicitaria para la gestión de la comunicación externa en medios convencionales, digitales y alternos; también para la gestión de la comunicación interna y gestión de la comunicación por medios digitales; así como agencia de relaciones públicas que brinda la asesoría pertinente en la materia).

Puede opinarse que es un área sólida, con competencias y conocimientos fuertes, pero que se considera reducida si se toma en cuenta la cantidad de actividades que por cada una de las cinco filiales debe atender.

Para la atención de la comunicación interna corporativa y que incluye la de AMESA, existe una sola persona para gestionar las acciones de divulgación, comunicación e información, por lo que hasta cierto punto las acciones son débiles, y aunque la plataforma corporativa de medios es amplia y diversa, según la investigación previa realizada en AMESA, los trabajadores opinan que es necesario contar por lo menos con dos medios internos de comunicación más específicos y acordes a las necesidades de comunicación que consideran ellos tienen en la empresa para la cual trabajan.

La plataforma corporativa de medios de comunicación interna está conformada por los siguientes:

- Revista Luces: se publica físicamente cada dos meses, se entrega al 100% de los trabajadores. El 100% de los trabajadores de AMESA opinan que es un medio adecuado y del cual gustan, pues les permite enterarse de temas diversos de las otras empresas del grupo.

La revista consta de 16 páginas interiores, portada y contraportada, tiene secciones específicas en el que abordan temas de resultados, actividades de integración, temas de

salud y seguridad, sostenibilidad, coyuntura y avances de proyectos que aportan al desarrollo sostenible del país.

- Boletín electrónico: se alterna con la revista, y se envía por correo electrónico, contiene cápsulas informativas de los acontecimientos que pueden perder vigencia si no se comunican en el momento en el que se dan. Se incluyen promociones para promover su lectura, así como la participación e integración de los lectores.

Al respecto de este medio, los trabajadores de AMESA opinan que por lo general no tienen acceso a él, pues el 75% de trabajadores que conforma el equipo de trabajo de esta empresa, no cuentan con un puesto informático de trabajo, si tienen acceso a él es porque algún compañero se los mostró desde su computadora, y aunque tiene una versión impresa que se coloca en boletineras, ninguno de los trabajadores de AMESA mencionó haberlo visto en ese espacio.

- Mailings: son comunicaciones que se envían por correo electrónico a todos los trabajadores de Corporación EEGSA, cubren temas generales tales como felicitaciones por festividades especiales (Día del Cariño, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre, Independencia y fiestas de fin de año), conmemoración de fechas que velan por el cuidado del ambiente, campañas internas de salud, seguridad, ética y valores, actividades deportivas entre otras varias, pero es un medio que presenta la misma debilidad que el boletín electrónico, pues no todos los trabajadores de AMESA tienen acceso al mismo.
- EnergiNet: es un portal informativo al cual todos los trabajadores tienen acceso desde su puesto informático de trabajo, sin necesidad de contar con acceso a internet, pues funciona desde una intranet corporativa. Este portal cuenta con secciones: Estrategia, Gestión Humana y Organizacional, RSE y Ambiente, Comunicación Corporativa, Cultura de Servicio y Auditoría Interna. Para los trabajadores del segmento operativo que son los trabajadores que no poseen computadora por la naturaleza de su trabajo, se

habilitaron quioscos en los comedores, y en una computadora comunitaria pueden consultar el portal para informarse. No obstante, este tampoco es un medio que los trabajadores de AMESA tengan presente y que consulten, pues en ningún momento lo mencionaron en ninguno de los segmentos directivo, profesional, asistencial y operativo.

- Buzón de correo electrónico: desde el buzón ccorporativa@eegsa.net se envían mailings diarios, de acuerdo a una planificación de distribución de información que está conformada con información de todas y cada una de las áreas administrativas. Este es un medio que el 100% de los trabajadores de AMESA mencionan como vital para comunicarse con sus compañeros de trabajo y eventualmente mencionan que reciben información de interés.

4.2. Análisis de la comunicación externa

4.2.1. Aspectos generales

La comunicación organizacional externa, de acuerdo a lo que cita Ramos, es un proceso dinámico estructurado de intercambio de información y traslado de datos con significado, que le da identidad y carácter a una organización, que como sistema social estructurado se desarrolla a través de actividades interdependientes y que, integradas, promueven el cumplimiento de las metas y los objetivos definidos (1991, pág. 14).

En AMESA, la comunicación externa efectivamente se desarrolla según lo indicado en el párrafo anterior y está constituida por toda esa información que hace llegar a sus grupos de interés a través de medios específicos de comunicación tales como correos electrónicos, correspondencia comercial impresa como cartas y ofertas de productos y servicios, folletos diversos de índole informativa, website –www.amesa.com.gt–, publicaciones institucionales y notas editoriales en revistas especializadas, así como participación en exposiciones, en stands ubicados, ubicados en eventos que se relacionan con el giro del negocio.

Cada uno de los medios en mención contribuye al posicionamiento de la empresa en el mercado y se consideran indispensables para promover los diferentes productos y servicios con el fin de que conozcan quién es AMESA, a qué se dedica, cómo lo hace, por qué lo hace y quiénes lo hacen, y es aquí donde la comunicación interna se integra a la comunicación externa, pues lo que se refleja al exterior, no es más que la proyección de lo que se vive en el interior de la empresa, producto de un clima organizacional gestionado de forma permanente y pertinentemente, que ha hecho posible la generación y vivencia del sentido de compromiso, la satisfacción del personal, la disposición al cambio y por ende una actitud positiva, según los resultados de la evaluación realizada en mayo de 2017.

Parte vital de la proyección de AMESA con sus grupos de interés externos, lo constituye toda la base legal que desde su constitución, hace ya 17 años, respalda su imagen, así también el respaldo que Corporación EEGSA le brinda; no obstante, esto último es un tema que el 100% de los trabajadores encuestados opina que es algo que debería intentar cambiarse de alguna manera, pues mencionan que AMESA es conocida en el mercado, pero no la desvinculan ni diferencian de EEGSA, situación que como también comentan, no está mal, pero no les brinda independencia o diferenciación en el mercado que atienden.

4.2.2. Mapa de públicos

Usuarios

Aunque AMESA es parte de Corporación EEGSA, el marco legal y normativas que rigen el tipo de negocio que realiza, no le veda la oportunidad de ofrecer y vender sus productos y servicios en toda la república, así como en el extranjero.

Los productos y servicios que AMESA ofrece a sus usuarios se detallan a continuación:

- Almacenaje y logística
- Proyectos llave en mano
- Venta de materiales y equipos eléctricos
- Transporte local
- Manejo de inventarios

De esa cuenta es que los usuarios de AMESA, según la investigación realizada, están conformados de la siguiente manera:

- Distribuidoras de energía eléctrica tales como EEGSA, ENERGUATE y empresas eléctricas municipales: adquieren materiales eléctricos diversos tales como equipos y materiales para baja, media y alta tensión, equipos y materiales para líneas aéreas y

subterráneas, transformadores, cables y conductores, equipos y materiales para alumbrado público, cortacircuitos, aisladores, pararrayos, cruceros, postes de madera y concreto, así como accesorios eléctricos.

- Desarrolladores inmobiliarios, que es un mercado en crecimiento, desarrollo y expansión, que se dedican a la administración y desarrollo de vivienda, centros comerciales y complejos de oficinas, tal es el caso de Spectrum y Grupo Rosul.

Este tipo de entidades, adquieren equipos y materiales para alumbrado público, accesorios para iluminación de interiores, paneles solares, calentadores solares para agua, entre otros específicos para el tipo de proyectos que realizan.

- TRELEC, S. A. es la transportista de energía eléctrica de Corporación EEGSA y de AMESA adquiere equipo y materiales eléctricos para la construcción de subestaciones y líneas de transmisión.
- Municipalidades de la república de Guatemala: adquieren principalmente accesorios, equipo y materiales para sistemas de alumbrado público. En fechas más recientes, exploran la compra de sistemas de paneles solares.
- Otros: industrias y personas individuales, que por lo general adquieren sistemas de paneles solares o calentadores solares para agua.

No obstante el detalle anterior, y derivado de la investigación realizada, AMESA aún tiene la oportunidad de cubrir mucho más mercado, pero es en donde se percibe que su imagen y comunicación externa requiere de fortalecimiento, mediante un plan estratégico a corto plazo que le permita darse a conocer y tener mucho más alcance en el mercado en el futuro inmediato, idealmente a implementar durante el año 2018, tomando en consideración que puede llegar a ganar clientes de la competencia constituida por diversas empresas que se dedican a la misma actividad en el nicho de mercado en el que AMESA se ubica, por

ejemplo: CELASA, IMPELSA, ANTILLÓN, entre otros similares. Asimismo, un plan permanente que le permita dar seguimiento y continuidad a las acciones que puedan llegar a implementarse.

Luego de conocer el detalle de los usuarios de AMESA se considera oportuno manifestar que es totalmente válido que los públicos luego de adquirir productos y servicios, establecen relaciones de credibilidad y confianza con la empresa, es decir una relación “persona-organización” en la que no solo importa el producto o servicio “persona-producto”.

En el caso de AMESA, este cambio es un reto a enfrentar, y representará el asumir nuevas responsabilidades de índole social y ya no solo de índole comercial. Entonces la comunicación organizacional, ha de adaptarse a esos cambios, enfocándose en dar a conocer ante los grupos de interés las fortalezas que como entidad altamente comprometida con las personas tiene a lo interno, para que el objetivo fundamental ya no se enfoque únicamente en ganar más espacio en el mercado, sino en generar una actitud favorable y de lealtad de los grupos de interés externos hacia la empresa, de manera que ya no sean solo sujetos de consumo sino de opinión.

Dada la tendencia del entorno, no está mal la idea de que AMESA se proyecte como una entidad comprometida con el desarrollo de Guatemala, con sentido nacionalista y sobre todo con personas que están al servicio de personas, pues hay que tomar en cuenta que lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, sumándolo a su experiencia con los productos y servicios de la empresa. Esto contribuirá a que la percepción de la empresa se defina, por ejemplo: como joven-vieja, grande-pequeña, eficiente-ineficiente, moderna-antigua, entre otros calificativos que cada marca o empresa comienza a tomar como una personalidad o a definir significados a través de los cuales, los consumidores la lleguen a describir, recordar y relacionar; y es esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos o grupos de interés a lo que se le llama imagen corporativa.

Instituciones

Dada la estructura administrativa a la que AMESA pertenece, es vital mencionar que hay grupos de interés previamente definidos a nivel corporativo, con los cuales AMESA se relaciona por diversas razones, estos son:



Figura 1 “Grupos de interés”.

Fuente: Coordinación de Responsabilidad Social Empresarial, Subgerencia de Desarrollo Sostenible, Corporación EEGSA. Mayo, 2017

Las diversas actividades que se llevan a cabo en AMESA tienen además de su objetivo principal, el propósito de lograr contribuir a brindar nuevas y mejores oportunidades de desarrollo para los grupos de interés, según lo definen la misión y visión corporativa.

El foco de la sostenibilidad se basa en los valores, Código de Honor y Política de Responsabilidad Social Empresarial, corporativos, y se enmarca en un fundamento ético que orienta el actuar con una conducta responsable hacia el desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental; contenidas en iniciativas

locales, nacionales y mundiales; la más reciente iniciativa corporativa y de la cual AMESA es parte desde enero de 2017, es la contribución con la Red Guatemala del Pacto Global y los Objetivos del Milenio; y podría decirse, es el marco de actuación y de relacionamiento con las siguientes instituciones:

- Las filiales de Corporación EEGSA: EEGSA, ENÉRGICA, TRELEC y COMEGSA.
- Entidades gubernamentales: Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE), Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Instituto Nacional de Electrificación (INDE), por mencionar algunas de las más relevantes.
- Los stakeholders: tomando en consideración que son los grupos o personas individuales que surgen directamente o por la relación que tengan con la actividad económica de la empresa, por lo que para AMESA, los stakeholders identificados son: Grupo EPM como socio mayoritario de la entidad, accionistas, proveedores de materiales y servicios - nacionales y extranjeros- de las marcas que representa, trabajadores, entre otros.
- Cámaras, gremiales y asociaciones: Cámara de la Industria de Guatemala (CIG), Cámara de Comercio de Guatemala (CCG), Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC) y otras similares, principalmente si promueven al sector inmobiliario o de la construcción.

4.2.3. Análisis de la identidad corporativa

La importancia que asume la identidad corporativa en el desarrollo de toda actividad industrial, económica o social, en la actualidad es vital para una empresa que como AMESA es proveedora de productos o servicios.

La identidad corporativa está conformada por un conjunto de características, valores y creencias con las que la entidad se identifica y diferencia automáticamente del resto de

entidades que, dentro de la misma categoría, existen en el entorno y debe responder las siguientes preguntas: ¿qué es?, ¿quién es?, ¿cómo lo hace?, ¿cuándo lo hace? y ¿por qué lo hace?

Definir la identidad corporativa de una empresa es reconocer la razón específica de la misma en su entorno y sociedad a la que se debe, es un elemento básico que da la base y se integra con la comunicación corporativa, y es lo que se debe transmitir a los grupos o públicos de interés. Existen diferentes conceptos sobre qué es la identidad corporativa, pero la definición idónea por considerar clara y es la que Costa tiene al respecto y en la que define a la identidad corporativa como el conjunto de todos los signos visuales –lingüísticos, icónicos, cromáticos– por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución (2004, pág. 15).

AMESA efectivamente es conocida en el mercado por la designación verbal que su nombre representa a través de un logotipo bien logrado que tiene una marca gráfica que hace referencia al tipo de empresa que es, con una figura distintiva –un transformador entre un óvalo estilizado semiabierto– equipo (el transformador) que es un ícono extremadamente representativo en el mercado de productos y servicios eléctricos, y que al estar ubicado entre el óvalo, le otorga un sentido que engloba una gama completa de productos y servicios, esto si se considera que los íconos en los logotipos casi siempre responden a tecnicismos que hacen sentido, lo que se complementa con una gama de colores brillantes, sinónimo de dinamismo, jovialidad, agilidad y sencillez, este último atributo enfocado a que no es una entidad rígida, sino abierta a sus grupos de interés.

Y es precisamente esa condición sistemática en el uso de los signos de identidad corporativa la que consigue el efecto de consistencia en la memoria del cliente/usuario en el mercado, no obstante lo positivo que se percibe en la identidad de AMESA, vale la pena recordar lo que los trabajadores expresaron y que efectivamente es comprobado, AMESA es reconocida como una entidad que vende productos y servicios asociados al sector eléctrico, pero la relación que de ella hacen con EEGSA, la distribuidora de energía eléctrica, aunque

le aporta seriedad, respaldo y solidez, no le permite presentarse como una entidad totalmente independiente en el mercado al que sirve, situación que puede ser un debilitador ante la competencia.

Entonces, considerando lo anterior, la identidad corporativa de AMESA se analizará desde dos enfoques, el del diseño o de los signos y el del enfoque organizacional que vincula la identidad corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos, que para Capriotti claramente pueden hacer que una entidad sea reconocida y contribuyen a la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades; vinculándola entonces con lo que se ve de una empresa (2009, pág. 19).

Signos

Los signos son canales a través de los cuales se transmite a los grupos de interés y a la opinión pública en general, la identidad de una empresa, como se expresó con anterioridad; por lo que de acuerdo a su naturaleza los signos pueden ser:

- **Lingüísticos:** El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- **Icónicos:** la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo o signo convencional que tiene un significado, que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios
- **Cromáticos:** Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.



Logotipo de AMESA	
1	El transformador dentro del óvalo representa el dinamismo y su relación con la electricidad, es un ícono extremadamente representativo en el mercado de productos y servicios eléctricos, que ubicado entre el óvalo en mención le otorga un sentido que engloba una gama completa de productos y servicios. Son atributos propios de AMESA.
2	AMESA es un acrónimo de su nombre completo: Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A.
3	El nombre Grupo EPM representa la relación entre dicha entidad que es el dueño de Corporación EEGSA, grupo del cual AMESA forma parte, también se constituye en un endoso de respaldo y solidez.

Figura 5 “Logotipo de AMESA”. Fuente: Manual de Marca de AMESA.

Tipografía	
<p><i>VENUS ENVY</i></p> <p><i>Aa Bc Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz</i></p>	<p>VAG Rounded BT</p> <p>Aa Bc Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz</p>
Utilizada en el nombre de la entidad dentro del logotipo.	Utilizada en el nombre de Grupo EPM, como endoso del logotipo.

Figura 6 “Tipografía”. Fuente: Manual de Marca de AMESA.

Paleta de colores			
	TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE 299C PANTONE 299U	
	TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE PROCESS YELLOW C PANTONE PROCESS YELLOW U	
	TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE COOL GRAY 11 C PANTONE COOL GRAY 11 U	
	TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE COOL GRAY 11 C 50% PANTONE COOL GRAY 11 U 50%	
	TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE 355C PANTONE 355U	
	TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE 375C PANTONE 375U	
<p>Colores Pantone: pertenecen a la gama internacional de colores Pantone y deben utilizarse en sus aplicaciones brillante y mate, siempre que el sistema de impresión lo permita.</p>		<p>Colores proceso: son los colores que se forman a partir de la composición CMYK, y deben utilizarse cuando el sistema de impresión no permite el uso de los Pantone.</p>	

Figura 7 “Paleta de colores”. Fuente: Manual de Marca de AMESA.

Y es esta condición o naturaleza sistemática, ajustada a lo que establece el Manual de Marca de AMESA que, aplicada al uso de los signos de identidad corporativa, la que consigue el efecto de constancia en la memoria de la opinión pública, de esa cuenta es que la constancia y la repetición logran una mayor presencia y aumentan la notoriedad de la empresa en la memoria de los grupos o públicos de interés.

De manera que, por la acumulación y posicionamiento en la memoria de las personas, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor, es decir, una imagen que representa uno de los principios activos para la empresa.

Funciones

Destacar la identidad que diferencie a la empresa en un grupo de la misma categoría, definir el sentido de la cultura organizacional, construir la cultura corporativa, reforzar el liderazgo, evitar situaciones críticas, promover nuevos productos y servicios, generar buena reputación y hasta atraer clientes, pueden definirse como funciones de la identidad corporativa y sinceramente no están nada lejos de la realidad, pero para los fines de este trabajo se tomará lo expresado por Costa al respecto, y que se refiere a que la identidad corporativa tiene la función de diferenciar y asociar ciertos signos a una organización con el fin de darle significado, es decir aumentar la notoriedad de la empresa, por lo que tiene dos clases de funciones, una inmediata y una acumulativa (2004, pág. 26).

La función inmediata permite hacer, conocer, reconocer y memorizar, está ligada al acto de localizar fácilmente a la empresa, sus productos y servicios: en AMESA se cumple esta función, pues es identificada como una entidad que provee productos y servicios para la construcción de proyectos de baja, media y alta tensión, así como otros relacionados con el sector eléctrico.

La función acumulativa que contribuye en gran medida a la construcción y reimpregnación mental de la imagen de la empresa en un entorno determinado: durante los 17 años que AMESA tiene de estar en el mercado guatemalteco, ha logrado cumplir con esta función, pese a que tuvo un cambio drástico en su identidad corporativa.

4.2.4. Análisis de la imagen corporativa

En la actualidad la imagen corporativa adquiere importancia dadas las características de la situación del entorno, la madurez y avance del mismo, así como la relación de los dos elementos anteriores con el desarrollo y fortalecimiento de procesos de comunicación que apuntan al logro de objetivos, tomando en consideración que ya no es tan difícil que los

directivos de las empresas ahora consideren que la imagen es fundamental, sea esta pública o privada.

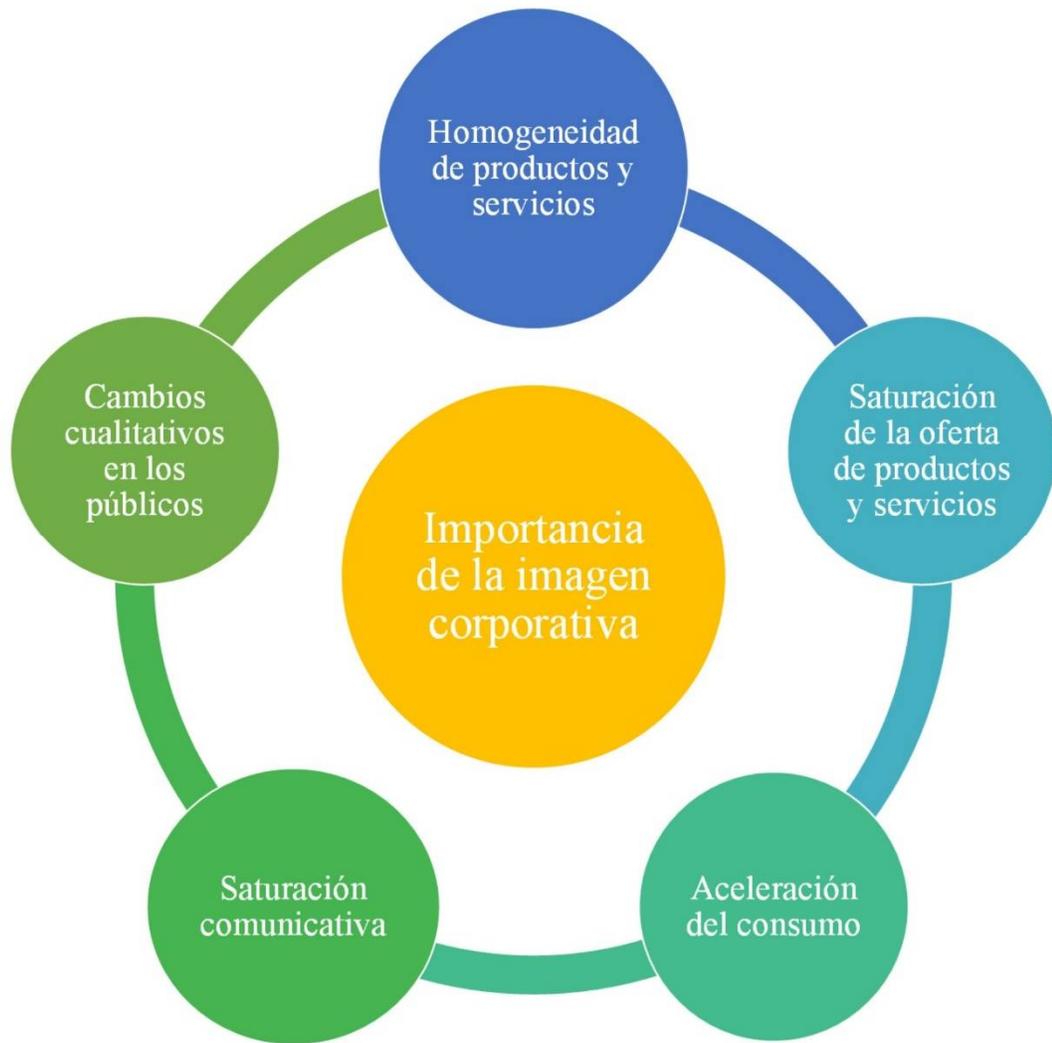


Figura 8 "Características de la imagen corporativa". Fuente: Elaboración propia.

Las características que dan marco a los elementos en mención, se derivan de la globalización del mundo, influyen o afectan a los grupos de interés externos, se constituyen en la importancia de la imagen corporativa y son:

- La homogeneidad de productos y servicios
- La saturación de la oferta de productos y servicios, la aceleración del consumo, la saturación o exceso de mensajes e información relacionada con los productos y servicios a los que los grupos de interés están expuestos
- Las expectativas que éstos últimos tienen y que se pueden interpretar como cambios cualitativos en ellos.

Derivado de lo anterior, la imagen corporativa de AMESA, en este punto, se analiza desde las siguientes perspectivas:

La realidad corporativa que es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas de la empresa. Se trata de datos objetivos, hechos reales anteriores e independientes del concepto creado. Es el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como entidad en una sociedad. Por ejemplo, su entidad jurídica, su estructura organizativa, sus funciones, su realidad económico-financiera, su integración social interna, el sistema de relaciones de comunicación interna y externa, entre otros atributos.

Entonces se tiene que AMESA es una entidad con fortalezas desde diferentes puntos de vista y que se considera son parte vital de su realidad corporativa, está formal y legalmente establecida, es respetuosa de la normativa y legislación vigente, razón por la que también vela porque cualquier entidad o persona que se relacione con ella, cumpla con las mismas.

Sus funciones como entidad comercial las tiene claramente definidas y sus trabajadores las conocen y centran sus esfuerzos en ellas, tiene una estructura organizativa bien definida; la situación económico financiera de AMESA es estable y administrada por un equipo de profesionales altamente capacitados y con experiencia en la materia.

La rendición de cuentas es una de las buenas prácticas que permanentemente lleva a cabo, y año con año, como punto culminante realiza una Asamblea General Ordinaria con el fin de atender pertinente a sus accionistas.

A lo interno, AMESA vela por el bienestar y seguridad de sus trabajadores, brindándoles salarios justos por encima de los que el mercado ofrece para los puestos que tiene en su estructura administrativa, con ventajas y beneficios adicionales a los que la legislación guatemalteca establece, entre otros que favorecen de las personas que forman su equipo de trabajo; también entrega tres uniformes sin ningún costo para cada trabajador, que incluye pantalones, camisas y zapatos de seguridad. El Equipo de Protección Personal, acorde a las labores que se realizan en AMESA, también es otro de los insumos que cada trabajador recibe.

AMESA promueve una política de puertas abiertas para incentivar la integración de sus trabajadores y está consciente de que siempre habrá ventanas de oportunidad que les permita estar mejor comunicados, tanto con sus clientes internos como con los externos, pues entiende que, si la entidad está bien a lo interno, se reflejará a lo externo.

Cuenta también con oficinas, almacenes y bodegas establecidas, una sede en la Zona 8 de la ciudad de Guatemala y otra en la cabecera departamental de Escuintla.

La cultura corporativa, puede entenderse como la forma de ser de la empresa. Es el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas del grupo de personas que forman la organización. Tiene efectos diversos sobre el comportamiento de sus trabajadores, en los procesos selección y contratación de personal, en los procesos de retención de talentos y rotación de trabajadores; de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura corporativa, mayor será el compromiso del trabajador hacia la empresa, habrá sentido de pertenencia y compromiso.

Visto esto, puede decirse que la cultura corporativa no debe ser permanente, ni rígida; al contrario, debe ser dinámica, y hasta podría considerarse sano que cambie con el fin de adaptarse a las exigencias del entorno internos y externo de la empresa, promoviendo así, mejores condiciones y ambiente para los trabajadores.

En AMESA la cultura corporativa está bien sustentada por misión, visión y objetivos estratégicos de índole corporativa; los valores y los estándares, según lo expresan los trabajadores de la entidad, son practicados en todas sus acciones y actividades, mismas que se realizan bajo los lineamientos establecidos por el Código de Honor. Existe también la Línea Ética “Contacto Transparente” –línea telefónica y correo electrónico– a disposición tanto a lo interno como a lo externo de la entidad, con el fin de que se puedan denunciar anomalías, incidentes o fraudes. Además, se respetan y aplican las normativas del mercado laboral guatemalteco.

La almacenadora cuenta con un muy buen clima organizacional, gestionado y evaluado permanentemente con el fin de poder brindar soluciones pertinentes a las oportunidades de mejora que se detecten, de esa forma AMESA promueve el sentido de pertenencia, de compromiso, la satisfacción del personal, la disposición al cambio y por ende una actitud positiva. La actitud, valores y habilidades de los trabajadores de AMESA hace posible que tengan un muy buen nivel de integración y respeto, tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

De acuerdo con lo expresado con Robbins (2009), la cultura corporativa desempeña numerosas funciones dentro de la organización; primero, tiene un papel de definición de fronteras que crea distinciones entre una organización y las demás; segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La identidad corporativa que como se expresó anteriormente, está conformada por el conjunto de características, valores y creencias con las que la entidad se identifica y diferencia automáticamente del resto de entidades, que dentro de la misma categoría, existen en el entorno y debe responder las siguientes preguntas: ¿qué es?, ¿quién es?, ¿cómo lo hace?, ¿cuándo lo hace? y ¿por qué lo hace?

Existen diferentes conceptos sobre qué es la identidad corporativa, pero la definición idónea por ser sencilla y clara es la que Costa tiene al respecto y que define a la identidad corporativa como el conjunto de todos los signos visuales –lingüísticos, icónicos, cromáticos– por medios de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución (2004, pág. 15).

AMESA efectivamente es conocida en el mercado por la designación verbal que su nombre representa a través de un logotipo bien logrado que tiene una marca gráfica que hace referencia al tipo de empresa que es, con una figura distintiva –un transformador entre un óvalo estilizado semiabierto– equipo (el transformador) que es un ícono extremadamente representativo en el mercado de productos y servicios eléctricos, y que al estar ubicado entre el óvalo, le otorga un sentido que engloba una gama completa de productos y servicios, esto si se considera que los íconos en los logotipos casi siempre responden a tecnicismos que hacen sentido, lo que se complementa con una gama de colores brillantes, sinónimo de dinamismo, jovialidad, agilidad y sencillez, este último atributo enfocado a que no es una entidad rígida, sino abierta a sus grupos de interés.

Esta condición sistemática en el uso de los signos de identidad corporativa, es precisamente la que consigue el efecto de consistencia en la memoria del cliente/usuario en el mercado, no obstante lo positivo que se percibe en la identidad de AMESA, vale la pena recordar lo que los trabajadores expresaron y que efectivamente es comprobado, AMESA es reconocida como una entidad que vende productos y servicios asociados al sector eléctrico, pero la asociación que de ella hacen con EEGSA, la distribuidora de energía eléctrica, aunque le aporta seriedad, respaldo y solidez, no le permite presentarse como una entidad

totalmente independiente en el mercado al que sirve, situación que puede ser un debilitador ante la competencia.

La comunicación corporativa en las organizaciones se gestiona desde una doble perspectiva, la interna y la externa; la primera de estas se encarga de todo lo que tiene relación con la conexión requerida entre los miembros de un equipo con metas y objetivos en común; mientras que la segunda, vincula a la organización con el entorno en el que la misma desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar a un determinado nivel de rentabilidad social y económica.

Lo anterior se vuelve a confirmar con lo expresado por Castro: la comunicación corporativa se divide en dos: la comunicación interna que trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización; y la comunicación externa que se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. El objetivo de ambas es colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos (2007, pág. 17).

Entendida de forma global, esta área es la responsable de gestionar toda la información relativa a la marca orientándola de forma que sus grupos de interés la identifiquen de acuerdo a la identidad corporativa previamente definida.

En AMESA, la comunicación corporativa se gestiona desde un pertinente manejo de su marca a través de correos electrónicos, correspondencia comercial impresa como cartas y ofertas de productos y servicios, folletos diversos de índole informativa, website – www.amesa.com.gt–, publicaciones institucionales y notas editoriales en revistas especializadas, así como participación en exposiciones, en stands ubicados, ubicados en eventos que se relacionan con el giro del negocio. Cada uno de los medios en mención contribuye al posicionamiento de la empresa en el mercado y se consideran indispensables para promover los diferentes productos y servicios con el fin de que conozcan quién es AMESA, a qué se dedica, cómo lo hace, por qué lo hace y quiénes lo hacen.

4.2.5. Comunicación en crisis

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis, y aquí se considera oportuno mencionar que la gestión estratégica de la comunicación permitirá que una empresa esté preparada para afrontar y manejar una crisis, obteniendo de la situación enseñanzas que le permitirán irse fortaleciendo, en función de corregir fallas en los procesos comunicacionales que la hayan generado.

Para poder manejar cualquier situación de crisis no hay nada mejor que la prevención y es por ello que según lo comentado por el gerente de AMESA en entrevista personal, su actuar como líder del equipo de trabajo a su cargo, se rige a las directrices de comunicación que se generan desde el área que maneja la comunicación corporativa del grupo, en donde opina, tienen la experiencia para orientarle y apoyarle a afrontar cualquier situación de crisis interna o externa, en donde las acciones preventivas son esenciales (entrevista telefónica. Junio 14, 2017).

Las prácticas que se mencionan y detallan a continuación, son acciones instituidas con el fin de administrar cualquier situación de crisis externa:

- Manual corporativo para el manejo de crisis ante diferentes escenarios.
- Monitoreo diario de noticias en medios convencionales y digitales, con el fin de estar al tanto de la categoría de mercado, así como del sector eléctrico en general.
- Divulgación interna de temas coyunturales que atañan a AMESA.
- Publicaciones en revistas especializadas y notas editoriales con el fin de dar a conocer los productos y servicios de AMESA.
- Ejecución permanente de un plan de relacionamiento con grupos de interés externos.

4.2.6. Análisis FODA

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Origen interno	<p>D1. El 75% de los trabajadores de AMESA no cuenta con puesto informático de trabajo, razón por la que la comunicación que se genera por mailing vía correo electrónico, no llega a ellos.</p> <p>D2. La comunicación organizacional interna se planifica a nivel corporativo desde Corporación EEGSA, grupo al cual AMESA pertenece, esto se considera una limitante para los trabajadores de AMESA tomando en consideración que la comunicación no se adecua al rol del negocio de la entidad y el entorno en el que realizan sus actividades.</p> <p>D3. Aunque la gestión de la comunicación organizacional para AMESA esté a cargo de profesionales, el equipo de trabajo es pequeño, lo que podría repercutir en una atención deficiente a las necesidades de esta empresa, tomando en consideración que es un equipo que atiende a Corporación EEGSA.</p>	<p>F1. Estructura organizativa dinámica que evoluciona y se adapta a cambios, propicia el buen desarrollo, desempeño y gestión de la comunicación.</p> <p>F2. La gestión de la comunicación organizacional en Corporación EEGSA, grupo al cual AMESA pertenece, está a cargo de personal calificado que realiza sus funciones con base a procedimientos y políticas establecidas para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>F3. Asesoría y apoyo de agencia publicitaria, agencia de medios digitales y central de medios.</p> <p>F4. Diversos canales de comunicación interna al servicio de los trabajadores.</p> <p>F5. Seguimiento y evaluación a la gestión de la comunicación organizacional, con estudios y evaluación desde Corporación EEGSA, grupo al cual AMESA pertenece.</p> <p>F6. Manual de marca, manuales corporativos de manejo de crisis, de protocolo, de vocería, de relacionamiento con medios de comunicación y grupos de interés.</p> <p>F7. Monitoreo diario de noticias inherentes al sector eléctrico, incluye monitoreo de la competencia, tanto en medios ATL como digitales.</p>

Tabla 1 "Análisis FODA". Fuente: Elaboración propia.

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Origen externo	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<p>A1. La asociación que de AMESA hacen con EEGSA, la distribuidora de energía eléctrica, aunque le aporta seriedad, respaldo y solidez, no le permite presentarse como una entidad totalmente independiente en el mercado al que sirve, situación que puede ser un debilitador ante la competencia.</p> <p>A2. Atención deficiente a las necesidades de comunicación de AMESA por parte del equipo que las gestiona por ser un equipo pequeño al servicio de Corporación EEGSA, entidad conformada por cinco empresas, incluida la almacenadora, pueden generar crisis.</p>	<p>O1. Website -www.amesa.com.gt- como un canal de comunicación que pueda generar más oportunidades de negocio, con módulos para cotización y pedidos en línea. Es tiempo de explorar la presencia de AMESA en redes sociales, con el fin de tener presencia en un medio que se considera vital en esta era.</p> <p>O2. Mayor divulgación en medios ATL y digitales de comunicación para dar a conocer los productos y servicios que AMESA ofrece.</p> <p>O3. Planificación estratégica de la comunicación en función de los resultados de las evaluaciones que periódicamente se realicen y personalizándolos de acuerdo a las necesidades específicas de AMESA.</p> <p>O4. Ampliación y diversificación de la cartera de clientes, tomando en consideración que no hay impedimento en cuanto al área de prestación del servicio.</p> <p>O5. El Plan de Relacionamiento de AMESA puede constituirse en una herramienta de comunicación que propicie nuevos negocios, tomando en cuenta los contactos que se realizan a través del mismo.</p> <p>O6. Obtener atención dedicada por parte del Dpto. de Comunicación Corporativa, si creciera en cantidad de personal.</p>

Tabla 1 "Análisis FODA". Fuente: Elaboración propia.

4.2.7. Análisis y pronóstico de la situación

- **Alternativas entre fortalezas y oportunidades**

AMESA tiene una brecha sustancial de mejoría al combinar sus fortalezas con sus oportunidades, empezando porque puede recurrir y apoyarse más en el equipo de profesionales del Departamento de Comunicación Corporativa, de manera que conjuntamente puedan desarrollar un plan de trabajo de por lo menos cinco años, a implementar a partir de 2018, y de esa forma gestionar de manera específica sus planes y proyectos que apunten a crecer en presencia, reconocimiento y reputación en el mercado (F1-O3).

La presencia de AMESA en redes sociales, se considera necesaria, considerando que la entidad ha alcanzado un nivel de madurez idóneo, este servicio se puede adquirir mediante la subcontratación de un Community Manager, administrado y coordinado desde el Dpto. de Comunicación Corporativa, con el fin de brindar atención oportuna y pertinente. Las redes que se consideran idóneas para esta etapa de AMESA son: Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, cada una gestionada desde una estrategia personalizada y con sus respectivas métricas definidas (F3 – O1).

El Plan de Relacionamiento de AMESA puede llegar a constituirse en una plataforma de negocios amplia y fuerte, si se continúa gestionando de la manera adecuada, con un seguimiento riguroso y atención específica (F6 – O5).

- **Alternativas entre debilidades y oportunidades**

Las alternativas que en el corto plazo pueden implementarse, a partir del análisis de las debilidades y oportunidades comunicacionales de AMESA, pueden ser:

Primero, el crecimiento en la cantidad de profesionales del Departamento de Comunicación Corporativa de manera que pueda haber personal dedicado a la gestión, atención y coordinación de las necesidades de la almacenadora (D3 – O6); segundo, la habilitación de un grupo de Whatsapp con el 100% de trabajadores de dicha empresa, administrado por una de las profesionales del Departamento de Comunicación Corporativa, ya que es un medio al cual el 100% de los trabajadores de AMESA opinan tener acceso, así como la instalación de pantallas de TV en áreas de uso común y que funcionen en circuito cerrado para poder compartirles información específica y relacionadas con sus puestos de trabajo, pues los trabajadores consideran que es un medio al cual tendrán acceso de forma general, tomando en consideración que el equipamiento a través de un puesto informático de trabajo no es posible por la naturaleza de sus funciones (D1 – O3); y tercero, el Departamento de Comunicación Corporativa deberá generar planes específicos de comunicación para esta empresa, tomando en consideración su rol de negocio y el entorno en el que se desempeña (D2 - O3).

▪ **Alternativas entre fortalezas y amenazas**

Generar una campaña de comunicación institucional que dé a conocer a AMESA, sin vincularla directamente con EEGSA es una buena alternativa para potenciar su presencia en el mercado y generar oportunidades de negocio. La divulgación puede empezar con pauta en medios digitales, tomando en consideración que son flexibles y dinámicos, al alcance del colectivo social y con un buen nivel de penetración se son planificados de manera pertinente (F3 – A1).

Los resultados de las evaluaciones que Corporación EEGSA realiza deben gestionarse de forma individual, y en este caso para AMESA específicamente, con el fin de poder generar una estrategia con tácticas que permitan brindar atención y generar propuestas específicas, acordes al rol del negocio y su entorno (F5 – A2).

▪ **Alternativas entre debilidades y amenazas**

El tener consciencia de las debilidades y amenazas que AMESA tiene en su proceso de comunicación organizacional es desde ya una ventaja que brinda la oportunidad de hacer un alto, evaluar y redefinir planes y objetivos relacionados con la forma en que se está gestionando la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la entidad. Sin lugar a dudas es vital hacer planes específicos para dicha entidad con el apoyo y la experiencia del equipo que actualmente trabaja en el Departamento de Comunicación Corporativa, esto con el fin de aprovechar los recursos actuales y no esperar hasta que haya un equipo más robusto (D3 – A2).

Una solución en el corto plazo es la atención inmediata y solución de las debilidades, pues se considera que existen los recursos; de la misma forma, debe trabajarse por minimizar el impacto que las amenazas actuales están ocasionando a la entidad, esto puede ser posible por medio de redirigir las acciones que actualmente se realizan, una opción puede adicionando secciones al website actual y contratar pauta digital para tener más alcance y posicionar de mejor forma la imagen de AMESA (D1 – A1).

4.2.8. Factores influyentes

Factores directos

Los principales factores que influyen directamente en la comunicación organizacional externa de AMESA son los siguientes:

- La asociación que de AMESA hacen con EEGSA, la distribuidora de energía eléctrica, aunque le aporta seriedad, respaldo y solidez, no le permite presentarse como una entidad totalmente independiente en el mercado al que sirve, situación que puede ser un debilitador ante la competencia.

- La no existencia de un plan de comunicación externa para atención específica de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, recurriendo a acciones aisladas como publicaciones institucionales en revistas especializadas o participación aislada en eventos, contribuyen a que la entidad tenga presencia, pero no permiten presencia permanente que potencialice su imagen y reputación en el mercado.
- Website -www.amesa.com.gt- con potencial de ser una herramienta interactiva, con un módulo de cotización y pedido en línea, actualmente funciona únicamente como un medio de información.
- Plan de Relacionamiento de AMESA, el cual puede constituirse en una herramienta de comunicación que propicie nuevos negocios, tomando en cuenta los contactos que se realizan a través del mismo, por lo que deberá dársele seguimiento y continuidad para que pueda generar resultados positivos en el mediano plazo (2018).
- Atención del Dpto. de Comunicación Corporativa; aunque la gestión de la comunicación organizacional para AMESA esté a cargo de profesionales, el equipo de trabajo es pequeño, lo que podría repercutir en una atención deficiente a las necesidades de esta empresa, tomando en consideración que es un equipo que atiende a Corporación EEGSA.

Factores indirectos

Los factores indirectos que influyen en la comunicación organizacional externa de AMESA son los siguientes:

- la globalización del mundo que influye a los grupos de interés externos.
- La homogeneización de productos y servicios en el mercado.

- La saturación de la oferta de productos y servicios en el mercado eléctrico, tanto a nivel nacional como internacional.
- La aceleración del consumo, provocando que el ciclo de vida de los productos sea mucho más corto de lo normal, no permitiendo un nivel de identificación del público hacia el mismo.
- La saturación o exceso de mensajes e información relacionada con los productos y servicios a los que los grupos de interés están expuestos (saturación comunicativa).
- Expectativas que los grupos de interés tienen – cambios cualitativos. En la actualidad los clientes son más exigentes dado el acceso a más información y datos, derivado de lo cual ya emiten argumentos en cuanto a lo que una organización debe o no debe hacer.

4.2.9. Árbol de problemas

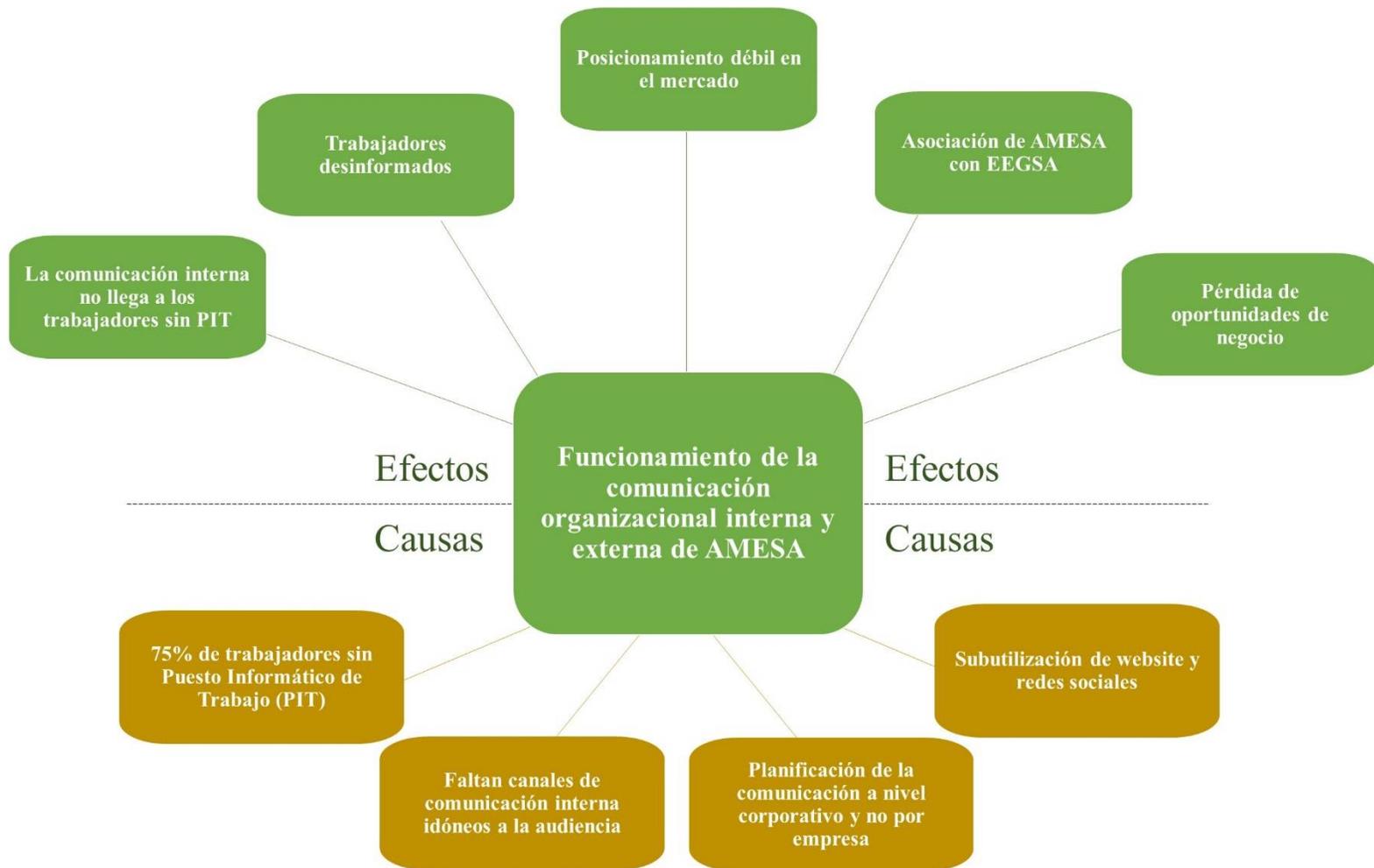


Figura 9 "Árbol de problemas". Fuente: Elaboración propia.

Determinación de prioridades comunicacionales

En la revisión de los problemas detectados, realizada con un equipo de trabajadores de AMESA, se determinaron las siguientes prioridades comunicacionales:

- Debido a la naturaleza de los puestos de trabajo del 75% de los trabajadores de AMESA que no tienen un Puesto Informático de Trabajo, se considera que gestionar la habilitación de dos nuevos canales de comunicación interna es mucho más viable, tomando en consideración que durante los meses de agosto y septiembre se negociará el Presupuesto de Gastos Administrativos y Operativos para el año 2018. Los medios de comunicación que se propone gestionar son los siguientes: grupo en Whatsapp en el que participe el 100% de los trabajadores de AMESA (no representa ningún costo para la entidad) y habilitación de por lo menos una pantalla por sede de trabajo, ubicada en área de uso común, para la transmisión de los mensajes que se compartan por correo electrónico.

Se considera que la primera acción –grupo en Whatsapp– puede habilitarse durante el último trimestre de 2017, como un plan piloto enfocado a fortalecerse durante 2018. Las pantallas, se esperaría poder tenerlas habilitadas durante el segundo semestre de 2018, pues requiere de una inversión y conectividad.

Lo anterior, por lo tanto, permitirá el uso de canales de comunicación interna adecuados al perfil del trabajador de AMESA, implica además la investigación sobre qué instrumentos serán necesarios para que el grupo objetivo reciba los mensajes de forma idónea, idealmente guiado por un manual de comunicación interna propio y evaluando el alcance y la efectividad de forma semestral.

- Planificar estratégicamente la comunicación para AMESA, a partir del plan corporativo, se considera una acción pertinente pues a través de la misma se podrá plantear la ejecución de actividades que le apunten a minimizar los efectos que los problemas

detectados (posicionamiento débil de la marca en el mercado, asociación de AMESA con EEGSA y pérdida de oportunidades de negocio), estableciendo para el efecto, tácticas e indicadores con su respectiva calendarización, seguimiento y medición. Esta prioridad en definitiva implica recursos económicos principalmente, y se llevará a cabo con el acompañamiento del Dpto. de Comunicación Corporativa.

- La implementación de una estrategia de comunicación organizacional que ponga en claro los objetivos y metas de AMESA contribuirá a fortalecer el posicionamiento y reputación.

4.2.10. Propuestas de soluciones

Las soluciones propuestas a partir del análisis y determinación de prioridades comunicacionales son:

- Crear un grupo en Whatsapp en el que se incluya al 100% de los trabajadores de AMESA, de manera que pueda constituirse en un medio de comunicación a la mano de todos, pues aunque el 75% de la plantilla no tiene un puesto informático de trabajo, poseen un teléfono inteligente.
- Guía para gestionar la comunicación interna de AMESA.
- Anuncios específicos, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA
- Programación y desarrollo de una nueva sección en el website de AMESA de manera que se convierta en una herramienta interactiva, con un módulo de cotización y pedidos en línea, actualmente funciona únicamente como un medio de información.
- Propuesta de un plan de comunicación para AMESA.

4.2.11. Funciones de la comunicación y su relación con las propuestas de soluciones

- Referencial: define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Su problema fundamental reside en formular, a propósito del referente, una información verdadera, es decir objetiva, observable y verificable (manuales).
- Emotiva: Define las relaciones entre el mensaje y el emisor. En otras palabras, esta función enfatiza la actitud del emisor con respecto al referente (comunicaciones específicas para AMESA).
- Conativa o apelativa: Define las relaciones entre el mensaje y el receptor. Esta función trata de provocar determinadas reacciones en el destinatario (comunicaciones específicas para AMESA).
- Poética o estética: Es la que predomina en la obra de arte. En esta función el referente es la obra misma. En otras palabras, lo más importante es la forma en que los signos son distribuidos; el diseño y diagramación de los materiales, textos producidos para que el mensaje llegue fácil y entendible al receptor.
- Metalingüística: Define el sentido de los signos que pueden no ser comprendidos por el destinatario, cabe mencionar aquí la implementar de los nuevos canales de comunicación mencionados, con el fin de los mensajes no se distorsionen.

4.2.12. Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas

El funcionalismo

La teoría del funcionalismo de la comunicación de Harold Laswell plantea el análisis de la comunicación como proceso y sus elementos: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿con qué efecto?; tan importantes en todo plan de comunicación y principalmente en este diagnóstico de comunicación organizacional de AMESA, pues afirma que los medios de comunicación, entendidos como emisores de información, siempre tienen la intención de obtener un efecto sobre el perceptor, es decir, se intenta persuadir a los espectadores.

El funcionalismo se basa también en otro aspecto, en el de transmisión de cultura, y en AMESA se puede decir que efectivamente sucede cuando los trabajadores indican entender y vivir los valores, actitudes y habilidades lo que contribuye al fortalecimiento de su sentido de pertenencia y cultura organizacional.

El conductismo

Enfoque organizacional conductista ha sido reconocido como estudio científico del ser humano en la búsqueda de soluciones a problemas organizacionales a la vez que se le reconoce como estudio del comportamiento organizacional en la búsqueda de una organización más humana; creando una dualidad en el análisis del objeto real del conocimiento, generando como consecuencia una teoría en la que un hecho se puede inferir de otro hecho (comportamiento individual y se infiere además de la noción de equipo).

Lo expresado con anterioridad es lo que se ha detectado en el diagnóstico de comunicación organizacional de AMESA, en la búsqueda de mejorar el funcionamiento de la organización como una entidad con sentido humano.

García (2000) expresa que el enfoque organizacional en mención lleva a la reflexión de que esta teoría es una práctica holística que interactúa con diversas disciplinas pretende ir más allá del estudio del hecho administrativo en empresas del mundo de los negocios (fines de lucro, acumulación y reproducción del capital) y va dando forma a los trabajadores en diferentes ámbitos y también en lo que se refiere a competencias.

Capítulo 5

Estrategia de comunicación organizacional

5.1 Justificación de la estrategia de comunicación organizacional

La importancia de una estrategia de comunicación radica esencialmente en que la misma se constituye en una herramienta de gestión estratégica, que le permitirá a la empresa ser menos vulnerable ante los constantes cambios del mercado, tener conciencia y estar enfocada en los costos de los recursos que facilitarán su control y evaluación, principalmente si depende de objetivos corporativos, como sucede con la empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA).

A nivel interno, la falta de canales o medios de comunicación idóneos y la forma en que se gestiona la comunicación interna para AMESA, no han permitido que la comunicación impacte y genere mejores resultados.

A nivel externo los principales factores que influyen en la comunicación de AMESA son: La asociación que de AMESA hacen con EEGSA, la distribuidora de energía eléctrica, aunque le aporta seriedad, respaldo y solidez, no le permite presentarse como una entidad totalmente independiente en el mercado al que sirve, situación que puede ser un debilitador ante la competencia; la falta de un plan de comunicación externa para atención específica de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, recurriendo a acciones aisladas como publicaciones institucionales en revistas especializadas o participación en eventos, contribuyen a que la entidad tenga presencia, pero no permiten presencia permanente que potencialice su imagen y reputación en el mercado.

En ambos niveles, aunque la gestión de la comunicación de AMESA esté a cargo de profesionales, el equipo de trabajo es pequeño, lo que podría repercutir en una atención deficiente a las necesidades de esta empresa, tomando en consideración que es el mismo equipo que atiende a Corporación EEGSA.

En vista de lo anterior, se opina que gestionar estratégicamente la comunicación permite trabajar con objetivos, calcular los costos y recursos necesarios, motivando de forma argumentada, la elección de las técnicas comunicativas más adecuadas para la audiencia. Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo (diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en la estrategia de comunicación, que es el instrumento que reúne los retos comunicativos que la empresa se propone asumir (estrategias) y la forma en que determina cómo ponerlos en práctica (tácticas).

Entonces el reto está en encontrar respuesta a interrogantes tales como: la comunicación ¿es considerada por la dirección o gerencia, como una herramienta para lograr el cumplimiento de metas y objetivos, mediante el consenso entre los trabajadores de la empresa? o ¿es importante la comunicación para el funcionamiento de la empresa?, enfocándolo en encontrar el sentido de la comunicación el cual da cabida a los diferentes tipos de comunicación utilizados, consciente o inconscientemente por las personas.

Comunicar es una habilidad que permite transmitir información verbal y no verbal, es parte del día a día de todos los seres humanos, y por eso también es válido decir que en la actualidad las organizaciones han encontrado en ella una vía útil para coordinar las diferentes acciones y llegar al logro de los objetivos y metas planteados, de la comunicación depende entonces que las organizaciones sean exitosas para que perduren en el tiempo.

Una estrategia de comunicación también resulta indispensable al considerar los cambios que pueden darse en el modelo tradicional de comunicación “emisor – receptor”, que se basa en un modo lineal o secuencial en donde el emisor emitía un mensaje y el receptor lo recibía. El nuevo escenario lleva a un modelo en el que la información circula ya en todas las direcciones (de la información vertical a la información horizontal y a la bidireccionalidad).

Y esto no es más que la transición ante los cambios y el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas de comunicación, que día a día surgen, entre las que se pueden mencionar: el internet, la web 2.0, la web 3.0, las redes sociales, marketing de contenidos, los sistemas de mensajería de

texto instantánea, entre otros y que definitivamente contribuyen a los cambios en el modelo de comunicación, pues son medios, canales o herramientas que demandan rapidez, atención, interacción, seguimiento y diálogo en tiempo real, y son los que están definiendo una nueva realidad comunicativa.

El paso siguiente es comprender el funcionamiento y la dimensión del área encargada de gestionar la comunicación a lo interno y externo de una empresa, ya que permitirá tener respuestas contundentes a preguntas tales como: ¿quién es la persona responsable de comunicación?, ¿cómo se organiza la comunicación? o ¿con qué recursos y medios cuenta la empresa para desarrollar su actividad comunicativa?

En el caso de AMESA, debido a que forma parte de una corporación en la que la estructura organizativa tiene definidas “gerencias de servicios” que entre otras atribuciones tienen la de gestionar la comunicación, no es posible que tenga un departamento que gestione la comunicación específicamente para ella, pero sí puede tener un profesional asignado que coordine la planificación, ejecución y evaluación de las gestiones que correspondan en cuanto a las siguientes dimensiones de la comunicación:

1. Dirección estratégica
2. Comunicación institucional o corporativa interna
3. Comunicación institucional o corporativa externa
4. Comunicación en crisis
5. Relacionamiento

Para AMESA es importante contar con una estrategia de comunicación que le permita fortalecer su imagen, posicionamiento y reputación, ya que después de 17 años en el mercado, aún no ha logrado lo que otras filiales de Corporación EEGSA han logrado, tal es el caso de EEGSA como distribuidora de energía eléctrica o de COMEGSA, como comercializadora de bloques de potencia y energía eléctrica para los grandes usuarios del sector industrial y comercial, tanto a nivel nacional como centroamericano.

5.2 Objetivos

General

Proponer una estrategia de comunicación que genere cambios en el funcionamiento interno y externo de AMESA, para contribuir al mejoramiento de sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo ante los grupos de interés, así como al fortalecimiento de su imagen, posicionamiento y reputación en el entorno en el que se desempeña.

Específicos para comunicación interna (tácticos)

- Difundir información con la que trabajadores de AMESA puedan estar al tanto de lo que sucede en la empresa para la cual trabajan, así como en las empresas filiales del grupo corporativo al cual pertenecen, por medio de Whatsapp.
- Implementar una guía de comunicación interna que establezca los lineamientos y forma en que se ha de gestionar la comunicación interna en AMESA.
- Publicar internamente, a través de los medios de comunicación existentes, información generada de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA.

Específicos para comunicación externa (estratégicos)

- Elaborar un plan de comunicación para AMESA, con el fin de generar acciones que fortalezcan su imagen, posicionamiento y reputación.
- Proponer la programación y desarrollo de una nueva sección en el website de AMESA de manera que se convierta en una herramienta interactiva, con un módulo de cotización y pedidos en línea, actualmente funciona únicamente como un medio de información.

5.3 Público objetivo

Público interno

Grupo de personas comprendido entre los 20 y 60 años de edad conformado por los trabajadores de AMESA, hombres y mujeres que viven en diferentes municipios de los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez. Pertenecen a un nivel socioeconómico A, B y C; en lo que respecta al nivel de escolaridad, puede decirse que es heterogéneo al igual que los intereses particulares de cada uno, no obstante se interesan por actividades en las que la información y actividades, les permita crecer como equipo de trabajo. Son 33 personas en total, distribuidas entre los segmentos directivo, profesional, asistencial y operativo, desempeñando los siguientes puestos de trabajo:

Consejo de Administración Corporación EEGSA

- Gerente General y Gerente General Adjunto de EEGSA

Gerencia General de AMESA

Coordinador de Logística

Jefe del Departamento de Ventas

- Asistente de Ventas
- Supervisor de Ventas
- Vendedores
- Vendedor Junior

Jefe de la Unidad de Almacén

- Encargado de salida de materiales
- Operario funcional
- Operario ordenador y limpiador
- Operario recuperador de materiales

Público externo

Integrado por personas de 20 a +65 años, hombres y mujeres de niveles socioeconómicos A, B y C, que viven y estudian en la república de Guatemala y que además trabajan en empresas como las que se detallan a continuación:

- Distribuidoras de energía eléctrica tales como EEGSA, ENERGUATE y empresas eléctricas municipales: adquieren materiales eléctricos diversos tales como equipos y materiales para baja, media y alta tensión, equipos y materiales para líneas aéreas y subterráneas, transformadores, cables y conductores, equipos y materiales para alumbrado público, cortacircuitos, aisladores, pararrayos, cruceros, postes de madera y concreto, así como accesorios eléctricos.
- Desarrolladores inmobiliarios, que es un mercado en crecimiento, desarrollo y expansión, que se dedican a la administración y desarrollo de vivienda, centros comerciales y complejos de oficinas, tal es el caso de Spectrum y Grupo Rosul. Este tipo de entidades, adquieren equipos y materiales para alumbrado público, accesorios para iluminación de interiores, paneles solares, calentadores solares para agua, entre otros específicos para el tipo de proyectos que realizan.
- TRELEC, S. A. es la transportista de energía eléctrica de Corporación EEGSA y de AMESA adquiere equipo y materiales eléctricos para la construcción de subestaciones y líneas de transmisión.
- Municipalidades de la república de Guatemala: adquieren principalmente accesorios, equipo y materiales para sistemas de alumbrado público. En fechas más recientes, exploran la compra de sistemas de paneles solares.
- Otros: industrias y personas individuales, que por lo general adquieren sistemas de paneles solares o calentadores solares para agua.

5.4 Propuesta de soluciones

La estrategia de comunicación de AMESA se plantea a partir de los hallazgos realizados a través del diagnóstico realizado.

Los objetivos planteados tanto en el diagnóstico como en la estrategia de comunicación permitieron priorizar las necesidades de comunicación y definir los productos idóneos que fortalecerán la comunicación interna y externa de AMESA, tomando en consideración el tiempo, el alcance y las limitaciones para su respectiva ejecución.

Vale la pena mencionar que la estrategia planteada podrá empezar a implementarse a partir del año 2018 y se propone darle continuidades durante dos años más, sí y solo sí, en el mes de noviembre de 2017, AMESA obtiene asignación presupuestaria para la ejecución de las actividades que se plantean para el primer año, no obstante si no se obtuviese el presupuesto, se buscarán los mecanismos de ejecución que permitan llevar a la realidad la propuesta mediante la gestión individual de los productos planteados, trabajándolos como proyectos individuales justificados a partir de los ingresos que proyecte y obtenga la entidad.

La continuidad que se propone darle a la estrategia es con el de tener la oportunidad de evaluar impacto y alcance durante el tercer año y definir así cualquier mejora que sea detectada y que permita el fortalecimiento de la imagen, posicionamiento y reputación de AMESA.



Figura 10 “Flujo de implementación – propuesta de soluciones”. Fuente: Elaboración propia.

5.4.1 Propuesta de solución para comunicación interna

No.	Problema	Solución	Función de la comunicación
1	El 75% de los trabajadores de AMESA no tienen un puesto informático de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un grupo en Whatsapp en el que se incluya al 100% de los trabajadores de AMESA, de manera que pueda constituirse en un medio de comunicación a la mano de todos, pues aunque el 75% de la plantilla no tiene un puesto informático de trabajo, poseen un teléfono inteligente. ▪ Proponer un guía para gestionar la comunicación interna de AMESA. ▪ Anuncios específicos, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA. 	<p>Referencial o cognoscitiva: define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Formula en función del referente, información verdadera, es decir objetiva, observable y verificable; de manera que los trabajadores obtengan conceptos, datos reales y objetivos directamente de la fuente para fortalecer su relacionamiento con los grupos de interés.</p> <p>Metalingüística: Define el sentido de los signos que pueden no ser comprendidos por el destinatario, cabe mencionar aquí la implementación de los nuevos canales de comunicación mencionados, con el fin de los mensajes no se distorsionen.</p>

Tabla 2 “Propuesta de solución para comunicación interna”. Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Propuesta de solución para comunicación externa

No.	Problema	Solución	Función de la comunicación
1	Subutilización de website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer la programación y desarrollo de una nueva sección en el website de AMESA de manera que se convierta en una herramienta interactiva, con un módulo de cotización y pedidos en línea, actualmente funciona únicamente como un medio de información. 	<p>Referencial o cognoscitiva: define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Formula en función del referente, información verdadera, es decir objetiva, observable y verificable.</p> <p>Metalingüística: Define el sentido de los signos que pueden no ser comprendidos por el destinatario.</p>
2	AMESA no tiene un plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar propuesta de un plan de comunicación para AMESA. 	<p>Referencial o cognoscitiva: define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Formula en función del referente, información verdadera, es decir objetiva, observable y verificable.</p> <p>Fática: Se enfoca en el contacto entre el emisor y el receptor por medio de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo.</p>

Tabla 3 "Propuesta de solución para comunicación externa". Fuente: Elaboración propia.

5.5 Matriz de coherencia

Planificación de la estrategia de comunicación interna

Objetivo general						
Proponer una estrategia de comunicación que genere cambios en el funcionamiento interno y externo de AMESA, para contribuir al mejoramiento de sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo ante los grupos de interés, así como al fortalecimiento de su imagen, posicionamiento y reputación en el entorno en el que se desempeña.						
Específicos para comunicación interna (tácticos)						
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir información con la que trabajadores de AMESA puedan estar al tanto de lo que sucede en la empresa para la cual trabajan, así como en las empresas filiales del grupo corporativo al cual pertenecen, por medio de Whatsapp. ▪ Implementar una guía de comunicación interna que establezca los lineamientos y forma en que se ha de gestionar la comunicación interna en AMESA. ▪ Publicar internamente, a través de los medios de comunicación existentes, información generada de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA. 						
Problema	Producto	Objetivo de la comunicación	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto
El 75% de los trabajadores de AMESA no tienen un puesto informático de trabajo.	▪ Grupo en Whatsapp	Generar comunicación e interacción con los trabajadores	Formativo Informativo Publicitario Promocional	Trabajadores de AMESA	Digital	Q36,000.00 (anual)
	▪ Guía para gestionar la comunicación interna	Establecer los lineamientos y forma en que se ha de gestionar estratégicamente la comunicación interna de AMESA	Formativo Informativo Estratégico		Electrónico Impreso	Q15,000.00 (anual)
	▪ Anuncios específicos, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA	Lograr que los mensajes e información publicada genere impacto y logre alcance en el grupo objetivo	Formativo Informativo Estratégico Publicitario Promocional		Electrónico Impreso BTL	Q150,000.00 (anual)
Total						201,000.00

Tabla 4 “Planificación estratégica de comunicación interna”. Fuente: Elaboración propia.

Planificación de la estrategia de comunicación externa

Objetivo general						
Proponer una estrategia de comunicación que genere cambios en el funcionamiento interno y externo de AMESA, para contribuir al mejoramiento de sus procesos de trabajo, relacionamiento y desarrollo ante los grupos de interés, así como al fortalecimiento de su imagen, posicionamiento y reputación en el entorno en el que se desempeña.						
Específicos para comunicación externa (estratégicos)						
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de comunicación para AMESA, con el fin de generar acciones que fortalezcan su imagen, posicionamiento y reputación. Proponer la programación y desarrollo de una nueva sección en el website de AMESA de manera que se convierta en una herramienta interactiva, con un módulo de cotización y pedidos en línea, actualmente funciona únicamente como un medio de información. 						
Problema	Producto	Objetivo de la comunicación	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto
Subutilización de website	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de sección para cotización y pedidos en línea website de AMESA 	Ofrecer una herramienta interactiva a los diferentes grupos de interés de AMESA, con un módulo de cotización y pedidos en línea	Formativo Informativo Publicitario Promocional	Diferentes grupos de interés de AMESA	Digital	Q25,000.00 (anual)
AMESA no tiene un plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación 	Planificar estratégicamente las acciones de comunicación organizacional de AMESA	Estratégico Formativo Informativo	Equipo directivo de AMESA Equipo de Comunicación Corporativa	Digital ATL	Q325,000.00 (anual)
Total						350,000.00

Tabla 5 “Planificación estratégica de comunicación externa”. Fuente: Elaboración propia.

5.6 Plan de comunicación

Problema 1	El 75% de los trabajadores de AMESA no tienen un puesto informático de trabajo
Objetivo de comunicación	Generar comunicación e interacción con los trabajadores de AMESA con base en lineamientos y gestionando estratégicamente la comunicación interna de la empresa, con el fin de lograr que los mensajes e información generen impacto en el grupo objetivo.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo en Whatsapp ▪ Guía para gestionar la comunicación interna ▪ Anuncios específicos, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA
Tipo de mensaje	Formativo / Informativo / Publicitario / Promocional
Actividades (contenido, diseños finales, plan de acciones)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir guía estructurada de atención y matriz de contenidos ▪ Autorización de la guía de atención y matriz de contenidos ▪ Recopilación de datos de los trabajadores para crear el grupo en Whatsapp ▪ Creación del grupo ▪ Lanzamiento y presentación del medio de comunicación ante el público objetivo y filiales Corporación EEGSA ▪ Implementación ▪ Evaluación semestral ▪ Socialización de resultados con las instancias que corresponda para plantear mejoras
Público objetivo	Trabajadores de AMESA
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar oportuna y pertinentemente al público objetivo ▪ Interactuar con el público objetivo ▪ Fortalecer el proceso de comunicación en doble vía ▪ Motivar al público para que la integración del equipo de trabajo se fortalezca
Medio de difusión	Digital
Frecuencia	Whatsapp: por lo menos tres publicaciones diarias. Anuncios: de acuerdo a las necesidades detectadas y temas a comunicar
Presupuesto	Q201,000.00 anuales

Tabla 6 "Plan de comunicación – Problema 1". Fuente: Elaboración propia.

Problema 2	Subutilización de website
Objetivo de comunicación	Ofrecer una herramienta interactiva a los diferentes grupos de interés de AMESA, con un módulo de cotización y pedidos en línea
Producto	Propuesta de sección para cotización y pedidos en línea website de AMESA
Tipo de mensaje	Formativo Informativo Publicitario Promocional
Actividades (contenido, diseños finales, plan de acciones)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de cotización de la programación y desarrollo de la nueva sección propuesta ▪ Autorización de la cotización ▪ Programación y desarrollo ▪ Pruebas previo a la puesta en productivo ▪ Lanzamiento ▪ Promoción ▪ Evaluación semestral ▪ Socialización de resultados
Público objetivo	Diferentes grupos de interés de AMESA
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar el uso del website ▪ Brindar una opción más ágil y personalizada de cotización ▪ Incrementar ventas ▪ Fortalecer posicionamiento en el mercado
Medio de difusión	Digital
Frecuencia	Diaria
Presupuesto	Q25,000.00 anuales

Tabla 7 “Plan de comunicación – Problema 2”. Fuente: Elaboración propia.

Problema 3	AMESA no tiene un plan de comunicación
Objetivo de comunicación	Planificar estratégicamente las acciones de comunicación organizacional de AMESA mediante una guía clara y definida de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa
Producto	Plan de comunicación
Tipo de mensaje	Estratégico Formativo Informativo
Actividades (contenido, diseños finales, plan de acciones)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la situación interna y externa (FODA - Diagnóstico) ▪ Diseñar un plan integral de comunicación ▪ Presentación del plan de comunicación al equipo directivo ▪ Autorización del plan de comunicación ▪ Implementación y desarrollo ▪ Evaluación ▪ Socialización de resultados
Público objetivo	Diferentes grupos de interés de AMESA (internos y externos)
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la imagen ▪ Fortalecer posicionamiento ▪ Construir reputación
Medio de difusión	Digital y ATL
Frecuencia	El plan de comunicación se planteará para un período de tres años con ejecución mensual
Presupuesto	Q325,000.00 anuales

Tabla 8 “Plan de comunicación – Problema 3”. Fuente: Elaboración propia.

5.7 Productos

5.7.1. Comunicación interna

Grupo en Whatsapp



El planteamiento de este producto obedece a:

- En primer lugar al planteamiento e interés demostrado en el uso de Whatsapp como un medio de comunicación, por los trabajadores de esta empresa, al indicar que lo consideran un medio al alcance de todos, pues aunque el 75% de ellos no tiene un puesto informático de trabajo, sí tienen un teléfono inteligente que les permitirá tener acceso a la información que se comparta.
- En segundo lugar, Whatsapp es una de las aplicaciones más utilizadas para diversos fines, entre ellos se ha generalizado ya como un canal de comunicación no solo a nivel personal sino empresarial, con muy bajo costo de mantenimiento y operación.
- En tercer lugar el uso del Whatsapp no requiere de cursos de capacitación o preparación extenuante para el usuario, es amigable y fácil de utilizar. Por lo que su implementación, una vez autorizado el producto, es casi inmediato

No obstante para garantizar que realmente sea un medio que pueda rendir resultados positivos, será gestionado por el Dpto. de Comunicación Corporativa de Corporación EEGSA, mediante una guía estructurada de atención, matriz de contenidos quincenal y las respectivas evaluaciones de funcionamiento semestral, con el fin de compartir resultados y plantear las mejoras que sean necesarias.

Guía estructurada de atención para Grupo de Whatsapp AMESA



Departamento de Comunicación Corporativa
ccorporativa@eegsa.net
 PBX 2420-4000 extensión 1121



Guía estructurada de atención para Grupo de Whatsapp AMESA

- La creación del grupo de Whatsapp para AMESA obedece a la necesidad de poner a disposición de los trabajadores de dicha entidad, un medio de comunicación a su alcance, fácil de utilizar y de consultar en cualquier momento, para enterarse en tiempo real de las noticias y temas más relevantes que les competen y que están relacionados directamente con la empresa para la cual trabajan y con la que desean identificarse cada día más.
- La administración, actualización y manejo de este medio de comunicación, a partir de su autorización por parte de la gerencia de AMESA, estará a cargo del Departamento de Comunicación Corporativa de Corporación EEGSA, área administrativa que tiene bajo su responsabilidad la gestión de la comunicación en todo nivel dentro de las empresas que forman parte de la corporación y de la cual AMESA forma parte.
- Las publicaciones se gestionarán con base a matrices quincenales de contenido.
- La interacción estará regida por normas de convivencia que los trabajadores deberán poner en práctica en todo momento: al compartir información y al interactuar en el grupo.
- El funcionamiento de este medio de comunicación, durante el primer año, se evaluará de forma semestral con el fin de plantear mejoras para que sea realmente un medio de comunicación eficiente.



Formato para recolección de datos para crear el grupo en Whatsapp AMESA

Registro de datos para Grupo Whatsapp AMESA	
Nombres y apellidos del trabajador	
Número de celular	
Compañía con la que tiene su servicio de telefonía	
Puesto que desempeña en AMESA	
Área en la que trabaja	
Centro de trabajo	
Extensión telefónica interna	
Jefe inmediato	

¡IMPORTANTE!

Al momento de cambiar de número de celular, por la situación que sea, rogamos tu apoyo en notificarlo por medio del grupo o llamando a la extensión 1121 del Departamento de Comunicación Corporativa, esto con el fin de garantizar que siempre estaremos en comunicación.

¡Gracias por tu colaboración!



Normas de convivencia Grupo de Whatsapp AMESA

Whatsapp es una excelente herramienta de comunicación si se utiliza correctamente, por eso te invitamos a velar por el cumplimiento de estas normas de convivencia:

- Estar siempre atentos a los contenidos que se compartirán y responder para dar aportes que contribuyan a que los mismos sean cada vez mejores.
- Si vas a compartir algo, que sea de utilidad para todos, evitemos generar rumores o ridiculizar alguna situación en particular.
- Antes de darle enviar a tu mensaje, piénsalo y revísalo muy bien, el todos te lo agradeceremos.
- Respetar la privacidad de los datos compartidos y de las personas que forman parte del grupo, es esencial.
- Mantén siempre tu identidad: no permitas que alguien más comente o responda en tu nombre.
- El uso de emoticones deberá ser moderado para no interferir con la comunicación e información que se comparta en el grupo.
- Compartir contenidos es válido, una vez sean acordes a la información que se comparta en el grupo. Recuerda que este es un medio de comunicación institucional y no una cuenta personal en Whatsapp.
- Las críticas constructivas y las sugerencias para crecer y mejorar, siempre son bienvenidas



Matriz de contenidos propuesta para un mes tipo – dos quincenas

MATRIZ DE CONTENIDO						
CLIENTE: AMESA			NOVIEMBRE, 2017			
Semana	Tema	Copy Arte	Ilustración, foto o imagen	Texto	Link de enlace	Especificaciones contenido y/o Imagen
1	Datos estratégicos	Misión corporativa				El diseño que se compartirá en el Grupo de Whatsapp de AMESA presentará íntegramente la misión corporativa por la cual esta empresa trabaja y plantea sus objetivos.
	Datos estratégicos	Visión corporativa				El diseño que se compartirá en el Grupo de Whatsapp de AMESA presentará íntegramente la visión corporativa por la cual esta empresa trabaja y plantea sus objetivos.
	Cumpleaños de la semana	Nombres y fechas				Nombres y fechas de los cumpleaños de la semana
2	Trivia para generar sentido de recordación de los datos estratégicos compartidos	Trivia				Se posteará una trivia para generar recordación acerca de la Misión y Visión Corporativa de AMESA
	Seguridad Industrial	Consejo				Consejo sobre seguridad industrial en el puesto de trabajo, además se compartirá un link para que el trabajador pueda ampliar información y conocimientos.
	Cumpleaños de la semana	Nombres y fechas				Nombres y fechas de los cumpleaños de la semana
3	Gestiones administrativas	Trámite				Cómo realizar gestiones de interés personal ante la Gerencia de Gestión Humana y Organizacional: anticipos de salario, fondo de previsión y otros temas que sean de utilidad para su crecimiento y motivación.
	Cumpleaños de la semana	Nombres y fechas				Nombres y fechas de los cumpleaños de la semana
	Función principal de AMESA	Función				Compartir con el trabajador cuál es la función principal de AMESA dentro de EEGSA y para la sociedad guatemalteca
4	Cumpleaños de la semana	Nombres y fechas				Nombres y fechas de los cumpleaños de la semana
	Sabias que...	Datos				Se compartirá con los trabajadores de AMESA datos importantes relacionados con la labor que realiza cada unidad administrativa de Corporación EEGSA
	Trivia para generar sentido de recordación de los datos estratégicos compartidos	Trivia + sorteo				Se posteará una trivia para generar recordación acerca de la Información de índole administrativa compartida y se sortearán artículos promocionales de AMESA entre los que respondan. La mecánica variará en el tiempo para despertar interés y participación.

Guía para gestionar la comunicación interna de AMESA



¿Por qué una guía para gestionar la comunicación interna en AMESA?

Esta guía pretende, de una manera sencilla y práctica, orientar a la persona encargada de Comunicación Interna asignada a AMESA, hacia los conceptos básicos, las herramientas, técnicas y canales de comunicación interna de dicha empresa, a fin de que logre el desarrollo de una comunicación interna efectiva, gestionándola y enfocándola estratégicamente como un recurso necesario y de gran valor que refuerza el alcance de los objetivos de la empresa.

La comunicación interna debe ser planificada y evaluada constantemente, es por ello, que se hace imperativo conocer y desarrollar el proceso que conlleva su ejecución.

¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía está dirigida al Departamento de Comunicación Corporativa de Corporación EEGSA y equipo directivo de AMESA, su accionar está enfocado en la gestión de la comunicación interna con los trabajadores de AMESA y las personas que colateralmente resulten implicadas en su accionar.

Tiene su base en el Manual de Comunicación Interna de Corporación EEGSA, el cual no incluye acciones específicas para la entidad a quien se dedica la guía de gestión y el punto de partida se basa en la idea de que los trabajadores, son el más valioso activo en las organizaciones.



¿Qué es la comunicación interna Y para qué sirve?

La comunicación interna según Alejandro Formanchuk, es una cultura de diálogo, es cultura corporativa en movimiento que facilita conversaciones.

Es la comunicación dirigida a los miembros de una organización, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades detectadas por las entidades con el fin de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno laboral en donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna es esencial al momento de designar responsabilidades a sus miembros, también es importante en las relaciones interpersonales y se utiliza para poder dirigir y coordinar todas las actividades diarias.

Ayuda, además, a dar coherencia y credibilidad a la imagen de la empresa que se traslada al exterior, por medio de los trabajadores, siendo estos los principales voceros de la empresa.

Un trabajador al salir de la empresa habla con su gente acerca de lo que vio, sintió, sufrió o disfrutó durante su jornada laboral y si está bien informado y comprometido con los objetivos organizacionales ayudará a alanzarlos, pues se convierte en un embajador de la marca.

Por lo anterior, también se puede decir que la comunicación interna fomenta la confianza en la organización, pues se promueve la transparencia en lo que se hace y cómo se hace, genera cohesión y reconocimiento mutuo.



Ventajas de una gestión pertinente de la comunicación interna

- Le da un mayor significado al acto de trabajar, eleva la motivación, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso individual de cada empleado (sentido de pertenencia).
- La comunicación interna influye positivamente en la eficiencia, la que genera mayores oportunidades de ahorro, inversión, creatividad, innovación, desarrollo y diferenciación en los mercados, basándose en que una de las ventajas competitivas de todo negocio es la productividad.

¿Qué sucede cuando la comunicación interna no se gestiona pertinentemente?

Una inadecuada gestión en la comunicación interna puede verse reflejada en una organización con trabajadores poco comprometidos al estar desinformados, trabajadores que no trabajan en pro de la entidad y mucho menos por promoverla adecuadamente a lo externo.

Otros efectos nocivos o negativos puede ser:

- Falta de identificación del trabajador con la empresa
- Desconocimiento de sus funciones y responsabilidades
- Desconocimiento de objetivos, metas y planes de la empresa
- Mal clima organizacional
- Desmotivación y poca productividad



Flujos de comunicación interna

CI. Descendente CI. Horizontal CI. Ascendente



Medios de comunicación interna Propios AMESA

- Bolefín electrónico
- Mailings
- Sección en EnergiNet
- Buzón de correo electrónico
- Reuniones
- Extensiones telefónica
- Celulares
- Bolefineras o carteleras
- Grupo de Whatsapp (en proceso)



<p>¿Quiénes deben participar en proceso de gestión de la comunicación interna?</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de Comunicación Corporativa – Corporación EEGSA ▪ Equipo directivo AMESA ▪ Encargado de la Comunicación Interna de AMESA – Dpto. de Comunicación Corporativa ▪ Enlace, corresponsal o facilitador entre AMESA y el Dpto. de Comunicación Corporativa <p>Estas entidades van a fungir como un comité de comunicación interna que bajo su responsabilidad funciones tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocar y reunir a un conjunto de personas representativas de la empresa para que aporten ideas, opinen, ejecuten y hagan posible el trabajo coordinado y la cultura colaborativa en coherencia con los objetivos del negocio. ▪ Desempeñar la función de consulta y de apoyo, que dirigido por el encargado de comunicación interna: sugieren actividades en el diseño del contenido del plan de comunicación interna y sus respectivas campañas, apoyar a la puesta en marcha de planes y velar por el cumplimiento de la política corporativa de comunicación interna, transmitir información relevante, garantizando su comprensión. ▪ Consolidar una cultura de diálogo, una cultura corporativa en movimiento que promueva la colaboración e innovación llegando a la sensibilidad de cada uno de los integrantes de la empresa. 	<p>Funciones específicas en la gestión de la comunicación interna</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar e informar ▪ Sensibilizar y explicar ▪ Planificar y preguntar ▪ Asesorar ▪ Monitorear y evaluar ▪ Generar plan de acción de mejoras 
---	--

Anuncios específicos, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores de AMESA

Los anuncios o comunicaciones para generar interacción e integración entre los trabajadores de AMESA cubrirán temas tales como:

- Datos de índole estratégica: misión, visión, valores, objetivos, avances, entre otros.
- Seguridad industrial: política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, equipo de protección personal en el trabajo, condiciones seguras de trabajo, entre otras.
- Beneficios y compensaciones
- Días festivos, asuetos, feriados y otras celebraciones
- Cumpleaños del mes
- Información institucional

5.7.2. Comunicación externa

Propuesta de sección para cotización y pedidos en línea Website de AMESA

AMESA
Grupo eprg

Inicio | Quiénes somos | Marcas | Paneles solares | Nuestros proyectos | **Nuestros productos** | Nuestros servicios | Contáctanos

Nuestros productos

Materiales y equipos de media y alta tensión

Ver más

Producto 1

Añadir

Producto 2

Añadir

Producto 3

Añadir

Producto 4

Añadir

Producto 5

Añadir

Producto 6

Añadir

Enlaces Importantes

- Nosotros
- Nuestros Productos
- Lineas de Productos
- Nuestra Historia

Teléfono

(502) 2475-1100 / (502) 2475-1089
Correo: amesa@amesagt.net

Contáctanos en:

8 avenida 29- 51 zona 8,
Cuidad de Guatemala

ORMAZABAL | ARTECHE | ALSTOM | Schneider Electric | PHILIPS sense and simplicity | COOPER Lighting

Plan de comunicación

Este plan de comunicación, se plantea con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación realizado en AMESA, con el fin de dotar a la entidad de herramientas que le permitan reforzar su posicionamiento en el mercado.

Integración de la estrategia de comunicación a la estrategia empresarial de AMESA

Anclaje dentro del Plan Estratégico	Carácter	Objetivo de comunicación	Público objetivo
1 Calidad	Técnico y comercial	Proyectar a AMESA como una empresa eficiente y confiable, con respaldo sólido	A nivel nacional: distribuidoras de energía eléctrica, desarrolladores inmobiliarios, transportistas de electricidad, municipalidades, empresas e industrias diversas, clientes residenciales
2 Clientes + Confianza	Comercial	Proyectar a AMESA como una empresa que se preocupa por sus clientes y les ofrece soluciones y productos de buena calidad y a precios competitivos	A nivel nacional: distribuidoras de energía eléctrica, desarrolladores inmobiliarios, transportistas de electricidad, municipalidades, empresas e industrias diversas, clientes residenciales
3 Gestión de reputación (imagen y posicionamiento)	Identidad	Proyectar a AMESA como una entidad socialmente responsable, que entiende que utilizar materiales y productos amigables con el ambiente es vital	A nivel nacional: distribuidoras de energía eléctrica, desarrolladores inmobiliarios, transportistas de electricidad, municipalidades, empresas e industrias diversas, clientes residenciales
	Manejo de crisis	Tener conciencia ante posibles crisis que puedan surgir por competencia desleal y productos defectuosos en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo de AMESA Dpto. de Comunicación Corporativa

5.8 Validación de la propuesta de solución

La validación de los productos incluidos en la propuesta de solución, es un proceso que se realizará al momento de concretar la cita con el Gerente de AMESA, ya sea por medio de una reunión presencial o por medio de una revisión electrónica.

Si la planificación de actividades se ejecuta en los tiempos estimados, la estrategia de comunicación y los productos que incluye se presentarían ante el Gerente de AMESA en la primera semana del mes de octubre.

5.9 Cronograma de implementación

No.	Actividad	ago-15				sep-15					oct-15				nov-15			
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición de la estrategia de comunicación																	
2	Revisión y validación ECC																	
3	Presentación de la estrategia ante AMESA																	
4	Revisión y validación de la estrategia ante AMESA																	
5	Autorización de productos																	
6	Implementación																	
7	Evaluación																	
8	Socialización de resultados																	

Tabla 9 "Cronograma de implementación". Fuente: Elaboración propia.

5.10 Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de verificación
Grupo de Whatsapp	100% de los trabajadores suscritos en el grupo de Whatsapp de AMESA	Índice de aceptación de contenidos no menor al 85% o igual a aceptable , tomando en consideración que es un nuevo medio de comunicación que se implementará	Evaluación semestral del funcionamiento general del grupo de Whatsapp Reporte de resultados socializado ante el equipo directivo de AMESA
Guía para gestionar la comunicación interna de AMESA	85% del contenido de la guía aplicado en las actividades de comunicación interna de AMESA	Usabilidad y aplicación del contenido en un nivel aceptable por parte del público objetivo	Sondeo para conocer opinión del público objetivo con relación a la usabilidad y aplicación de la guía propuesta Presentación de resultados e implementación de mejoras detectadas o sugeridas por el público objetivo
Anuncios o comunicaciones para generar interacción e integración entre los trabajadores de AMESA	El 85% anuncios o comunicaciones efectivamente generó una reacción en el público objetivo	Ponderación de aceptable para los contenidos evaluados por parte del público objetivo	Sondeo para conocer la opinión del público objetivo con relación a los contenidos publicados

Producto	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de verificación
Nueva sección para cotización y pedidos en línea habilitada en el website de AMESA	30 cotizaciones o 10 pedidos en línea durante el primer semestre de funcionamiento	Nivel de innovación que represente la nueva sección para el usuario en un nivel muy bueno	Verificación de la calidad del servicio prestado por medio de la nueva sección, realizada por teléfono o seguimiento por correo electrónico
Plan de comunicación	Desarrollo e implementación de por lo menos el 85% de acciones que se consideren pertinentes para la puesta en productivo del plan de comunicación propuesto	Nivel de aceptación expresado por el público objetivo o impacto de la comunicación generada mediante las acciones planteadas	Estudio de medición

Tabla 10 "Plan de monitoreo y evaluación". Fuente: Elaboración propia.

5.11 Visión a futuro

Mediante la implementación de las propuestas de solución de la estrategia de comunicación planteadas con el fin de generar cambios en el funcionamiento interno y externo de AMESA, se espera que el impacto y alcance generado por las mismas, en el mediano plazo sea positivo y realmente percibido por los públicos objetivos.

En el ámbito interno, los trabajadores de AMESA tendrán acceso a una comunicación inmediata y fluida, mediante la cual obtendrán información que contribuirá a que estén más enterados de los procesos de trabajo, de beneficios y compensaciones a los que tienen derecho, así como de sus atribuciones y responsabilidades, con lo que se espera tener personal con un nivel de compromiso aún mejor definido que el comprobado mediante el diagnóstico de comunicación realizado.

Resultados como los mencionados en el párrafo anterior, darán como resultado un clima organizacional positivo, integración de equipos de trabajo e innovación en la forma en que realicen sus actividades diarias, ya que la política de puertas abiertas que ya se practica en AMESA será fortalecida con las acciones implementadas.

La aplicación del contenido de la guía para gestionar la comunicación interna también rendirá frutos positivos, pues las acciones y tareas de comunicación se ejecutarán mediante una planificación que responda a los objetivos y metas que AMESA se haya planteado, lo que redundará en beneficios tanto a nivel interno como en la imagen, posicionamiento y reputación de la empresa.

Brindar más y mejores herramientas de atención para el público objetivo externo, como es el caso de la nueva sección propuesta para el website de la entidad, son acciones que se espera rindan resultados positivos tanto en el crecimiento en ventas como en la ampliación de su capacidad y fuerza de ventas. No se pretende que AMESA tome el lugar de alguna de sus más fuertes competidoras, pero sí que gane mercado y se posicione en el nicho que desea estar.

El plan de comunicación planteado, contribuirá a que AMESA sea conocida por la entidad que es, por la labor que realiza en el nicho de mercado que atiende, si se ejecuta de acuerdo a las objetivos de comunicación, su alcance y cobertura seguramente crecerá. Además, AMESA empezará a construir reputación, fortaleciendo de esa misma forma su imagen.

En todo el proceso de comunicación, tanto interno como externo, es vital el monitoreo constante para garantizar calidad, innovación y un servicio de la mejor calidad, pues a través de los resultados se podrán implementar acciones de mejora o reorientar planes, con el único objetivo de ser mejor cada día y cuidar a su fuerza laboral.

Conclusiones

- Aunque a nivel general la comunicación organizacional interna y externa de AMESA tiene un funcionamiento pertinente, la forma en que se gestiona puede replantearse en función de los hallazgos que este diagnóstico presenta, ya que hay ventanas de oportunidad que le permitirán sustanciales mejoras en el corto y mediano plazo.
- Los medios electrónicos de comunicación interna que Corporación EEGSA utiliza para compartir información y generar interacción e integración con los trabajadores de las filiales que a nivel general, no son los idóneos para AMESA, tomando en consideración que el 75% de los trabajadores de esta empresa no tienen un puesto informático de trabajo, razón por la que sus características y condiciones no permiten que la comunicación impacte y genere mejores resultados, pues aunque esta es la realidad, los trabajadores buscan la forma de informarse y de mantenerse al tanto de lo que sucede.
- La gestión de la comunicación interna en AMESA cumple efectivamente con su cometido de contribuir al fortalecimiento del sentido de pertenencia, cumplimiento de objetivos y gestión permanente de un clima organizacional muy bueno, pero como se explicó en el primer párrafo un replanteamiento en la forma de comunicar a lo interno, permitirá mejoras sustanciales, dada la actitud y disposición del equipo de trabajo.
- En el ámbito de la comunicación externa, AMESA está consciente de su situación, reconoce que requiere de más apoyo, asesoría y acompañamiento por parte del área que gestiona la comunicación de Corporación EEGSA, reconoce también que para tener más presencia, alcance e impacto deberá invertir más recursos, razón por la que está anuente a trabajar conjuntamente un plan de comunicación que priorice y apunte a fortalecer su imagen, posicionamiento y reputación, tanto en medios convencionales como digitales.

Recomendaciones

- La gestión de la comunicación organizacional debe realizarse de manera estratégica, de manera que la misma sea considerada parte esencial de los planes y objetivos de la entidad, pues mediante ella es que se contribuirá a generar y fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores, a lograr metas y alcanzar objetivos, contribuyendo de esa manera al crecimiento, posicionamiento y reputación de la empresa.
- En el caso específico de este proyecto, es recomendable que como primer paso en el proceso de empezar a gestionar estratégicamente la comunicación organizacional de AMESA, se tomen en consideración los hallazgos encontrados, de manera que sirvan de soporte para gestionar la puesta en marcha de las propuestas de solución y sus respectivos productos. Esto, tomando en consideración que internamente pueden tener el apoyo y asesoría profesional para poner en marcha el plan de comunicación que integre la estrategia de comunicación a la estrategia empresarial de la empresa.
- Evaluar el funcionamiento de la comunicación organizacional de cualquier entidad es vital y lo recomendable sería poder hacerlo por lo menos cada dos años, de manera que también haya tiempo para proponer y ejecutar un plan de acciones que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación interna y externa.
- Anualmente se recomienda gestionar la autorización de un presupuesto específico para invertir en la gestión de la comunicación organizacional de AMESA, tanto medios convencionales (ATL) como digitales, explorando en la misma periodicidad qué nuevas opciones y tendencias ofrece el mercado, con el fin de estar siempre a la vanguardia y tener mayor impacto y alcance en los públicos objetivos.

Referencias

- AMESA (2012). *Manual de Marca de AMESA*.
- AMESA (2017). *Reporte de resultados de la evaluación del Clima Organizacional 2017*.
- Bernays, E. (1961). *Your future in Public Relations*. New York, USA: Ed. R. Rosen Press Inc.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa. EBS Consulting Group.
- Castro, Benito. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Creative Commons. Sevilla, España.
- Castro, N. (19 de abril de 2017). *Estrategia de comunicación en cascada: características y beneficios*. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-e-cascada-caracter%C3%ADsticas-castro-delgado>:
- Collado, C. F. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona, España: Ed. CIAC International Paidós.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. Ediciones La Crujía.
- Costa, J. (2003). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Editorial Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Kindle Edition.
- Delgado, N. C. (19 de Abril de 2017). *Estrategias de Comunicación*. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-e-cascada-caracter%C3%ADsticas-castro-delgado>.
- García de B., O; (2000). *Enfoque organizacional conductista: ¿Dicotomía o complementariedad?* Educere, 4(0) 47-56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641007>
- García, Y. M. (11 de marzo de 2016). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>
- Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid, España: Editorial Ciencias Sociales.

- Kaplan, R. & Cooper R. (1999). *Coste y Efecto*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton D. (1999). *Cuadro de Mando Intedral (The Balanced Scorecard)*. España: Gestión 2000.
- Ken Blanchard, Sheldon Bowles. (1998). *Gung Ho (Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas)*. México: Norma.
- Matilla, K y Xifra, J. (2009). Comunicación corporativa y relaciones públicas: un proyecto de aproximación universidad/profesión en Cataluña, en el contexto de integración al espacio europeo de enseñanza superior. *Razón y palabra No. 70*.
- Pizzolante, Í. (2004). *Aprendiendo a comunicar*. En Í. Pizzolante, *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ramos, C. (1999). *La comunicación: Un punto de vista organizacional*. México. Editorial Trillas
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. 8ª. Ed. Prentice Hall
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica, S. A.
- Trelles, I. (Noviembre, 2002). Tendencias en torno a conceptos de comunicación. Conferencia llevada a cabo en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba.
- Universidad Autónoma de Yucatán. (11 de junio de 2017). *Comunicación circular*. Recuperado de <http://www.uady.mx/~enfermer/sitioflash/ccircular.html>: <http://www.uady.mx>
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós.

Anexos

Anexo 1. Carta de solicitud de prácticas



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



Guatemala 6 de mayo de 2017
Of. Postgrado 138-2017

Ingeniero
Juan Pablo Yoc De la Cruz
Gerente General AMESA
Guatemala, ciudad
Presente

Estimado Ingeniero Yoc:

Es un gusto saludarle a la vez presentarle a la Licenciada María Silvana Almada Ortiz, carné No. 9316562, 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. Silvana Almada, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Empresa AMESA, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentará una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual planteará las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

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

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

Anexo 2. Carta de autorización de prácticas

Guatemala, 22 de mayo de 2017

Licenciado
Gustavo Adolfo Morán Padilla
Departamento de Estudios de Post-grado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Señor Morán:

Por medio de la presente expreso mi consentimiento para que la Licenciada María Silvana Almeda Ortiz, carné 9316562, pueda realizar sus prácticas profesionales en AMESA, correspondientes a la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

De igual manera, me comprometo a dar el Visto Bueno al momento de finalizar cada uno de los reportes que nos presente la Licda. Almeda generados del diagnóstico y estrategia realizada, siempre y cuando exista común acuerdo con la información presentada y según lo establecido por esa casa de estudios.

Atentamente,


Ingeniero
Juan Pablo Yoc de la Cruz
Gerente General
AMESA



Corporación
EEGSA


Grupo egrm

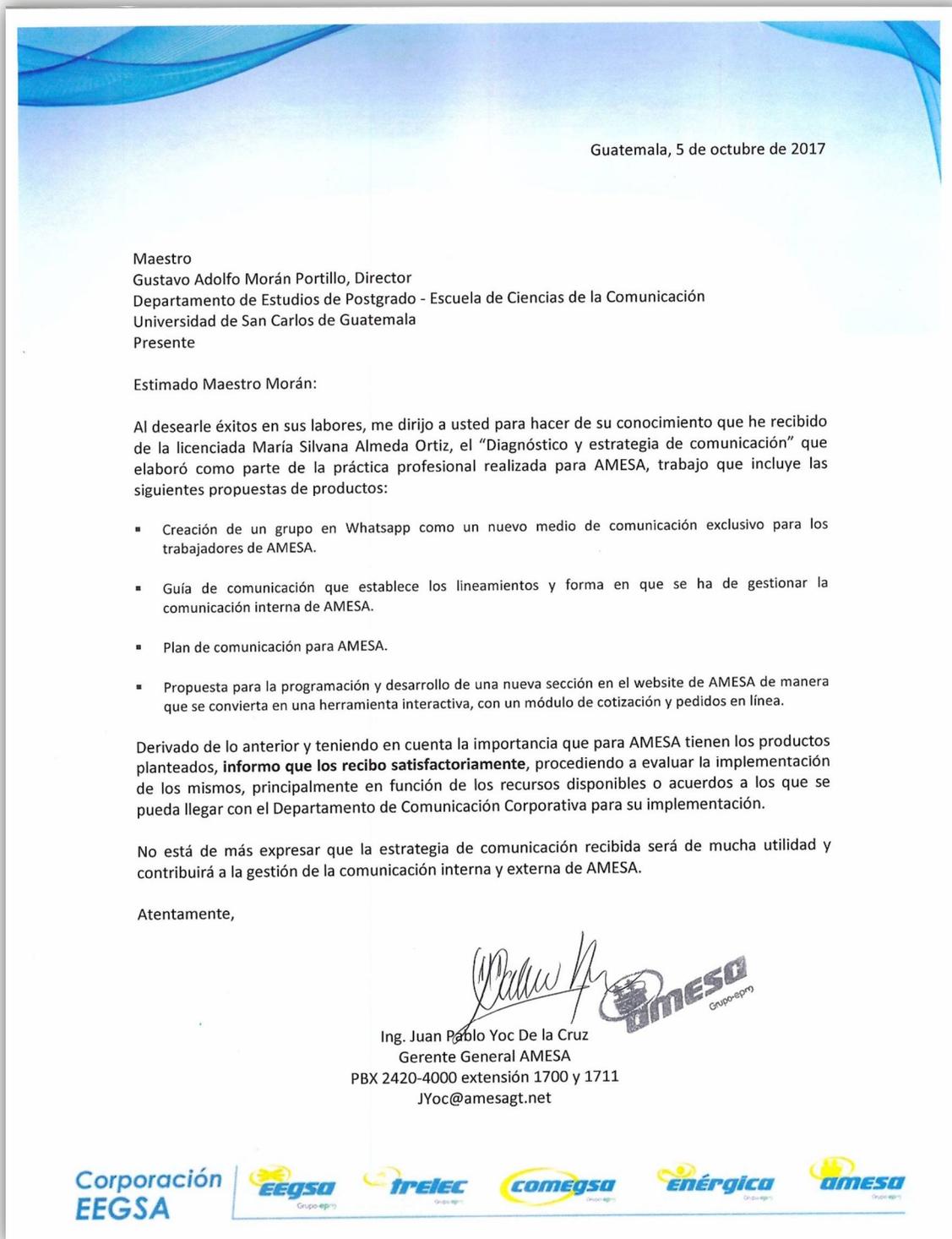

Grupo egrm


Grupo egrm


Grupo egrm


Grupo egrm

Anexo 3. Carta de aceptación del proyecto y productos



Anexo 4. Cronograma de trabajo – Diagnóstico de comunicación

No.	Actividades	Mayo					Junio				Julio				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	Gestión de autorización de prácticas	■													
2	Reunión de seguimiento en clase	■													
3	Diagnóstico situacional de AMESA		■	■											
4	Reunión de seguimiento en clase			■											
5	Plan de trabajo y diagnóstico de comunicación interna de AMESA			■	■										
6	Elaboración y validación de instrumentos de investigación				■	■									
7	Aplicación de instrumentos en AMESA, según la técnica y tipo de instrumentos				■	■									
8	Procesamiento, tabulación e interpretación de resultados					■	■	■							
9	Entrega de diagnóstico de comunicación interna de AMESA							■							
10	Reunión de seguimiento en clase								■						
11	Elaboración de diagnóstico de comunicación externa de AMESA								■	■	■				
12	Reunión de seguimiento en clase									■					
13	Entrega del Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna de AMESA										■				
14	Entrega del Diagnóstico de Comunicación Organizacional Externa de AMESA											■			
14	Entrega de versión consolidada editada del Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna y Externa de AMESA												■		
15	Entrega versión final del Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna y Externa de AMESA													■	

Anexo 5. Instrumentos

Encuesta de evaluación de comunicación interna y externa con trabajadores de la empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA)

Gracias por responder esta encuesta que se realiza con el fin de encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar la comunicación interna y externa de AMESA.

Las respuestas son opiniones basadas en su propia experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Por favor lea atentamente cada planteamiento y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Nombre del puesto de desempeña en AMESA:	
Centro de trabajo:	

Tiempo de laborar en AMESA	Edad	Género	
		Masculino	Femenino

Parte 1. Desempeño laboral / Factor humano y actitudes / Valores y habilidades

Por favor califique de 1 a 5 puntos cada uno de los siguientes atributos, en donde: 1 punto = malo | 2 puntos = regular | 3 puntos = Bueno | 4 puntos = Muy bueno | 5 puntos = excelente.

Desempeño laboral	Punteo
Trabajo en equipo	
Orientación al servicio	
Responsabilidad	
Cumplimiento de metas	

Desempeño laboral	Punteo
Disposición al cambio	
Orden y limpieza en el trabajo	
Capacidad de delegar tareas	
Grado de experiencia	

Factor Humano y actitudes	Punteo
Actitud hacia AMESA	
Actitud hacia sus superiores	
Actitud hacia sus compañeros	
Actitud hacia clientes externos	
Capacidad para generar críticas	
Puntualidad	

Valores y habilidades	Punteo
Respeto	
Responsabilidad	
Solidaridad	
Integridad	
Innovación	
Trabajo bajo presión	

Parte 2. Comunicación organizacional interna.

1.	¿Recibió inducción cuando vino a trabajar a AMESA?	Si	No	NR/NS
2.	¿Conoce la misión, visión y valores de AMESA?	Si	No	NR/NS
3.	¿Identifica claramente quién es su jefe inmediato?	Si	No	NR/NS
4.	Su jefe inmediato ¿le ha explicado las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?	Si	No	NR/NS
5.	Su jefe inmediato ¿le permite platicar con él para hacerle llegar sus comentarios, inquietudes, planteamientos o solicitudes?	Si	No	NR/NS
6.	Su jefe inmediato ¿le explica la razón de la respuesta (positiva o negativa) o solución a los comentarios, inquietudes, planteamientos o solicitudes que usted hizo?	Si	No	NR/NS
7.	<p>¿Por cuál de los siguientes medios recibe instrucciones, solicitudes o información en AMESA?</p> <p>Correo electrónico _____ Extensión telefónica interna _____</p> <p>A su celular _____ Carta / memos _____</p> <p>Personalmente _____</p> <p>Otro medio (explique cuál o cómo):</p> <p>_____</p>			
8.	<p>¿Cuáles son los medios de comunicación interna que AMESA utiliza para hacerle llegar información o comunicaciones de su interés? (por favor anótelos en los siguientes espacios)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
9.	<p>La información que recibe ¿es útil e importante para el desarrollo de su trabajo?</p> <p>Explique su respuesta</p> <p>_____</p>	Si	No	NR/NS

10.	<p>¿Cómo califica los medios de comunicación interna utilizados actualmente en AMESA? (marque con una X una de las opciones)</p> <p> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> NS/NR </p>
-----	---

11.	<p>¿Qué medio de comunicación interna sugiere implementar?</p> <p>_____</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p>
-----	---

Parte 3. Comunicación organizacional externa.

1.	AMESA ¿es una entidad de reconocido prestigio en el mercado?	Sí	No	NR/NS

2.	¿Considera usted que AMESA se proyecta ante los clientes de acuerdo a la misión y visión que tiene establecida?	Sí	No	NR/NS

3.	Según su opinión ¿cómo es percibida AMESA por la competencia? <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> NS/NR
----	---

4.	Según su opinión ¿hace falta que AMESA haga más publicidad para darse a conocer en el mercado?	Sí	No	NR/NS

5.	Según su opinión ¿cree que el logo de AMESA representa a una empresa que vende productos y materiales eléctricos?	Sí	No	NR/NS
	¿Por qué? _____			

6.	¿Cómo califica la atención que AMESA brinda a sus clientes? (marque con una X una de las opciones) <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> NS/NR
----	--

Guía para entrevista telefónica para la evaluación de comunicación interna y externa con gerente y directivos de la empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA)

Gracias por responder esta entrevista que se realiza con el fin de encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar la comunicación interna y externa de AMESA.

Las respuestas son opiniones basadas en su propia experiencia y expectativas, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

1. ¿Qué le motivó a autorizar/participar/colaborar en la elaboración de este diagnóstico de comunicación organizacional?
2. ¿Cómo califica el funcionamiento de la comunicación interna de AMESA? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se gestiona/lleva a cabo la comunicación horizontal? (aquí en esta interrogante se le explica qué es la comunicación horizontal, si es que el interlocutor lo requiere)
4. ¿Cómo se gestiona/lleva a cabo la comunicación circular? (en esta interrogante se le explica qué es la comunicación horizontal, si es que el interlocutor lo requiere)
5. ¿AMESA está preparada estratégicamente para afrontar una crisis comunicacional, interna y/o externa?
6. ¿Cómo considera usted que AMESA es percibida en el mercado/competencia/medios de comunicación/opinión pública?
7. ¿Considera que la identidad, imagen y reputación de AMESA son consistentes? (en esta interrogante se explica la terminología, si es que el interlocutor lo requiere)
8. ¿Cuáles diría usted que son las principales fortalezas / debilidades / oportunidades / amenazas de AMESA?

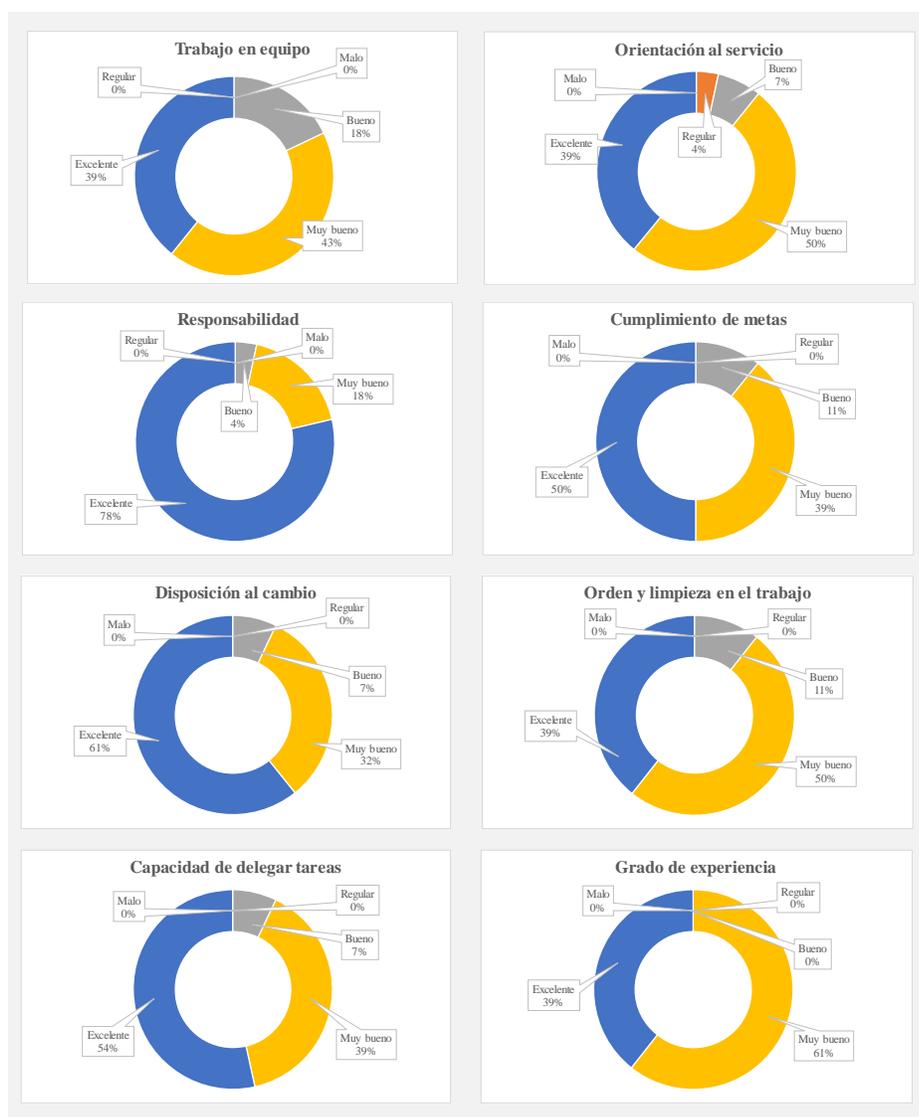
Guía de observación para la evaluación de comunicación interna y externa con gerente y directivos de la empresa Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S. A. (AMESA)

1. Estado de las instalaciones en general.
2. Estado de oficinas y espacios en los que los trabajadores de AMESA realizan sus actividades diarias.
3. Forma en que se relacionan entre compañeros de trabajo y trabajadores de otras áreas administrativas ajenas a AMESA.
4. Lenguaje / actitudes / presentación (utilizan uniforme o llegan de particular) de los trabajadores de AMESA.
5. Evaluación de medios de comunicación internos y externos de AMESA.
6. Evaluación del contenido de la información/datos compartidos a lo interno y externo de AMESA.
7. Revisión del contenido del Manual de Marca de AMESA.
8. Revisión de los resultados de la Evaluación Anual de Clima Organizacional 2017 de AMESA.

Anexo 6. Resultados

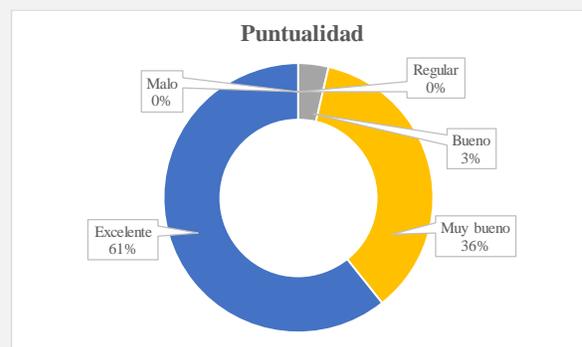
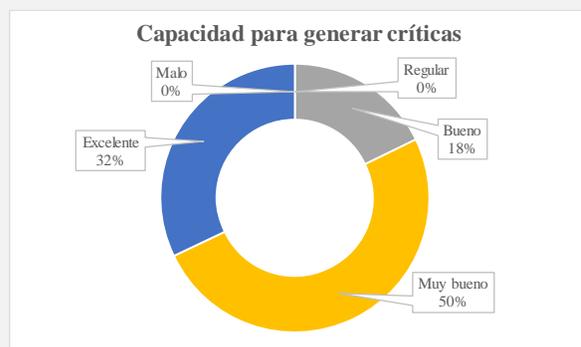
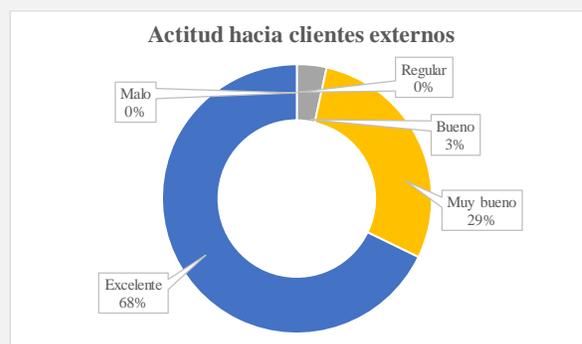
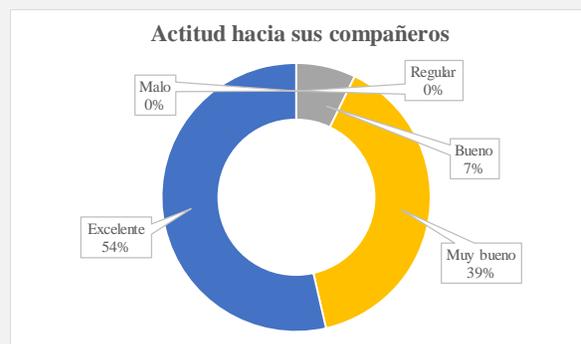
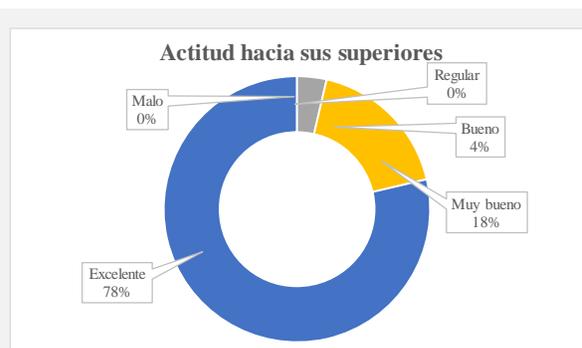
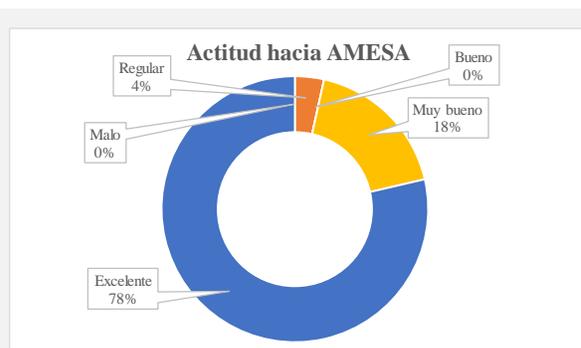
Desempeño laboral

Atributo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Trabajo en equipo	0	0	5	12	11	28
Orientación al servicio	0	1	2	14	11	28
Responsabilidad	0	0	1	5	22	28
Cumplimiento de metas	0	0	3	11	14	28
Disposición al cambio	0	0	2	9	17	28
Orden y limpieza en el trabajo	0	0	3	14	11	28
Capacidad de delegar tareas	0	0	2	11	15	28
Grado de experiencia	0	0	0	17	11	28



Factor humano y actitudes

Atributo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Actitud hacia AMESA	0	1	0	5	22	28
Actitud hacia sus superiores	0	0	1	5	22	28
Actitud hacia sus compañeros	0	0	2	11	15	28
Actitud hacia clientes externos	0	0	1	8	19	28
Capacidad para generar críticas	0	0	5	14	9	28
Puntualidad	0	0	1	10	17	28



Valores y habilidades

Atributo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Respeto	0	0	2	7	19	28
Responsabilidad	0	0	1	8	19	28
Solidaridad	0	0	2	8	18	28
Integridad	0	0	1	8	19	28
Innovación	0	0	1	11	16	28
Trabajo bajo presión	0	0	3	13	12	28

