



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional



**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
PARA LA EMPRESA SUMINISTROS & ALIMENTOS S.A.**

Luis José Ernesto Fajardo Castillo

201890027

Guatemala, octubre de 2019

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
PARA LA EMPRESA SUMINISTROS & ALIMENTOS S.A.**

Trabajo presentado por:

Luis José Ernesto Fajardo Castillo

Previo a optar al título de:

Maestro en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2019

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Dr. Sergio Vinicio Morataya García
Director

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

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu
Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez
Representantes estudiantiles

M.A. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

Dra. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Dr. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Terna Examinadora

- Dr. Carlos Humberto Interiano
- Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo
- Mtro. Marco Tulio Aldana Prillwitz



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



Guatemala, 17 de octubre de 2019
Orden de impresión
MCO No. 04-2019 GAMP/Machq

Estudiante
LUIS JOSÉ ERNESTO FAJARDO CASTILLO
Registro académico No. 201890027

Estimado Estudiante Fajardo:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA LA EMPRESA SUMINISTROS & ALIMENTOS S.A.”**, se emite orden de impresión.

Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado 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

Dedicatoria

- A Dios: Porque el es fiel testigo del empeño y el sacrificio puesto en este proyecto, que sin su misericordia y bendiciones nada hubiese sido posible, porque de la mano de el los sueños y anhelos se vuelven realidad.
- A mis padres: Por haberme brindado la vida, por su amor incondicional, por creer y confiar en mi, por todos los consejos brindados a lo largo de estos años. Agradezco especialmente a mi mamá Ingrid Castillo, por todo su apoyo, motivación para alcanzar las metas que me he propuesto y estar conmigo como consejera de vida.
- A mis hermanos: Por su cariño, ser motivación de perseguir los sueños y que la mejor parte del ser humano es hacer lo que el corazón le pide, porque los admiro en lo que cada uno eligió hacer con el corazón.
- A mis sobrinos: Para que les sirva de ejemplo y motivación, que sigan encaminando sus pasos en lo que más les gusta hacer, pero siempre con la plena conciencia de ser mejores cada día.
- A mi familia: Porque la familia es lo más importante que un hombre puede tener y que, aunque estemos lejos, los llevo siempre en mis pensamientos.
- A mis amigos,
colegas
y compañeros: Porque a lo largo de la vida Dios pone a personas en el camino que brindan sabiduría y conocimiento de vida que en las aulas no se adquiere, de corazón les agradezco: Gaby, Gustavo, Tepeu, Jenny, Rina, Alfredo, Yoli, Fabricio, Mishell y especialmente a Laura Morales quién además de su amistad me dio el Honor de ser mi Madrina de graduación de este gran paso.

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

Índice

Resumen	<i>i</i>
Introducción	<i>ii</i>
Capítulo 1	3
Marco contextual	3
1.1 Ubicación geográfica	3
1.2 Naturaleza de la empresa o de la organización	3
1.3 Líneas estratégicas	3
1.3.1 Misión	3
1.3.2 Visión	3
1.3.3 Valores	4
1.4 Principales actividades	4
1.5 Actores internos y externos	4
1.5.1 Internos	4
1.5.2 Departamentos internos	4
1.5.3 Externos	5
1.6 Perfil de los trabajadores	7
1.6.1 Administrativo / Staff	7
1.6.2 Analista / Asistente / Técnico	7
1.6.3 Operativo / Auxiliar / Pilotos	8
Capítulo 2	9
Fundamentos epistemológicos	9
Capítulo 3	16
Metodología aplicada	16
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Justificación de la investigación	16
3.3 Objetivos	18
3.3.1 General	18
3.3.2 Específicos	18
3.4 Tipo de investigación	18
3.5 Técnicas e instrumentos de investigación	18
3.5.1 Personal Administrativo	18

3.5.2 Entrevista con gerentes y directores.....	19
3.5.3 Sondeo con el personal operativo.....	19
3.5.4 Población y muestra.....	19
Capítulo 4.....	20
Diagnóstico de comunicación.....	20
4.1 Análisis de Comunicación Interna.....	20
4.1.1 La comunicación, vertical ascendente y descendente.....	20
4.2.2 Principales medios de comunicación.....	20
4.2 Resultados de la encuesta a colaboradores.....	21
4.3 Conclusión.....	28
4.4 Comunicación y crisis.....	28
4.5 Análisis de la comunicación externa.....	29
4.5.1 Mapa de públicos.....	29
4.6 Análisis de la identidad corporativa.....	31
4.6.1 Funciones.....	31
4.7 Comunicación Institucional.....	32
4.7.1 Cultura institucional.....	33
4.7.2 Comunicación en crisis.....	33
4.8 FODA.....	34
4.9 Análisis y pronóstico de la situación.....	35
4.9.1 Fortalezas – Oportunidades.....	35
4.9.2 Debilidades – Oportunidades.....	35
4.9.3 Fortalezas – Amenazas.....	35
4.9.4 Debilidades – Amenazas.....	36
4.10 Factores influyentes directos e indirectos.....	36
4.10.1 Factores directos.....	36
4.10.2 Factores Indirectos.....	36
4.11 Árbol de problemas.....	37
4.12 Determinación de prioridades comunicacionales.....	37
4.12.1 Proyección.....	37
4.12.2 Crisis.....	37
4.12.3 Planes de comunicación.....	37
4.12.4 Cambios organizacionales.....	38
4.13 Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas.....	38
4.13.1 Teoría general de los sistemas aplicada a la comunicación (TGS).....	38

4.13.2 Teoría de la información de Shannon y Weaver	38
Capítulo 5	39
Estrategia de comunicación organizacional	39
5.1 Objetivos	39
5.1.1 Objetivo general	39
5.1.2 Objetivos Específicos	40
5.2 Acciones	40
5.3 Públicos	40
5.4 Mensajes	41
5.4.1 Internos	41
5.4.2 Externos	41
5.5 Tácticas	41
5.6 Actividades concretas	42
5.7 Evaluación de la estrategia de comunicación	43
5.8 La estrategia	45
5.8.1 Corto plazo	45
5.8.2 Mediano plazo	46
5.8.3 Largo plazo	46
5.9 Canales y medios a utilizar	46
5.9.1 Herramientas tecnológicas	46
5.9.2 Humanos	46
5.9.3 Herramientas de comunicación	47
5.10 Presupuesto	48
5.11 Cronograma de implementación del plan de la estrategia de comunicación organizacional	49
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Referencias bibliográficas	52
E grafía	52
Anexos	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Información demográfica - Género.....	21
Gráfico 2. Tiempo de servicio de los colaboradores.....	22
Gráfico 3. Área en la que trabajan los colaboradores.....	22
Gráfico 4. Canales de comunicación que actualmente utilizan.....	23
Gráfico 5. Tipo de información que se recibe a través de los canales.....	23
Gráfico 6. Conocimiento genera de la estrategia de la empresa.....	24
Gráfico 7. Medio por el cual se recibe la información.....	24
Gráfico 8. Efectividad del medio actual.....	25
Gráfico 9. Fiabilidad de la información que se recibe.....	25
Gráfico 10. Corroboración de la información.....	26
Gráfico 11. Efectividad de la información recibida.....	26
Gráfico 12. Precisión de la información.....	27
Gráfico 13. Nivel de satisfacción con la información que se recibe.....	27

Resumen

En el origen de cualquier proceso que implique la interacción de dos o más personas existe la comunicación. Esto ha traspasado las barreras de la concepción de la comunicación, hasta el punto en que la mayoría de las organizaciones se ven en la necesidad de crear un departamento para la organización de sus procesos de comunicación, sin embargo, no todas las empresas tienen el presupuesto y los recursos para llevar a cabo esta acción.

En este proyecto de investigación se resalta la importancia que tiene la comunicación interna y externa en la empresa Suministros & Alimentos S.A y su finalidad es fundamentar que la comunicación es un proceso estratégico indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Introducción

La gestión de la comunicación al igual que las herramientas y modelos de comunicación han evolucionado a pasos agigantados, las nuevas tecnologías de la información están al alcance de casi cualquier persona, desde edad preescolar hasta niveles educativos más altos como posgrados, asimismo, en las organizaciones. Las computadoras, celulares, cámaras digitales, blogs, redes sociales e internet han revolucionado los procesos de comunicación en función de la precisión e inmediatez en la que se puede obtener información en la actualidad, de tal forma que para la empresa también se ha vuelto determinante tener procesos de comunicación eficientes, inmediatos y precisos.

Existe un sin número de herramientas para relacionar la comunicación interna y externa, lo importante a considerar es que la comunicación y los procesos de transmitir mensajes son una forma de aprendizaje, ensayo y error, de tal forma que la necesidad de que los procesos de comunicación sean los adecuados y sean en función de las necesidades de una determinada organización, el principal error es intentar generalizar utilizando procesos y modelos de comunicación que posiblemente para el giro de negocio de la empresa resulten poco funcionales.

La comunicación es un proceso que apoya la gestión empresarial, cuyo desafío principal es que las empresas u organizaciones entiendan que la inversión para establecer procesos adecuados de comunicación, para transmitir sus valores y objetivos es determinante para que exista una sinergia entre lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

Los beneficios de establecer un proceso de comunicación adecuado en función del giro de negocio impactarán positivamente, alcanzando así los objetivos planteados estratégicamente, porque cuando la empresa transmita determinada información, los colaboradores tendrán claro el objetivo por el que tienen que trabajar y entenderán fácilmente que sus tareas tienen un fin en común con los de todos sus compañeros de trabajo y organización.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Ubicación geográfica

Se ubica en el complejo del área industrial en donde se pueden encontrar sus oficinas, plantas, almacenes, bodegas y punto de venta. Tiene dos sedes en Centroamérica una en Guatemala y otra El Salvador.

Dirección Guatemala:

12 avenida. 1-93 Zona 2 De Mixco Colonia Alvarado, Guatemala

Dirección El Salvador:

Final calle Los Granados Bulevar Los Próceres Colonia Las Mercedes

1.2 Naturaleza de la empresa o de la organización

Empresa guatemalteca con presencia en tres países, dedicada a la industria del *food service* ofreciendo soluciones de producción, importación, almacenamiento, comercialización, logística, distribución y transporte para el rubro de servicios alimenticios, hospitalarios y hoteleros, con un catálogo de más de 2800 productos. (Capital Humano, Suministros & Alimentos)

1.3 Líneas estratégicas

1.3.1 Misión

La solución confiable en el abastecimiento de suministros y alimentos

1.3.2 Visión

Ser reconocidos regionalmente como el proveedor confiable de soluciones integrales para la cadena de valor de nuestros clientes.

1.3.3 Valores

- Altos estándares
- Innovación crecimiento
- Gente
- Optimización de los recursos
- Ético y justo (Capital Humano, Suministros & Alimentos)

1.4 Principales actividades

- Logística y distribución de foodservice
- Cadena de suministro de productos para franquicias, hoteles, restaurantes
- Almacenamiento seco
- Almacenamiento congelado
- Planta de repostería (pasteles, cupcakes y repostería en general)
- Planta de Procesados (lechuga, tomate, cebolla, sopas, aderezos)
- Planta de carne y elaboración de tortas de carne
- Importación de productos para terceros otros clientes fuera del corporativo (Capital Humano, Suministros & Alimentos)

1.5 Actores internos y externos

1.5.1 Internos

Director General, Director Supply Chain, Director, Comercial, Gerente de Capital Humano, Gerente de Mercadeo, Gerente de Supply Chain, Gerente de Distribución, Gerente de Ventas, Gerente de Ventas Exterior, Gerente de Operaciones, Gerente de Compras, Gerente Planta de Carne, Gerente de Planta de Repostería Jefe de Transportes, KAM Ventas Exterior, KAM, KAM Suministros.

1.5.2 Departamentos internos

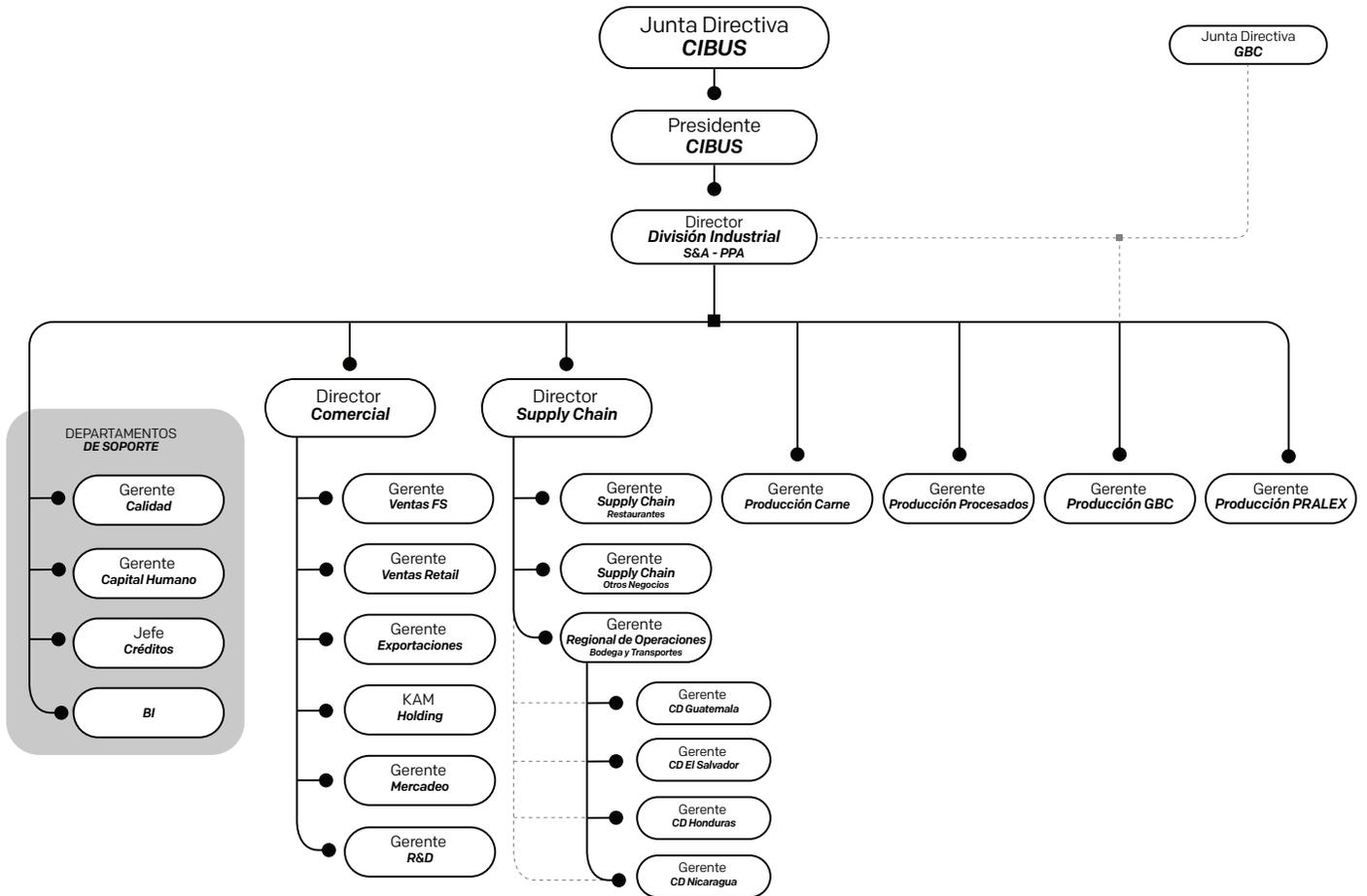
- Telemarketing
- Ventas
- Créditos

- Costos
- Calidad
- Transportes
- Servicio al Cliente
- Almacenamiento / Bodega
- Sanitización
- Microbiología (Capital Humano, Suministros & Alimentos)

1.5.3 Externos

- Junta directiva de asociados
- Representante legal
- McDonald's Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua
- Panda Express Guatemala y El Salvador
- Applebee's Guatemala
- Arcos Dorados – McDonald's Costa Rica
- Hotel Camino Real
- Hotel Intercontinental
- Casa Ariana
- Little Cesar's
- Papa John's
- Premium Cuts
- Skillet's (Capital Humano, Suministros & Alimentos)

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Capital Humano Suministros & Alimentos

1.6 Perfil de los trabajadores

1.6.1 Administrativo / Staff

Profesionales graduados con educación superior, estudios universitarios, experiencia en el campo y área de desempeño.

- Directores, encargados de dirigir la operación de cada una de las unidades y administran los recursos de la unidad a su cargo y planifican la estrategia
- Gerentes, velan por el funcionamiento, planeación y ejecución de objetivos a corto y mediano plazo con base al plan estratégico
- Jefes, personal encargado de dirigir, gestionar y coordinar las actividades con base a las directrices del plan estratégico
- KAM, coordinan la ejecución del plan estratégico de cuentas clave
- Coordinador, coordinan la ejecución y cumplimiento de las metas a corto plazo
- Supervisor, son los encargados de velar por la correcta operación y ejecución de las metas a corto plazo así como observar el cumplimiento de estándares de calidad
- Trainee, coordinan proyectos de mejora continua a corto plazo

1.6.2 Analista / Asistente / Técnico

Personal que no necesariamente tiene estudios universitarios concluidos, sin embargo, posee una carrera técnica con la que puede realizar tareas que requieran seguir instrucciones y procedimientos.

- Secretarias
- Vendedores / Telemarketing
- Servicio al cliente
- Facturación / Cobros
- Recepcionistas
- Asistentes
- Analistas
- Técnicos de Mantenimiento
- Control de Calidad
- Técnico de Salud

- Técnico de Sanitización

1.6.3 Operativo / Auxiliar / Pilotos

Son colaboradores que, por su habilidad de producción, llevan a cabo tareas de producción de bienes en relación al giro de negocio de la empresa, regularmente una escolaridad de tercero básico o graduados de nivel medio

- Auxiliar de bodega
- Auxiliar de contabilidad
- Mensajería
- Piloto de Montacargas / Camión / Trailer
- Estibador
- Despachador
- Operario de Repostería
- Operario de Carne

Fuente: Capital Humano Suministros & Alimentos

Capítulo 2

Fundamentos epistemológicos

Desde el punto de vista de la organización, la comunicación actualmente es más estratégica, de tal forma que la organización o emisor tiene un interés, un objetivo estratégico para un público meta, clave, establecido, definido, clasificado, categorizado u organizado, ese interés se debe definir ampliamente y con ello tomar decisiones. Se puede decir entonces que un objetivo puede ser cognitivo (informativo), emotivo (sensibilización, motivación, emocional) y casi siempre conativo (busca una respuesta: adhesión, mover a la acción, cambiar comportamientos, etc). Comunicación para la acción es lo que se hace en la comunicación organizacional. (Salvat y Serrano, 2011)

Ahora bien, de acuerdo con Naser & Concha (2011) ya que se han definido los conceptos principales, se puede interiorizar y hablar del punto en donde convergen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTICS) y la Comunicación Organizacional. Es determinante para una organización establecer canales de comunicación claros, idóneos, efectivos, oportunos y fáciles de utilizar, que no requieran una gran cantidad de recursos, posiblemente una inversión significativa en su implementación, pero luego, el retorno de inversión no económico se verá reflejado en un alto impacto positivo comunicacional de gran beneficio para la organización.

Existe una gran variedad de herramientas de comunicaciones para la organización, muchos tradicionales como las carteleras informativas, newsletter, intranet o mailing. Sin embargo, cuando a estos medios tradicionales de comunicación organizacional se le da un toque tecnológico, podemos obtener aplicaciones móviles, portales de intranet colaborativas, redes sociales internas y por lo consiguiente una gran cantidad de elementos de mucha ayuda para comunicar, brindando una experiencia de usuario de otro nivel.

Estas nuevas tendencias de comunicación organizacional brindan a los usuarios finales la posibilidad de interconectarse con los demás usuarios. Por otro lado, los administradores de esta herramienta pueden conocer de primera mano, estadísticas, reacciones, aceptación y

métricas que podrán servir para saber cual será el mejor horario para comunicar determinado mensaje, sin embargo, al ser herramientas que son de uso móvil, una notificación en cualquier dispositivo brinda la opción de verla en ese momento o dejarla para después. Otra tendencia que muchas empresas han utilizado para sus comunicaciones es la gamificación, la cual procede de las actividades lúdicas, ya que vuelve procesos y procedimientos tediosos o cansados, en procesos de aprendizaje y captación de mensajes más efectivos.

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade, 2005):

- Escenario físico. Este escenario se puede considerar el interno y externo, tomándose en consideración todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos o de señalética: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, “rutas de evacuación”
- Escenario social. Este incluye los factores que se relacionan con las personas y además de la interacción, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral, la toma de notas, presentaciones o la minuta de la reunión.
- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, promociones internas entre muchos más.

Se puede considerar como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización el no poseer una herramienta robusta que soporte el nivel de comunicación que se le exige y la falta de un plan de comunicación adecuado y actualizado con base a las necesidades comunicacionales de la empresa. Sin embargo, otro aspecto determinante será el conocimiento de la organización por parte del administrador del sistema, comunicaciones y la herramienta, deberá ser una persona o profesional que realmente conozca la organización en todos sus niveles, así como los

lenguajes, tipos de comunicación, periodicidad de envío de información y que sea una persona empática y organizada. (Pérez & Candale, 2010).

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

Un claro ejemplo de lo que se establece en el párrafo anterior es cuando una empresa realiza cambios organizacionales y la deficiente comunicación genera incertidumbre en los empleados, inestabilidad y un clima laboral tenso. Estratégicamente el área de comunicaciones deberá estar alineada con el camino de la empresa y su estrategia, para que con las buenas prácticas de la comunicación y el buen uso de una herramienta, la comunicación sea efectiva. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

- Mal uso de una herramienta de comunicación
- Falta o ausencia de planeación o estrategia
- Supuestos o hechos confusos – Mala redacción
- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
- Envío de información equivocada
- Comunicación de forma impersonal
- Información no confirmada o corroborada
- Falta de coordinación de tiempos
- Información no programada

Por otra parte, analizar e intervenir acerca de la cultura organizacional, de acuerdo con Formanchuk (2010) implica que las empresas necesitan evolucionar en función de las nuevas tecnologías, nuevos públicos y definitivamente en la mejora e implementación de nuevos modelos de comunicación, para con ello, mantener la trazabilidad de sus

comunicaciones. No obstante, siendo la comunicación un elemento intangible para las empresas, regularmente no forma parte de la planeación estratégica, por lo que la comunicación es reactiva y no estratégica.

La cultura es comunicación en movimiento por lo que los modelos de comunicación híbridos, en función de las necesidades de comunicación hacen que la efectividad de las comunicaciones sean aquí y ahora, reduciendo las barreras de tiempo y distancia. Una empresa sin comunicación no se entiende, pues los objetivos del negocio se consiguen a través de las personas y, las personas con malos procesos de comunicación no se entienden.

Para Ongallo (2007) existen tres modelos de comunicación organizacional básicos, con ellos se puede determinar el tipo de comunicación, si es que la hay, en las organizaciones, este es el punto de partida para el estudio y análisis de comunicaciones en las organizaciones. Recalca que sin un modelo de comunicación establecido, es casi imposible llevar a cabo un proceso de comunicación por el desorden comunicativo y caerá en incapacidades que impactarán en los objetivos de la organización. De tal forma que si se mejora en la salida, en este caso la observación y análisis, el planteamiento y determinación de objetivos comunicacionales aportará las bases fundamentales para la comunicación efectiva.

La comunicación de masas es el proceso por el que se elaboran y transmiten mensajes a grandes públicos. Los denominados medios de comunicación de masas o mass-media son los encargados de llevar a cabo dicha tarea. Es aquí en donde una organización con determinanda cantidad de empleados, debe simular tener un medio de comunicación masivo, que cumpla las características de inmediatez, veracidad y efectividad que todo medio de comunicación debe poseer.

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para

ellos (relación calidad-precio, servicio de posventa y otros). Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse. (Ongallo, 2007)

La gestión de la comunicación en las organizaciones permite que cada colaborador se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre en ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con el fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección.

Joan Costa (1999) destaca los 10 axiomas que explican el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización, resaltando los aspectos determinantes en el proceso de comunicación que se lleva regularmente en cualquier empresa,

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
2. La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción) , costo intelectual(dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
3. La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.
4. La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
5. Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.
6. Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.

7. La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.
8. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta participe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción. Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Asimismo, permite que estos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella sería imposible la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

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

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

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos,

reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel.

Capítulo 3

Metodología aplicada

3.1 Planteamiento del problema

Suministros & Alimentos S.A. es una empresa guatemalteca que ofrece soluciones de producción, importación, distribución y comercialización para los negocios del giro alimenticio, hotelería y hospitalarios. Por ser una empresa del sector industrial, presenta varios inconvenientes relacionados a su proceso de comunicación interna y externa debido a que su mapa de públicos es muy extenso, considerando que tiene personal operativo y administrativo dentro de los cuales hay desde operadores de montacargas, pilotos de camión, estibadores y digitadores hasta directores, gerentes, supervisores y *telemarketing*.

Para que las operaciones en un área industrial, en donde varios factores pueden ser barreras de la comunicación, el proceso de comunicación además de ser estratégico debe ser efectivo. Determinando las causas del por qué la comunicación no es efectiva y no está cumpliendo su cometido, llevará a elaborar una propuesta o plan de comunicaciones adecuado para cada uno de sus públicos consiguiendo que el uso de herramientas de comunicación sea el idóneo.

3.2 Justificación de la investigación

La comunicación interna y externa es determinante para llevar a cabo el desempeño de las actividades diarias con efectividad y rapidez. La planeación de la comunicación estratégicamente llevará a reducir las brechas de comunicación que actualmente se tienen, la finalidad es determinar las causas por las que una empresa con 39 años de experiencia en su giro de negocio no ha conseguido establecer procesos de comunicación adecuados.

En la actualidad los procesos comunicacionales son determinantes a nivel mundial pues es uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la

identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema medular" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Producto de la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación, la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Contreras, 2012)

Alrededor del mundo la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere solo 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. (Contreras, 2012)

En países de Sudamérica, por ejemplo, la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización logrará hacer posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. (Favaro, 2013)

La investigación que se propuso buscó empatar los conceptos estratégicos de la comunicación y si es que la comunicación con base a los fundamentos puede alcanzar y lograr cumplir con los aspectos estratégicos y comunicativos de la organización.

3.3 Objetivos

3.3.1 General

Determinar la efectividad de la comunicación interna y externa en la empresa Suministros & Alimentos, S.A.

3.3.2 Específicos

- Determinar los factores internos que impiden que la comunicación organizacional sea efectiva
- Plantear un plan de comunicación efectivo y adecuado para el mapa de públicos que se tienen en Suministros & Alimentos, S.A.

3.4 Tipo de investigación

Se realizó una investigación cualitativa, debido a que se hizo investigación de carácter exploratorio con la finalidad de probar o disprobar si es que la comunicación interna incide de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La investigación abordó de forma narrativa y con base a ello se hicieron las conclusiones y recomendaciones.

En el diagnóstico exploratorio, considerando que se llevó a cabo un análisis de la información y se tuvo relación directa entre investigador e investigados, se obtuvo información con naturalidad y se brindó la posibilidad de estudiar y analizar los datos.

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1 Personal Administrativo

Con la finalidad de obtener información más precisa y de primera mano, se elaboró un sondeo participativo para el nivel administrativo, formulando 10 interrogantes desde la

plataforma de *Google Forms*, para obtener datos y precisar el estatus de comunicación interna en Suministros & Alimentos S.A.

3.5.2 Entrevista con gerentes y directores

Se elaboró una entrevista/ sondeo con los gerentes y directores de las distintas áreas, de tal forma que se obtuvieron resultados puntuales de la escala más alta de la organización. Se obtuvo información acerca de los recursos con los que se cuentan y las potencialidades propias de la empresa de tal forma que puedan ser aprovechadas en beneficio de la empresa y de esta forma proponer posteriormente una estrategia de comunicación adecuada.

3.5.3 Sondeo con el personal operativo

Con la finalidad de obtener información del personal operativo, se elaboró un cuestionario guiado con cinco interrogantes muy puntuales.

3.5.4 Población y muestra

Se seleccionaron 45 sujetos, ya que por parte de la empresa se autorizó utilizar al 10% del total de empleados de los sectores Gerenciales, Administrativos y Operativos como muestra y objeto de estudio de las distintas áreas que conforman la empresa, de género masculino y femenino comprendidos en las edades de 22 a 45 años con distinto tiempo de antigüedad. El formulario o sondeo constaba de 10 preguntas formuladas con selección múltiple y preguntas cerradas con posibilidad de exponer sus observaciones al respecto para el personal Administrativo, un cuestionario dirigido con 5 interrogantes para el personal operativo y una Sondeo/Entrevista de entre 10 y 15 minutos para los Gerentes y Directores.

Capítulo 4

Diagnóstico de comunicación

4.1 Análisis de Comunicación interna

Suministros & Alimentos, S.A. es una empresa con 38 años de trayectoria en el giro de negocios del *Food Service*, tiene aproximadamente 450 colaboradores en todas sus áreas. El proceso de comunicación es complejo, ya que no se han podido explotar los medios digitales con los que se cuenta. Los canales de comunicación se han quedado únicamente con las carteleras informativas, que se utilizan con el personal operativo y el correo electrónico utilizado por el personal administrativo. Sin embargo, la respuesta que se obtiene no es la deseada, de tal forma que el volumen de recepción de correos puede comprometer la efectividad si la información se envía a través de esa vía.

4.1.1 La comunicación, vertical ascendente y descendente

Actualmente no se cuenta con un medio de comunicación oficial para tener esa reciprocidad del proceso de comunicación, por el momento es descendente, surge desde la gerencia de Capital Humano (Recursos Humanos) Dirección General y unidades de soporte.

4.1.2 Principales medios de comunicación

- Afiches impresos colocados en distintos puntos de las instalaciones
- *Mailing* – Correo electrónico
- Carteleras
- Perfil de Facebook para compartir fotografías y convocatorias internas
- *Whatsapp* para cada departamento

Con relación a la aplicación y uso de los medios de comunicación interno, los que actualmente se tienen implementados han sido en la mayoría de los casos improvisados, por lo tanto, se carece una planificación, trazabilidad y medición de efectividad. La comunicación no es precisa y puede llegar a caer en demasiadas imprecisiones viéndose

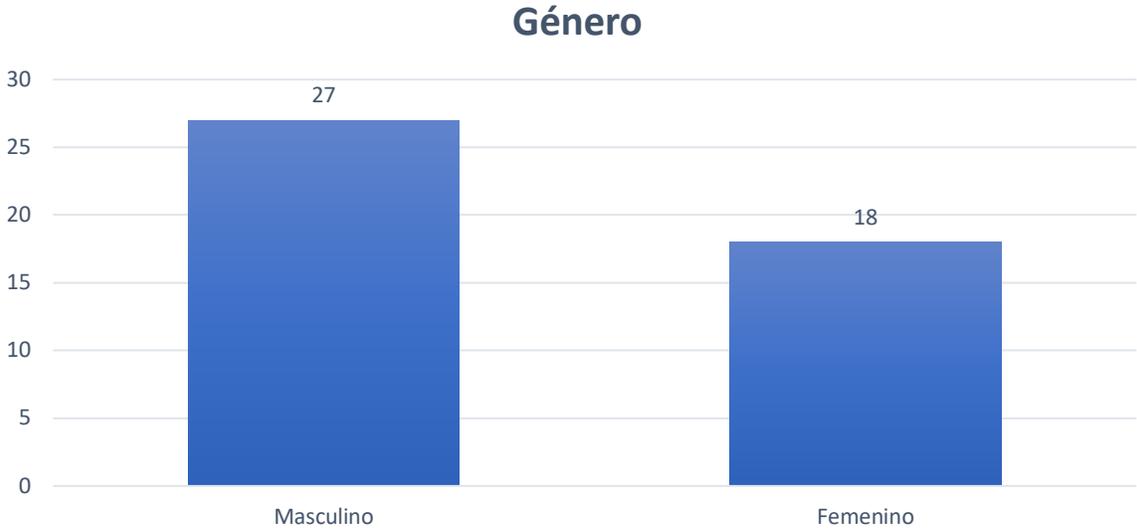
afectada por ruido e interferencia en los canales de comunicación. Se han dejado muy por fuera de la tangente de comunicación a los colaboradores del sector operativo, esto porque carecen de un espacio físico en donde se les pueda comunicar información, siendo la comunicación muy apresurada y por lo tanto no es efectiva bajo ninguna circunstancia.

4.2 Resultados de la encuesta a colaboradores

Gráfico 1. Información demográfica - Género

Datos demográficos

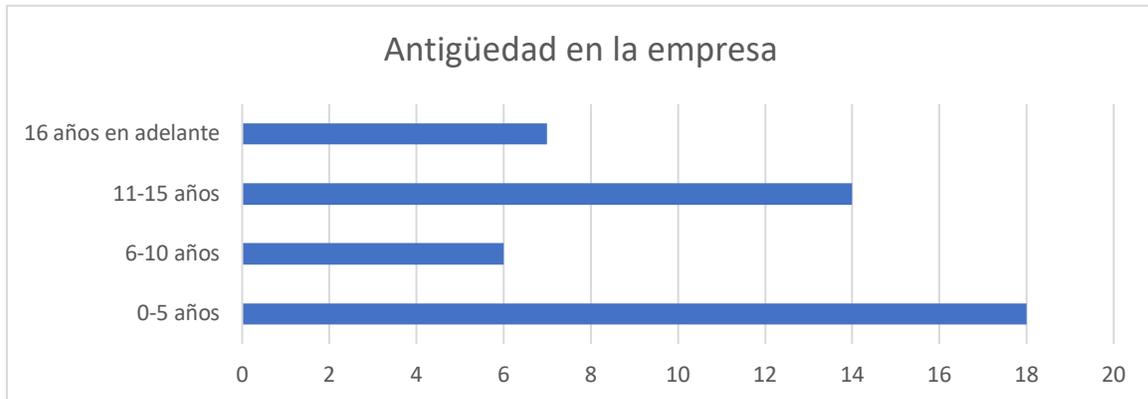
Masculino 60%
Femenino 40%



Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 2. Tiempo de servicio de los colaboradores

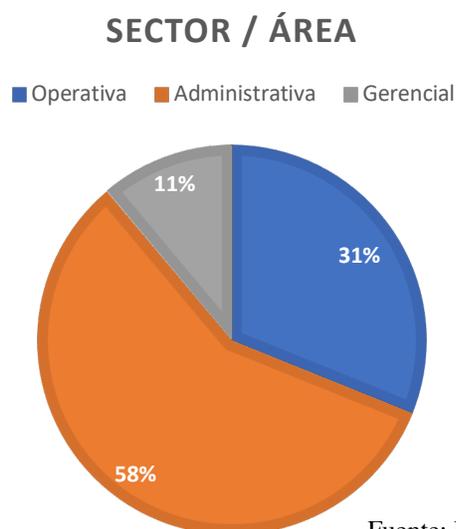
- 0-5 años - 18
- 6-10 años - 6
- 11-15 años - 14
- 16 años en adelante - 7



Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 3. Área en la que trabajan los colaboradores

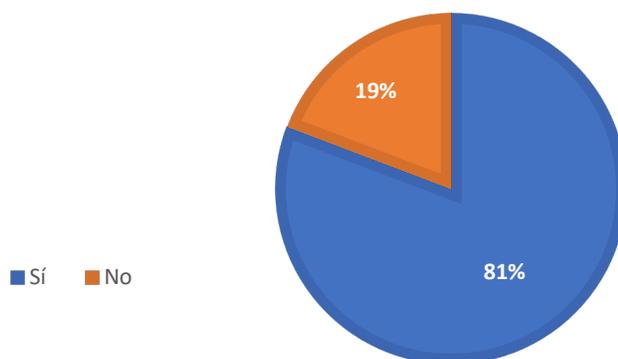
- Operativa - 14 encuestados
- Administrativa - 26 encuestados
- Gerencial - 5 encuestados



Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

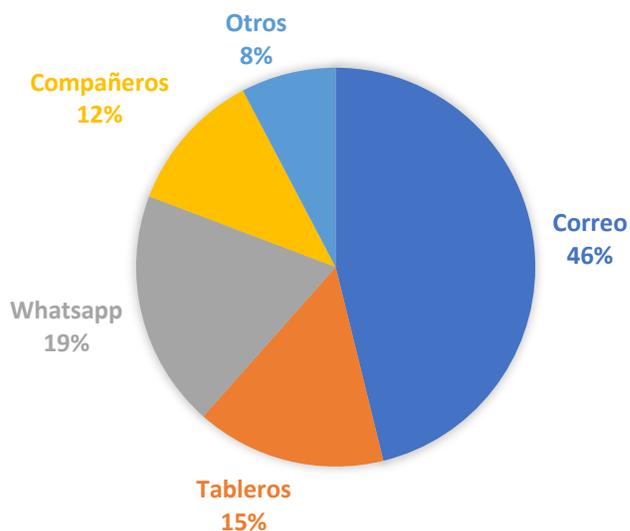
Para efectos de tabulación de datos se tomó como base el grupo con mayor porcentaje de entrevistados y con la mayor cantidad de preguntas en tal caso se hace referencia entonces al grupo de personal administrativo.

Gráfico 4. Canales de comunicación que actualmente utilizan



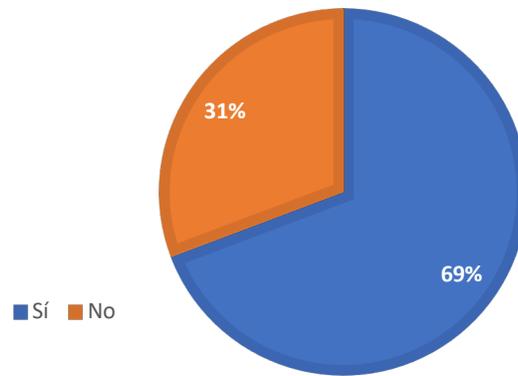
Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 5. Tipo de información que se recibe a través de los canales



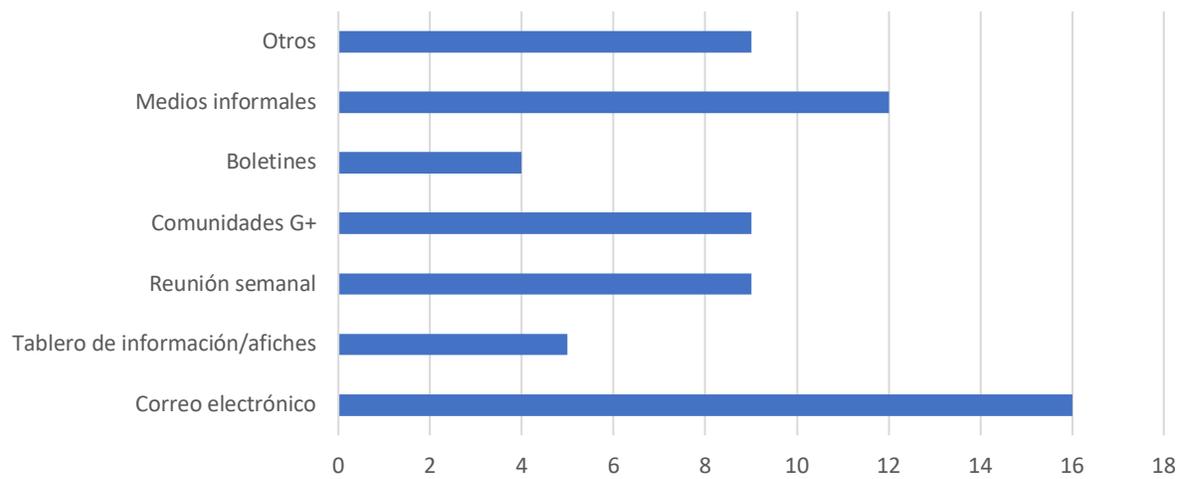
Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 6. Conocimiento genera de la estrategia de la empresa



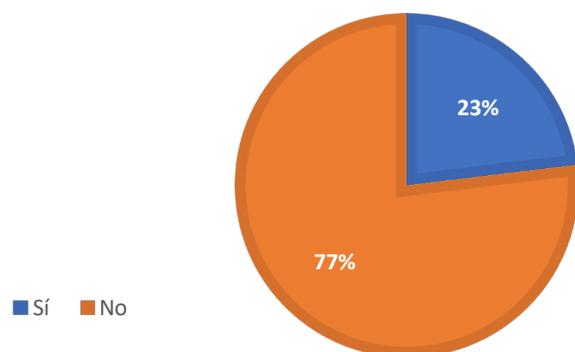
Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 7. Medio por el cual se recibe la información



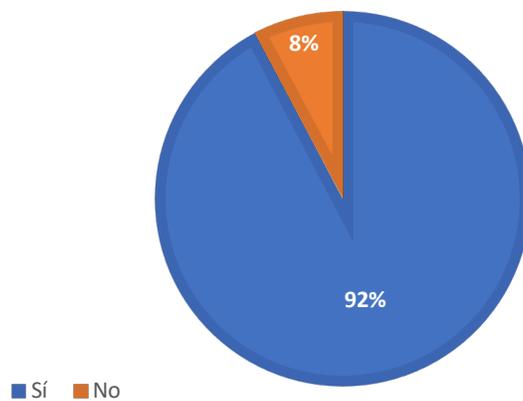
Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 8, Efectividad del medio actual



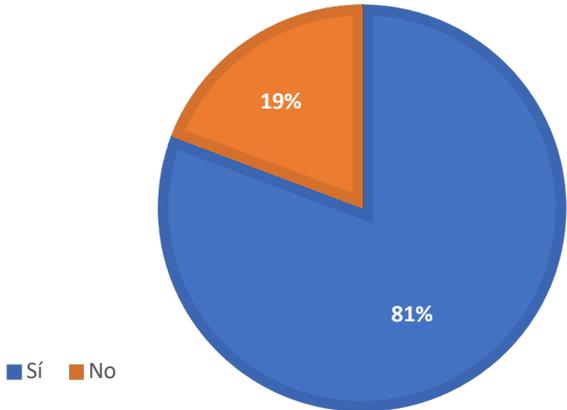
Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 9. Fiabilidad de la información que se recibe



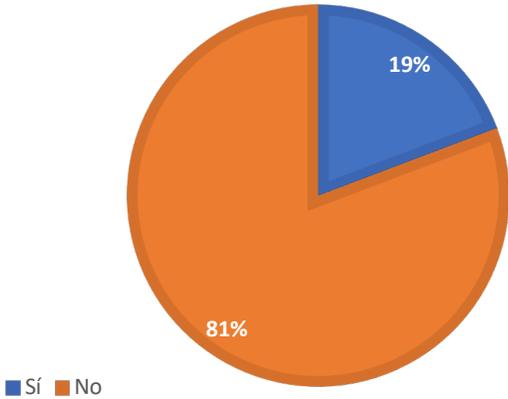
Fuente: Elaboración propia / *Google forms*

Gráfico 10. Corroboración de la información



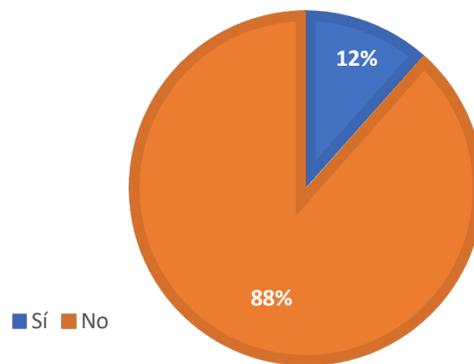
Fuente: Elaboración propia / Google forms

Gráfico 11. Efectividad de la información recibida



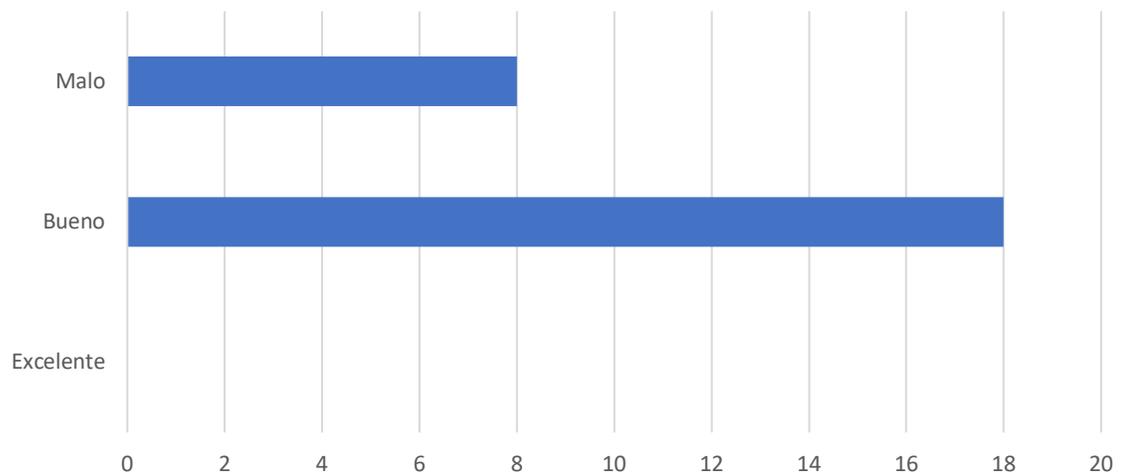
Fuente: Elaboración propia / Google forms

Gráfico 12. Precisión de la información



Fuente: Elaboración propia / Google forms

Gráfico 13. Nivel de satisfacción con la información que se recibe



Fuente: Elaboración propia / Google forms

4.3 Conclusión

Para la recolección de los datos, así como la posterior tabulación e interpretación de estos, resultado del uso del instrumento de Formulario de Google, se puede concluir que la comunicación interna en Suministros & Alimentos S.A. es deficiente y no se está logrando el objetivo de comunicación que se desea por parte de los directivos, socios y accionistas; por lo tanto, se sugiere implementar un plan de comunicación interna que se concentre en los tres grandes grupos que se detectaron.

El plan de comunicación interna abarcará una tabla de medios y dinámicas favorables para establecer un proceso de comunicación más eficiente y efectivo, haciendo llegar la comunicación de forma inmediata y oportuna, según el grupo objetivo.

4.4 Comunicación y crisis

Para obtener información y precisión en el análisis de la comunicación fue necesario elaborar un FODA, el cual consiste en obtener conclusiones acerca de la forma en que la comunicación será capaz de afrontar inconvenientes o vicisitudes. A partir de las fortalezas y debilidades se podrán evidenciar las amenazas y las debilidades. Sin embargo, como un acercamiento exploratorio se puede decir que no se cuenta con un plan de comunicación interna y por lo consiguiente, no se cuenta con un plan de comunicación o directrices de reacción en momento de crisis.

De igual forma, como lo describe Cornadó (2000, 137) al momento de verse en una crisis se debe “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación”.

Todas las empresas, sin excepción alguna, deben tener un procedimiento para reaccionar en situaciones de crisis, es imprescindible que se cuente con un manual de procedimiento debido, para reaccionar en los distintos niveles en los que se pueda encontrar la situación de crisis y actuar de la mejor manera posible, siempre a toda costa evitando consecuencias y/o

repercusiones negativas, especialmente en la imagen corporativa. (Capital Humano Suministros & Alimentos)

4.5 Análisis de la comunicación externa

4.5.1 Mapa de públicos

Usuarios

Se tiene una cartera de clientes, además de un amplio catálogo de productos y servicios, con la capacidad de importar y exportar productos relacionados al *foodservice*, dentro de los clientes destacan Franquicias de restaurantes, Hoteles, Supermercados y marcas internacionales. Cuentan con certificaciones nacionales e internacionales de auditorías de calidad. Se posee una capacidad de almacenamiento de 5 314 posiciones para productos secos, refrigerados y congelados.

Servicios

- Centro de distribución
- Comercialización de productos
- Cadena de Suministro
- Transporte / Logística
- Importación y Exportación
- Planta productora de tortas de carne
- Planta productora de repostería
- Planta productora de procesados

Productos

- Aceites
- Bebidas
- Carnes y Mariscos
- Condimentos
- Empaques
- Frutas y Verduras

- Higiene y Limpieza
- Lácteos
- Repostería y Panadería
- Salsas y Aderezos
- Sopas

Cientes e Instituciones

- McDonald's Mesoamérica
- McCafé Guatemala
- Applebee's Guatemala
- Panda Express
- Glad
- Little Cesar's
- Papa John's
- Friday's
- Frisco Grill
- Tre Fretelli
- Nikkei
- Hotel Real Intercontinental
- Hotel Camino Real
- La Media Cancha
- Los Churrascos
- Fundación Infantil Ronald McDonald
- La Holandesa
- Supermercados La Torre

4.6 Análisis de la identidad corporativa

Se tiene una sólida identidad corporativa, rediseñada en 2014, la nueva línea gráfica provee limpieza, está compuesta por un isologotipo y dos colores institucionales. Su isologotipo tiene dos proporciones con el cual se ha rotulado la flota de transportes, uniformes, papelería de oficina y demás elementos de identidad corporativa.

- Posee representaciones icónicas
- Presencia cromática
- Nombre descriptivo y asociativo



4.6.1 Funciones

Una de las premisas principales de las marcas y funciones de un logotipo es la memorabilidad y distinción, la marca de Suministros & Alimentos tiene una sólida presencia y distinción de tal forma que se ha logrado posicionar con sus clientes, proveedores y cartera de contactos. La presencia de la marca en eventos es notable, pues posee una línea gráfica limpia y funcional. Poseer una identidad gráfica corporativa sólida ha llevado a que los colaboradores se identifiquen con su marca, el *marketismo* en este momento lleva a un posicionamiento desarrollado en el término de cinco años desde su rediseño.

Los elementos gráficos que refuerzan la identidad corporativa con base a los comentarios de algunos clientes han sido bastante aceptables, ya que identifican a los colaboradores y vehículos porque están debidamente uniformados y los vehículos rotulados, algunos de los aspectos que refuerzan la identidad corporativa son:

- Rotulación de la flota de vehículos
- Elaboración de uniformes en función de las actividades
- Presencia de marca en stands y ferias alimentarias
- ATL – Publicidad – Promoción - Presencia
- BTL – Redes sociales - Sitio Web – Mailing - Promocionales



El día de hoy y mañana estaremos presentes en el @festivaldev donde podran degustar de varios y distintos platillos ¡Todos invi #deliciosamente #suministrosyalimentos 🍕🍔🍌



Festival Devorare Festival Devorare Me gusta esta publicación 16 de abril de 2018

Fuente: Gerencia de Mercadeo Suministros & Alimentos

4.7.1 Comunicación Institucional

Sitio Web

Actualmente se cuenta con un sitio web el cual no posee una constante actualización debido a que no se tiene el recurso humano especializado o perfil idóneo para llevar el proceso de actualización y mejoras que se requieran.

La presencia en redes sociales a través de su *fan page* de *Facebook*, (<https://www.facebook.com/suministrosyalimentos>), es el sitio a través del cual se actualiza la información de eventos y es el único medio por el cual se tiene presencia externa.

Es necesario el uso de este recurso y la implementación de un plan de redes sociales con la finalidad de aprovechar presencia de marca, así como utilizarlo de tal forma que apunte la cartera de servicios con los que se cuenta

4.7.1 Cultura institucional

Desde hace aproximadamente cinco años que se rediseñó la marca, esta ha tenido un auge positivo, de tal forma que la identidad que los colaboradores tienen para con la empresa es bastante aceptable, sin embargo, la presencia o diferenciación con empresas del mismo giro de negocio no es tan evidente.

Suministros & Alimentos S.A. posee una sólida cultura basada en los valores organizacionales que se desprenden del corporativo, la constante mejora, uso de tecnología de punta, la buena organización y dirección ha prevalecido durante los últimos cinco años, considerándose así como una de las empresas más rentables del grupo.

4.7.2 Comunicación en crisis

Para obtener información y precisión en el análisis de la comunicación, es necesario elaborar un FODA, el cual consiste en obtener conclusiones acerca de la forma en que la comunicación será capaz de afrontar inconvenientes o vicisitudes. A partir de las fortalezas y debilidades se podrán evidenciar las amenazas y las debilidades. Sin embargo, como un acercamiento exploratorio se puede decir que no se cuenta con un plan de comunicación interna y por lo consiguiente, no se contará con un plan de comunicación o directrices de reacción en momento de crisis.

De igual forma, como lo describe Cornadó (2000, 137) al momento de verse en una crisis se debe “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación”. Todas las empresas sin excepción alguna deben tener un procedimiento para reaccionar en situaciones de crisis, es imprescindible que se cuente con un manual de procedimiento debido, para reaccionar en los distintos niveles en los que se pueda encontrar la situación de crisis y actuar de la mejor manera posible, siempre a toda costa evitando consecuencias y/o repercusiones negativas, especialmente en la imagen corporativa. (Capital Humano Suministros & Alimentos)

4.8 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 38 años de experiencia ▪ Líderes en la industria del <i>FoodService</i> ▪ Fortalecida Línea de ética ▪ Fuerte sentido de pertenencia para sus colaboradores ▪ Servicio completo de cadena de suministro ▪ Instalaciones adecuadas y segmentadas ▪ Bodegas con controles de inocuidad y calidad ▪ Certificaciones internacionales ▪ Certificaciones de auditoría ▪ Presencia en eventos de Foodservice y ferias alimentarias ▪ Sólida cartera de clientes ▪ Flota de transportes ▪ 11,100 metros cuadrados para almacenamiento ▪ Bodega Seca, Refrigerada y Congelada ▪ Fortalecida área industrial ▪ Distribuidor multinacional ▪ Producción de productos propios ▪ Premios internacionales ▪ Amplio catálogo de productos con más de 2,800 ▪ Operador logístico para franquicias ▪ Negociación e importación de líneas de productos exclusivos ▪ Programas de RSC ▪ Colaboradores empleados y comprometidos ▪ Poca rotación de personal ▪ Beneficios competitivos para sus colaboradores ▪ Tecnología de punta ▪ Crédito extendido para sus clientes ▪ Sincronización e integración de las áreas ▪ Logística los 7 días de la semana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntos de venta más céntricos ▪ Alianzas con 3po's como Hugo o Globo para entregas a domicilio ▪ Fortalecer la presencia en redes sociales ▪ Actualización del sitio web ▪ Ampliar el catálogo de productos ▪ Proyección social ▪ Potencializar el blog de recetas ▪ Absorber otros mercados ▪ Negociaciones por volumen

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de publicidad y proyección ▪ No se posee una estrategia de comunicación ▪ No se tiene un plan de comunicación ▪ Se han sufrido muchos cambios organizacionales ▪ No se tiene una línea de presupuesto para publicidad ▪ Carencia de acciones publicitarias ▪ No se posee un plan de acción para crisis ▪ El punto de ubicación del centro de distribución no es céntrico ▪ No se atienden clientes o venta por menor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se tienen identificadas todas las empresas en el mismo giro de negocio ▪ No se han establecido todas las alianzas estratégicas ▪ Aumento de aranceles de importación ▪ Restricciones legales para importación ▪ Atrasos con importaciones y fronteras ▪ Restricciones legales ▪ Climáticos o ambientales

4.9 Análisis y pronóstico de la situación

4.9.1 Fortalezas – Oportunidades

- Conectar la distribución para aumentar la cartera de clientes
- Fortalecimiento de la presencia de marca en internet
- Ser un lugar ideal para trabajar, potencializar su baja rotación y hacerla popular
- Valerse de los premios internacionales
- Punto de venta de productos propios
- Ampliar la cartera de clientes minoritarios

4.9.2 Debilidades – Oportunidades

- Fortalecer la publicidad en redes sociales
- Considerar la viabilidad de aperturar un punto de venta o sucursal
- Poseer una estrategia de comunicación y publicidad
- Con los cambios organizacionales surgen oportunidades de hacer distinto lo que se ha estado haciendo

4.9.3 Fortalezas – Amenazas

- Premios internacionales como foco de atracción de clientes
- Utilizar el renombre de las franquicias para conseguir mas clientes

4.9.4 Debilidades – Amenazas

- Diferenciarse con publicidad ante los demás competidores
- Mantener un margen de ganancia para evitar el alza de precios al producto final
- El no poseer un plan de acción para comunicación en crisis puede ser un factor muy delicado si no se toma en consideración

4.10 Factores influyentes directos e indirectos

4.10.1 Factores directos

- Mala atención al cliente
- No se tiene sentido de pertenencia por la empresa
- No hay inversión o CAPEX para publicidad
- Baja calidad e inocuidad de los productos
- Errores en logística

4.10.2 Factores Indirectos

- Aranceles
- Alzas en precios
- Costos de importación
- Costos de Exportación
- Energía eléctrica
- Combustible
- Que no existen planes de comunicación y de acción
- Factores climáticos o ambientales

4.11 Árbol de problemas

Consecuencias	Falta presencia y la competencia se posiciona mejor	No se sabe como reaccionar	Mala comunicación, errores y pérdidas	Inestabilidad y disminución de compromiso por parte de los colaboradores
Causas	Poca inversión	No hay un plan de acción	La comunicación interna y externa no es coherente	No se han comunicado los cambios oportunamente
Origen	Proyección	Crisis	Planes de comunicación	Cambios organizacionales

4.12 Determinación de prioridades comunicacionales

Con base a la detección y determinación de causas focales de problemas de comunicación identificados con el apoyo del Gerente de Mercadeo se establecieron en el siguiente orden de prioridad de tal forma que se presenta el problema y la posible solución

4.12.1 Proyección

Se considerará la posibilidad de solicitar la ampliación de Presupuesto (CAPEX) para el próximo año, con la finalidad de fortalecer la publicidad

4.12.2 Crisis

Elaborar un manual de Comunicación en Crisis con la finalidad de poder activar un comité de acción si en algún momento se necesita, de tal forma que con base a las amenazas se pueda potencializar el activar el plan de acción.

4.12.3 Planes de comunicación

Un Plan de comunicación interna y externa aportará gran valor y mejorará los procesos de comunicación dentro y fuera de la empresa, utilizando las debilidades y las oportunidades como base para proponer soluciones estratégicas y potencializar la presencia de la marca e identidad corporativa

4.12.4 Cambios organizacionales

Una empresa con 38 años de experiencia, al reinventarse y reorganizarse demuestra que es una empresa en constante evolución, sin embargo, los cambios organizacionales deben hacerse de forma progresiva y demostrar la transparencia en la reorganización de sus áreas o departamentos.

4.13 Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas

4.13.1 Teoría general de los sistemas aplicada a la comunicación (TGS)

Como lo define Vun (1962) una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. Puede ser definido también como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

4.13.2 Teoría de la información de Shannon y Weaver

Y por su parte la definición de López A. (1995) La comunicación en el contexto de la Teoría de la Información en el modelo de Shannon y Weaver es empleado en un sentido muy amplio en el que "quedan incluidos todos los procedimientos mediante los cuales una mente puede influir en otra". De esta manera, se consideran todas las formas que el hombre utiliza para transmitir sus ideas: la palabra hablada, escrita o transmitida (teléfono, radio, telégrafo, etc.), los gestos, la música, las imágenes y los movimientos

Capítulo 5

Estrategia de comunicación organizacional

Con la finalidad de fortalecer la comunicación interna y externa de Suministros & Alimentos S.A., posterior a haber identificado y llevado a cabo un proceso de análisis en donde se detectaron áreas de oportunidad se han reflejado como prioridades:

- La mejora de la Comunicación Interna, obedecer a un plan de comunicación
- Puesta en marcha de un plan de comunicación externa en donde se fortalezca la presencia de la marca dando a conocer principalmente los servicios
- Institucionalizar la identidad e imagen corporativa
- Elaboración de manual de manejo de situaciones de crisis

Se eligieron estos cuatro aspectos los cuales abarcan las prioridades comunicacionales en las cuales se buscan apuntalar. Con base a lo observado se determina que es necesaria la implementación de un Plan de Comunicaciones y de esta forma fortalecer cada una de las prioridades con relación a su presencia de marca, relaciones publicas y comunicación interna mejorando su identidad, reconocimiento y por último brindar una guía de acciones para actuar en situación de crisis.

La estrategia de comunicación se debe enfocar en el fortalecimiento de los procesos de comunicación, así como la contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos generales de Suministros & Alimentos S.A., debido a que actualmente no se cuenta con parámetros de comunicación eficaces, los principales aspectos a mejorar son básicamente la sinergia de comunicación interna y externa, presencia, reconocimiento de marca y conseguir que la comunicación tenga un mecanismo de trazabilidad.

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo general

Proveer de una estrategia de comunicación enfocada en el fortalecimiento de las debilidades y encaminada a la mejora de la presencia de marca, así como a acciones que orienten a la organización al posicionamiento y reconocimiento óptimo.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Sinergizar la comunicación interna y externa
- Fomentar la confiabilidad de la comunicación interna y externa para con los colaboradores y clientes
- Medir y conseguir trazabilidad de la comunicación y su efectividad

5.2 Acciones

La sinergia de la comunicación interna se hará de tal forma que las campañas publicitarias también serán reforzadas con piezas, promociones y descuentos a colaboradores. Elaboración de boletines informativos para que los mismos colaboradores sean voceros y estén enterados de las acciones comerciales que tiene la empresa.

La visibilidad y reconocimiento de la empresa se puede llevar a cabo con una campaña agresiva de marketing utilizando como eje principal de comunicación, la trayectoria que se tiene y la experiencia siendo proveedor por más de 38 años.

5.3 Públicos

Actualmente se trabaja en el mantenimiento y no en la expansión de la cartera de clientes o en sí de la marca. La empresa es conocida únicamente en el rubro de *foodservice* y de esta forma se necesita implementar en la estrategia, una parte que fortalezca la presencia de marca para generar desde una perspectiva sistémica, que la organización mantenga la sinergia entre sus distintas áreas.

En el diagnóstico de comunicación realizado se han logrado determinar los públicos hacia los cuales estarán dirigidas las acciones de comunicación a implementar. Para lo cual los públicos se definen de la siguiente forma:

1. Clientes
2. Personal
3. Proveedores

5.4 Mensajes

Tomando en consideración el mapa de públicos y las necesidades de implementación de una estrategia de comunicación general para la empresa Suministros & Alimentos S.A., a continuación se enlistan los mensajes internos y externos que serán base de la estrategia:

5.4.1 Internos

- Somos Suministros & Alimentos
- Brindamos soluciones y productos de alta calidad
- Especialistas en suministros y alimentos de la mejor calidad
- Nuestros clientes buscan los mejores productos, nosotros somos la solución

5.4.2 Externos

- Somos la solución confiable en el suministro de alimentos
- Brindamos soluciones de producción, importación, distribución y comercialización de servicios alimenticios
- Los mejores productos los tiene Suministros & Alimentos
- Somos una empresa de trayectoria con 38 años de experiencia

5.5 Tácticas

- Utilizar el *storytelling* para reforzar la trayectoria de 38 años para con ello la marca pueda afianzar su solidez y se institucionalice la marca.
- Fortalecer la marca como marca empleadora para mejorar el impacto interno y externo, de tal forma que se proyecte la estabilidad y los beneficios, creando de esta forma la reciprocidad de la comunicación interna y la externa.
- Comunicar para el cambio para reforzar la constante evolución y mantenerse preparados para los cambios organizacionales.
- Establecer un mecanismo de control para detectar situaciones de crisis y anticipar las acciones para contrarrestar la situación y prevenir sucesos desfavorables.
- Trabajar en la constante optimización de la mejora de los canales de comunicación interna e implementación de herramientas de comunicación que faciliten este proceso.

5.6 Actividades concretas

Actividad	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Reforzar la marca a través del <i>storytelling</i> realzando la trayectoria de 38 años	1 mes	3 meses	
Fortalecimiento de la marca con la reciprocidad de la comunicación interna y externa	2 meses		1 año
Fomentar los cambios organizacionales como aspectos positivos y la constante evolución	1 mes	6 meses	1 año
Implementación de mecanismos de control para evaluar y anticipar la crisis		3 meses	1 año
Mejora continua de los canales de comunicación e implementación de nuevas herramientas que faciliten los procesos de comunicación para aumentar su efectividad	2 meses	6 meses	1 año

5.7 Evaluación de la estrategia de comunicación

La ejecución de la estrategia para los clientes externos estará a cargo del departamento de Mercadeo de Suministros & Alimentos S.A., con el propósito de reencausar, si fuese necesario, las acciones y objetivos establecidos en la misma, considerando que el contexto puede ser distinto del que se encontró al momento de la elaboración de esta estrategia de comunicación. En el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación, se deben considerar los instrumentos de medición necesarios y seleccionar todas las actividades que tienen trazabilidad y son de carácter significativo que impacten en la estrategia de comunicación.

- Reforzar la marca a través del *storytelling*, realizando la trayectoria de 38 años de la empresa

Corto plazo (1 mes)

Elaboración de historias y guiones de video. El refuerzo con estos materiales permitirá que los colaboradores y clientes reconozcan la marca.

Mediano plazo (3 meses)

Producción del material y lanzamiento de las piezas en los diferentes canales internos y externos con los que se cuenta, las historias cobrarán más fuerza a medida que durante este lapso se les presente.

- Fortalecimiento de la marca con la reciprocidad de la comunicación interna y externa

Corto plazo (2 meses)

Teniendo en cuenta que la comunicación interna y externa tendrán una estrategia de comunicación, la información estará alineada a la proyección de la marca, su fortalecimiento y presencia empezará a tener reciprocidad.

Largo plazo 1 año

A medida que la estrategia tome fuerza, la identidad corporativa estará más arraigada en los clientes y colaboradores, así como se mejorará el reconocimiento de la marca por su presencia en los diferentes canales y medios.

- Fomentar los cambios organizacionales como aspectos positivos y la constante evolución

Corto plazo (1 mes)

Las piezas y línea gráfica propuesta empezarán a tener reconocimiento en los colaboradores, conocerán las estructuras y comprenderán los cambios organizacionales de tal forma que los cambios tendrán aceptación y confiabilidad.

Mediano plazo (6 meses)

Se colocarán en todas las áreas las metas semestrales, así como las estructuras organizacionales de cada área.

Largo Plazo (1 año)

Los cambios y objetivos estratégicos serán comunicados en la convención anual a la cual asisten el 100% de los colaboradores, esta información será proporcionada por los Directores y Gerentes.

- Implementación de mecanismos de control para evaluar y anticipar la crisis

Mediano plazo (3 meses)

Se comunicará de forma inmediata el protocolo al grupo de personas que tienen acción directa para tomar acciones

Largo Plazo (1 año)

En un año se tendrán mapeados todos los posibles detonantes de una crisis y se elaborará un manual de acción de prevención de crisis.

- Mejora continua de los canales de comunicación e implementación de nuevas herramientas que faciliten los procesos de comunicación para aumentar su efectividad

Corto plazo (2 meses)

Con el establecimiento de una línea gráfica, la información tendrá la misma imagen corporativa por lo que se creará la asociación, visibilidad y confiabilidad de lo que se está comunicando.

Mediano plazo (6 meses)

La línea grafica estará implantada en la empresa, por lo que se trabajará en plantillas y materiales que recurrentemente se utilizan; a su vez se trabajará en un plan de comunicación en redes sociales y sitio web con la finalidad de mantenerlo actualizado.

Largo Plazo (1 año)

Se conseguirá tener trazabilidad y se podrán medir los resultados y cuan efectiva ha sido la mejora continua con base a la mejora de los procesos de comunicación así como crear esa identidad de asociación de la marca.

5.8 La estrategia

5.8.1 Corto plazo

Se implementará la línea gráfica y la asociación de la marca con el cambio trabajando directamente en el fortalecimiento de la marca en lo interno, para que exista esa proyección y reconocimiento de la marca con los clientes. Se trabajará en la presencia en redes sociales

y el rediseño del sitio web, para que corresponda con las necesidades de comunicación que actualmente se presentan como una debilidad.

5.8.2 Mediano plazo

El manejo de las situaciones de crisis es un aspecto en el cual se deben identificar todas las posibles causas y detonantes de una crisis, la prevención y el establecimiento de protocolos de detección temprana ayudarán a que la empresa pueda reaccionar y mitigar cualquier posible connato de crisis. En este momento ya se podrá tener información y estadísticas de la presencia en redes sociales, así como el fortalecimiento de la cultura interna con base al rediseño y asociación de la marca.

5.8.3 Largo plazo

La empresa tendrá un modelo de comunicación interno y externo funcionando de tal forma que será una comunicación asertiva, existirán buenas prácticas de comunicación, habrá una identidad e imagen corporativa sólida y con reconocimiento por parte de sus colaboradores de forma interna y reconocimiento de la marca además de poseer diferenciación en relación a las demás marcas en el mismo rubro. La mejora continua en todos los procesos de comunicación permitirá tener puntos de control y poder reencausar los esfuerzos y la estrategia para fortalecer su desempeño y despliegue.

5.9 Canales y medios a utilizar

5.9.1 Herramientas tecnológicas

- Las redes sociales corporativas
- Sitio web corporativo
- SAP
- Correo electrónico

5.9.2 Humanos

- Capital Humano (Recursos Humanos)
- Mercadeo
- Cuentas

5.9.3 Herramientas de comunicación

- Cartelera informativa
- Pantallas con información
- Correo electrónico
- Comunidades de google plus

5.10 Presupuesto

Para la puesta en marcha de la estrategia de comunicación es necesario implementar materiales por lo que se elaboró un presupuesto de acuerdo a los precios del mercado cotizando con agencias de publicidad y proveedores del medio.

Material de soporte en video		C/unitario	IVA incluido
-	Pre Producción de Material en video	Q 10,000.00	Q 10,000.00
-	Producción de Material en video	Q 2,000.00	Q 2,000.00
-	Post Producción de Material en video	Q 2,500.00	Q 2,500.00
-	Casting y Scouting	Q 1,800.00	Q 1,800.00
-	Producción de fotografías publicitarias / institucionales	Q 2,600.00	Q 2,600.00

Rediseño de Imagen e Identidad			
-	Elaboración de línea gráfica - Plantillas y toolkit	Q 6,000.00	Q 6,000.00
5	Impresión de rollups para interiores	Q 360.00	Q 1,800.00
30	Rotulación de flota de transportes		
	20 - Camiones 10 toneladas	Q 1,800.00	Q 36,000.00
	10 - Furgones	Q 2,600.00	Q 26,000.00
1	Impresión de Pared publicitaria para eventos	Q 2,300.00	Q 2,300.00
	Diseño y elaboración de planificadores anuales	Q 800.00	Q 800.00
300	Impresión y producción de Planificadores	Q 30.00	Q 9,000.00
500	Camisas tipo Columbia Suministros & Alimentos c/reflectivo	Q 50.00	Q 25,000.00

Relanzamiento y presentación del material para 200 personas			
-	Coffee Break	Q 18.00	Q 3,600.00
-	Alquiler de audio y video para presentación	Q 1,200.00	Q 1,200.00

Inversión en Pauta digital y Redes Sociales			
-	Facebook - Presupuesto para 3 meses / FanPage	Q 800.00	Q 2,400.00
-	Linkedin - Presupuesto para 6 meses / Perfil de empresa	Q 500.00	Q 3,000.00
TOTAL			Q 136,000.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de YoCo agencia de publicidad, Publigrifik y Airbrush.

5.11 Cronograma de implementación del plan de la estrategia de comunicación organizacional

Actividad	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Reforzar la marca a través del <i>storytelling</i> realzando la trayectoria de 38 años													
Fortalecimiento de la marca con la reciprocidad de la comunicación interna y externa													
Fomentar los cambios organizacionales como aspectos positivos y la constante evolución													
Implementación de mecanismos de control para evaluar y anticipar la crisis													
Mejora continua de los canales de comunicación e implementación de nuevas herramientas que faciliten los procesos de comunicación para aumentar su efectividad													

Conclusiones

El modelo de comunicación que actualmente tiene Suministros & Alimentos S.A. no es el adecuado para sus públicos internos debido a que la información no es oportuna, asertiva y carece de inmediatez, a su vez, la comunicación externa no posee una fuerte presencia y reconocimiento, de tal forma que no se pueden dar a conocer la gran cantidad de productos y servicios que se ofrecen.

Se logró determinar que la importancia de la comunicación organizacional es significativa para una empresa de esa magnitud, considerando la gran cantidad de públicos internos que actúan y de momento las acciones de comunicación son informales; con la elaboración de un plan de comunicación adecuado al tipo de organización, se demostró que la ventaja competitiva que la organización obtiene es vital para el fortalecimiento organizacional con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos que se han planteado.

Suministros & Alimentos S.A. posee una línea gráfica muy completa, limpia y adecuada al giro de negocio, sin embargo, no se tiene un correcto manejo de su presencia de marca y se necesita fortalecer de sobremanera este aspecto para dar a conocer la trayectoria que se tiene, a su vez, tampoco se tiene un mecanismo de medición o trazabilidad para determinar la efectividad de las acciones de comunicación externa. La empresa no tiene una fuerte presencia en internet y redes sociales, esto debido a que tampoco se posee un plan de comunicación.

Con relación a los mecanismos de control para prevenir, reaccionar y mitigar los riesgos comunicacionales, Suministros & Alimentos S.A. no posee un sistema, un comité y no se tienen mapeados los posibles riesgos de crisis comunicacional que puedan enfrentar.

La mejora continua e implementación de nuevas tecnologías, son necesarias para el fortalecimiento de la cultura organizacional, de tal forma que cada uno de los públicos internos y externos obtengan la información desde los soportes adecuados.

Recomendaciones

1. Fortalecer la comunicación organizacional mapeando anualmente las actividades que se considere pertinente comunicar a los públicos internos, para con ello mantener alineados a todos los colaboradores con la información necesaria para el desempeño de sus actividades, de esta forma conocerán el aporte significativo que hacen al realizar su labor.
2. Consolidar Suministros & Alimentos S.A. como una empresa en constante innovación, crecimiento y expansión a través de una imagen e identidad corporativa.
3. Creación de un plan de comunicación en redes sociales, así como la constante actualización del sitio web con información que se considere pertinente.
4. Implementar un manual de protocolos para la detección, seguimiento, actuación y mitigación de crisis en la organización.
5. Apuntalar el fortalecimiento de las comunicaciones para que exista reciprocidad entre la comunicación interna y externa, para que a medida de las posibilidades de la empresa se produzcan los cambios y alineación de objetivos estratégicos que se han planteado.
6. Apostar por el uso de herramientas tecnológicas de tal forma que la inmediatez y precisión de la información de carácter interno, sea la adecuada para los públicos de cada una de las áreas que conforman la empresa.

Referencias bibliográficas

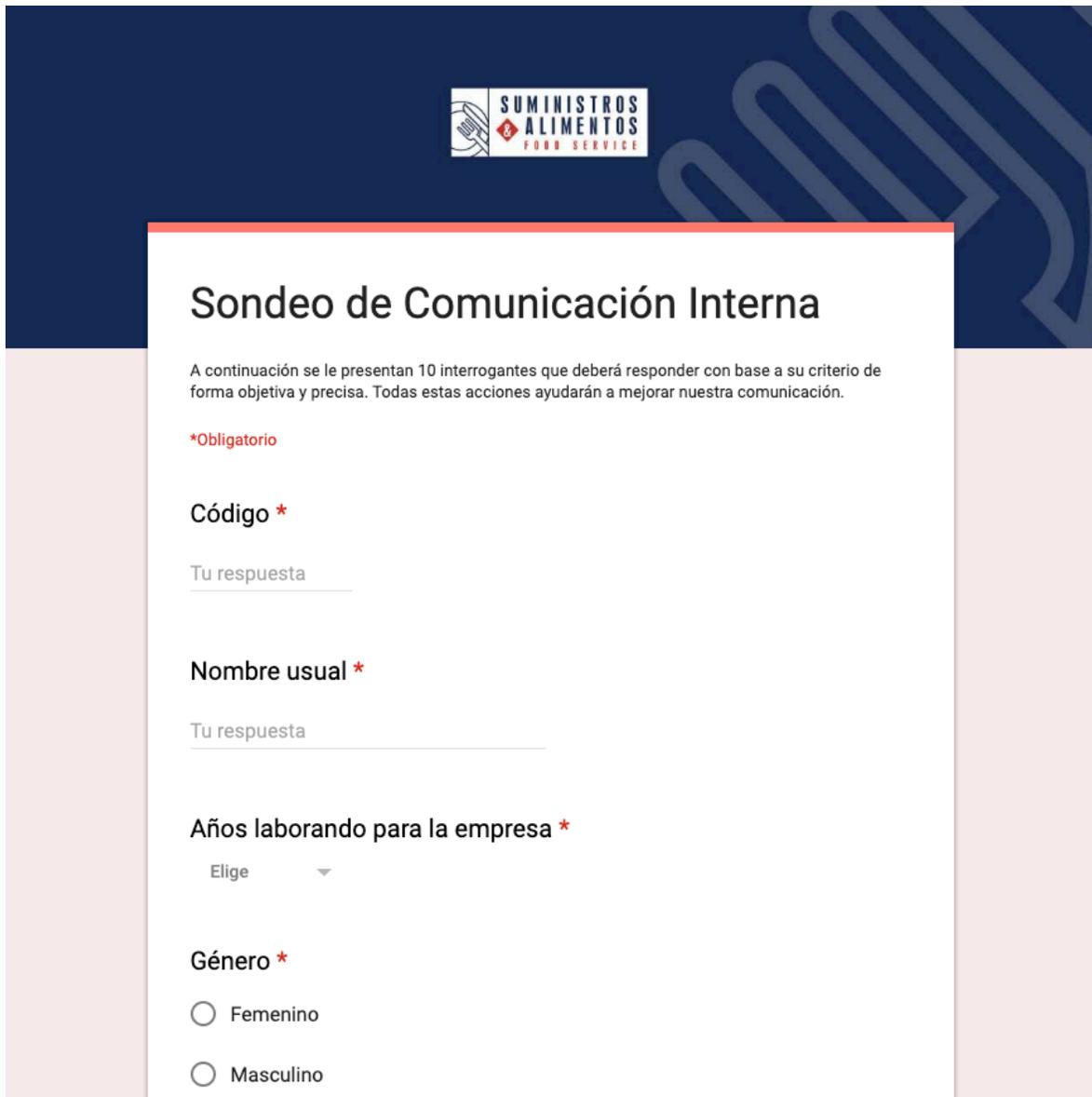
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L.
- Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. en *Anuario de Comunicación 2000* (pp. 136.137). ADC Dircom.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Editorial Paidós
- Costa J, (2004). *Dircom-on line*. La Paz: Grupo design
- Formanchunk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0 Un desafío Cultural*. 1ra. Edición. Buenos Aires: Ediciones Fomanchunk & Asociados.
- López A. (1995). *Introducción a la Psicología de la Comunicación*. Santiago: Ediciones de la Universidad Católica de Chile.
- Naser, A. y Concha, G. (2011). *El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública*. Santiago: Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. 2da. Edición. Madrid: España.
- Pérez, L., & Candale, Z. (2010). *Manual de Procedimientos de Comunicación*
- Salvat, G. y Serrano, V. (2011). *La revolución digital y la Sociedad de la Información*. Comunicación Social Ediciones y Editorial Comunicación Social S.C, España.
- Vun L. (1962). *Teoría General de Sistemas*. México: Editorial Fonüo dé la Culliira Económica.

E grafía

- Favaro, D. (s.f). Creas. (D. Favaro, Ed.)
<http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>
- Contreras, H. (12 de 10 de 2012). *RRPP Net Portal*.
<http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Anexos

Modelo de encuesta a través de Google Forms



SUMINISTROS ALIMENTOS
FOOD SERVICE

Sondeo de Comunicación Interna

A continuación se le presentan 10 interrogantes que deberá responder con base a su criterio de forma objetiva y precisa. Todas estas acciones ayudarán a mejorar nuestra comunicación.

***Obligatorio**

Código *

Tu respuesta

Nombre usual *

Tu respuesta

Años laborando para la empresa *

Elige ▼

Género *

Femenino

Masculino

Procedimiento

1. Para el estudio /sondeo fue necesario utilizar objetivo general y de esta forma elaborar las interrogantes con la finalidad de obtener los datos para análisis

2. Se solicitó autorización a la Dirección General y Gerencia de Recursos Humanos para llevar a cabo el sondeo interno con el personal
3. Se seleccionó la muestra para los tres grupos que fueron objeto de estudio
4. Se aplicaron los instrumentos seleccionados para cada grupo
5. Tabulación de los datos obtenidos
6. Luego de la tabulación de datos se hizo un análisis cuantitativo
7. Con base al análisis cuantitativo de los datos, se determinaron conclusiones y se colocan en el presente diagnóstico de comunicación interna

Preguntas directas para el personal Operativo

1. ¿De qué forma recibe información que no proviene de su jefe inmediato?
2. ¿Cómo se entera de las actividades motivacionales que tiene la empresa?
3. ¿Con qué frecuencia se entera de las actividades que hay en la empresa?
4. ¿De qué forma se entera que habrá una evaluación del desempeño trimestral?
5. ¿Considera que se le toma en cuenta para las actividades internas?

Preguntas formuladas para el personal Administrativo

Información para elaborar un perfil

- Código
- Nombre usual
- Área
- Antigüedad
- Género

Preguntas para el formulario

1. ¿Conoce si existe un canal de comunicación interna en la empresa?
2. ¿De qué forma recibe información de interés relacionada a la empresa?
3. ¿Conoce la estrategia general o el plan estratégico de la empresa?
4. De estos canales de comunicación ¿a través de cuáles recibe información?
 - a. Correo electrónico
 - b. Tablero de información/afiches
 - c. Reunión semanal

- d. Comunidades G+
 - e. Boletines
 - f. Medios informales
 - g. Otros
5. ¿Considera que el medio que actualmente se utiliza es el adecuado para recibir información?
 6. ¿La información que recibe, considera que proviene de una fuente confiable?
 7. ¿Su jefe inmediato refuerza y corrobora la información que recibe?
 8. ¿Es oportuna, inmediata y precisa la información que recibe?
 9. ¿Considera que toda la empresa recibe la misma información, oportunamente, es precisa y proviene de una fuente oficial/confiable?
 10. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con los medios de comunicación interna con los que la empresa cuenta?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Malo

Link al formulario: <https://forms.gle/VAPijKWa5A3kvKdY7>

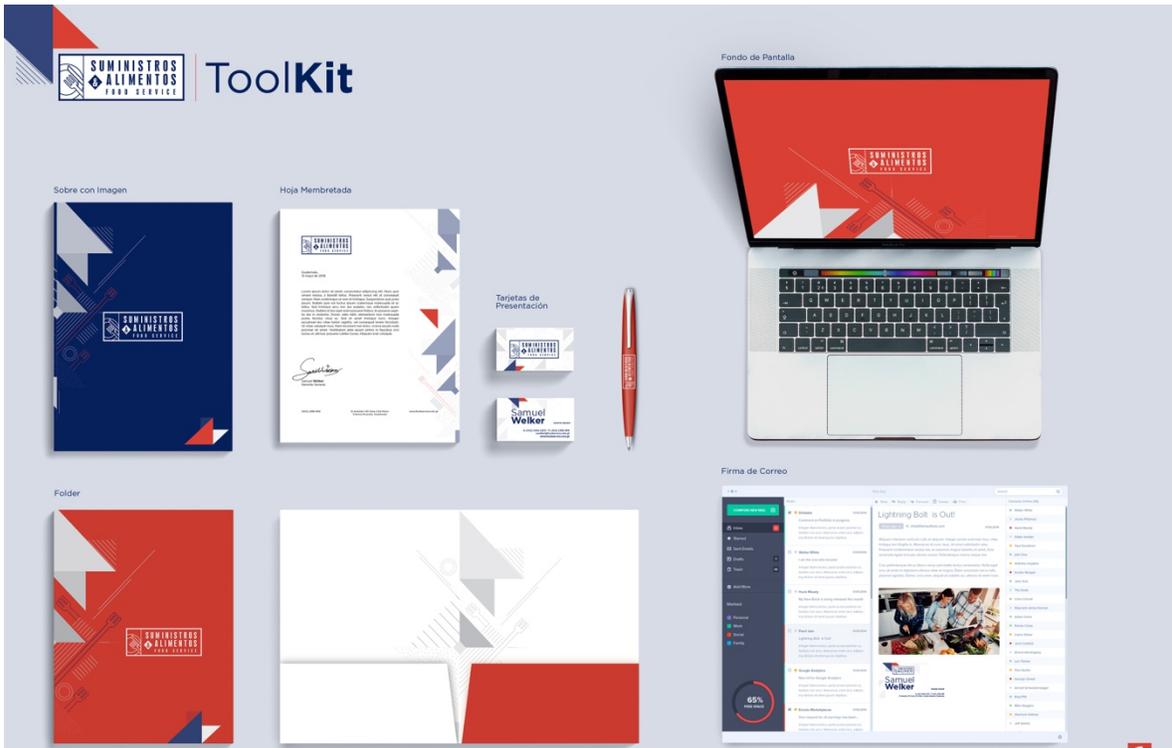
Temas abordados en la entrevista con el personal Gerencial

1. ¿Cómo se dan a conocer los objetivos generales, estratégicos y planes de la empresa con los colaboradores?
2. ¿Considera que la información es accesible para todos los colaboradores?
3. ¿La información llega de forma oportuna y precisa hacia los colaboradores?
4. Cuando la información llega a los colaboradores, ¿ellos consideran que es información que proviene de una fuente confiable?
5. ¿Qué aspectos de comunicación interna considera que deben mejorar?

Cronograma de trabajo para realizar la investigación

Mes	Actividades
<i>Febrero</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones con la empresa en la cual se llevará a cabo la investigación • Suministros & Alimentos S.A. es la empresa que será objeto de estudio, investigación y análisis con relación a la comunicación interna y organizacional • Elaboración del diagnóstico y primer acercamiento con base al mapa de públicos de la organización • Acercamiento con la Gerente de Recursos Humanos y entrevista acerca de los procesos de comunicación que actualmente se tienen en su organización • Recopilación de bibliografía para la elaboración de los fundamentos epistemológicos
<i>Marzo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los fundamentos epistemológicos de investigación en la empresa Suministros & Alimentos S.A. • Elaboración de diagnóstico situacional • Presentación del análisis del diagnóstico situacional de comunicación interna y organizacional
<i>Abril</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diagnóstico de comunicación interna y organizacional • Se realizará un diagnóstico de comunicación externa • Establecer si existe Branding Interno
<i>Mayo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del informe final con base al diagnóstico de situación y el diagnóstico de comunicaciones

Propuesta de diseño de imagen corporativa







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



Guatemala 23 de febrero de 2019
Of. Postgrado. 102-2019

Licenciada, Noelia Soria
Gerente de Capital Humano
Suministros & Alimentos, S.A.
Presente

Estimada Licenciada Soria:

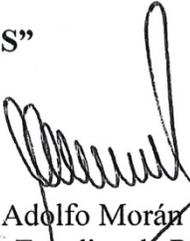
Es un gusto saludarle y a la vez presentarle al Licenciado *Luis José Ernesto Fajardo Castillo*, registro académico No. 201890027, quién es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El Lic. Luis Fajardo, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría, de enero a septiembre del año en curso, en Suministros & Alimentos, S.A., el cual consiste en la elaboración de un diagnóstico comunicacional y propuesta(s) de comunicación organizacional interna(s) y externa(s).

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviarnos la carta que avala la aceptación para que el Lic. Fajardo, desarrolle su trabajo de graduación en dicha Institución, así como su Visto Bueno al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados durante el desarrollo del mismo.

Cordialmente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Depto. Estudios de Postgrado

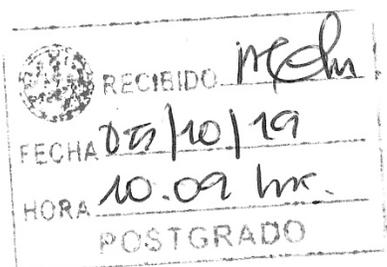


c.c. archivo



“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



Guatemala, 23 de septiembre 2019

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

Por este medio me permito informarle y avalar la investigación de carácter exploratorio del Maestrando Luis José Ernesto Fajardo Castillo con registro académico 201890027 de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Dicha investigación fue realizada con relación al diagnóstico de comunicación organizacional y elaboración de la respectiva estrategia de comunicación para Suministros & Alimentos S.A.

Sin otro particular me suscribo de ustedes,

Atentamente.



Noelia Soria

Gerente de Capital Humano

noelia.soria@foodservice.com.gt

(502) 2386-1818

www.foodservice.com.gt (502) 2386-1818
12 Avenida 1-93 Zona 2 De Mixco
Colonia Alvarado, Guatemala

www.foodservice.com.gt