



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional



DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DROGUEFAR, S. A.

Licdo. Fabricio Salvador Gálvez Sánchez
Registro Académico No. 201890028

Guatemala, octubre de 2019

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DROGUEFAR, S. A.**

Trabajo presentado por

Licdo. Fabricio Salvador Gálvez Sánchez

Previo a optar al título de

Maestro en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2019

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos

Secretario General

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
Mtro. César Urizar
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 19 de octubre de 2019

Orden de impresión

MCO No. 07-2019 GAMP/Machq

Estudiante

FABRICIO SALVADOR GÁLVEZ SÁNCHEZ

Registro Académico No. 201890028

Estimado Estudiante Gálvez:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DROGUEFAR, 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

c.c. Archivo



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



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

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

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

Índice

Resumen	xv
Introducción.....	xvi
Capítulo 1 Marco contextual o Diagnóstico situacional.....	18
Ubicación geográfica.....	18
Naturaleza de la empresa.....	18
Líneas estratégicas generales.....	18
Actores internos.....	18
Actores externos	19
Proveedores	19
Clientes	19
Organigrama	19
Perfil de los trabajadores	20
Capítulo 2 Fundamentos epistemológicos.....	21
Comunicación en pymes.....	21
Capítulo 3 Metodología aplicada.....	32
Planteamiento del problema	32
Pregunta de investigación.....	32

Justificación de la investigación	32
Objetivos de la Investigación	33
Objetivo general	33
Objetivos específicos.....	33
Marco metodológico.....	33
Capítulo 4 Diagnóstico de comunicación.....	34
Diagnóstico de comunicación interna.....	34
Identificación del clima laboral y la comunicación interna.....	35
Comunicación vertical ascendente	37
Comunicación vertical descendente	37
Comunicación horizontal.....	37
Comunicación circular.....	38
Los principales medios disponibles para la comunicación interna.....	38
Comunicación en crisis y su manejo interno	38
Análisis de los resultados	40
Composición actual de los colaboradores	40
Aspecto de las instalaciones	40
Tiempo versus carga laboral.....	41
Trabajo en equipo	41
Comunicación al interno de los equipos.....	42

Comunicación ente equipos.....	42
Motivación vertical.....	43
Relación entre compañeros.....	43
Mejora continua.....	44
Equidad.....	44
Conocimiento de los roles	45
Medios de comunicación internos	45
Medio de comunicación preferido.....	46
Claridad de las tareas del día a día	46
Espacios para expresión.....	47
Apoyo del superior	47
Autonomía y empoderamiento	48
Recreación	48
Participación en eventos recreativos.....	49
Comunicación vertical.....	49
Centralización de la información.....	50
Retroalimentación del trabajo.....	50
Valoración del trabajo	51
Remuneración por el trabajo.....	51
Remuneración comparada con el mismo puesto en otras empresas.....	52

Beneficios de trabajar en la empresa	52
Infraestructura para desempeñar trabajo.....	53
Distribución de tareas en el área.....	53
Nivel de satisfacción.....	54
Nivel de identificación con la empresa.....	54
Principales hallazgos	55
Diagnóstico de comunicación externa.....	57
Análisis de la imagen corporativa	57
La cultura corporativa.....	57
La identidad corporativa.....	58
La comunicación corporativa	58
Comunicación en crisis.....	59
FODA	60
Análisis y pronóstico de la situación	61
Alternativas entre fortalezas y oportunidades	61
Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	61
Alternativas entre fortalezas y amenazas.....	61
Alternativas entre debilidades y amenazas.....	61
Factores influyentes directos e indirecto	61
Factores directos.....	61

Factores indirectos	62
Árbol de problemas	63
Determinación de prioridades comunicacionales:	64
Posibles soluciones:	65
Comunicación interna.....	65
Comunicación externa	65
Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.	65
Comunicación interna.....	65
Comunicación externa	66
Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas.....	66
Capítulo 5 Estrategia de comunicación organizacional.....	67
Objetivo general	68
Objetivo específico	68
Públicos	68
Interno.....	68
Externo.....	69
Proveedores	69
Mensajes	69
Estrategia general	70
Reestructuración organizacional.....	70

Organigrama actual.....	72
Propuesta de reorganización con mandos medios	72
Comunicación Vertical.....	73
Comunicación horizontal.....	73
Fluidez de la comunicación integrando mandos intermedios.....	74
Cultura organizacional.....	74
Apertura de nuevos canales de comunicación externa	75
Tácticas dentro de cada estrategia	75
Reestructuración organizacional.....	75
Comunicación vertical.....	76
Programa de reuniones efectivas	76
Taller de seguridad industrial y buenas prácticas.....	77
Comunicación horizontal.....	78
Correos institucionales	78
Consultoría de procesos.....	78
Reuniones de equipos	78
Cultura organizacional.....	79
Plan estratégico organizacional	79
Taller de integración estratégica <i>team building</i>	79
Tácticas externas.....	79

Apertura de nuevos canales	79
Digitalización del proceso de ventas	80
Perfilación de los clientes	80
Generación de clientes potenciales.....	80
Evaluación de las tácticas	80
Internas	80
Externas	81
Presupuesto	82
Cronograma	83
Conclusiones.....	84
Recomendaciones	85
Referencias bibliográficas	86
Anexos	88
Marco administrativo de la investigación.....	88
Recursos.....	88
Presupuesto.....	88
Cronograma de investigación	89
Instrumento de diagnóstico de clima laboral y comunicación interna Droguefar	90
Cuestionario para el gerente general de Droguefar	104
Carta de solicitud para elaboración de trabajo de graduación	108

Carta de aceptación de la Institución.....	109
Carta de validación de productos.....	110

Resumen

Las mipyme en Guatemala, según un estudio del Ministerio de Economía realizado en 2015, representan un 88.73% del parque empresarial del país, las pequeñas abarcan un 9.76%, las medianas 1.08% y las grandes empresas un 0.43%.

Bajo esta premisa hay empresas conformadas en el rango de una hasta 20 personas, este último número representa un nivel de complejidad para aspectos estratégicos donde la comunicación es clave. Sin embargo, en un entorno en el que los dueños de los negocios en cuestión son personas que emprenden por necesidad y subsistencia, es común que todos los esfuerzos sean enfocados estrictamente en la parte operativa del negocio. Es decir, en generar una oferta de ventas al menor precio posible frente a sus competidores.

Este enfoque estrictamente operativo, sumado a la falta de educación formal, hace que los dueños y dueñas de las empresas no puedan tener una visión estratégica de cómo expandir sus negocios. En varios de estos casos, la comunicación no tiene el valor necesario y/o sentido de prioridad, por falta de conocimiento acerca de los efectos positivos que puede tener.

Este estudio determinó los principales problemas en los flujos de comunicación interna y externa de la empresa Droguefar que cuenta con 19 empleados y está en crecimiento. Tomando como punto de partida aspectos como la claridad de las funciones, la comunicación entre personas del mismo equipo, así como con los miembros de los equipos de otras áreas, entre otros. Los principales hallazgos fueron relacionados con el tema de su cultura organizacional, la cual reveló ser de corte familiar así como una comunicación totalmente centralizada en su dueño y en consecuencia; posteriormente se propone un plan estratégico de comunicación enfocado en transformar la cultura de una empresa de carácter familiar a una formal a través de tácticas puntuales, así como el mejoramiento de los flujos de comunicación.

Introducción

En el sector económico y comercial de Guatemala, la mipyme es uno de los que tiene mayores retos por resolver, desde el tema legislativo, en un país en donde las leyes no le favorecen para establecerse y crecer; en temas comerciales, donde la mayoría de dueños no cuentan con estudios formales, como en todo el país; pero sobre todo en el tema estratégico donde como consecuencia de no contar con educación formal en negocios, las empresas se enfocan en la operación de sus empresas y en generar ventas, dejando por un lado la estrategia comercial que les permitirá no solo establecerse en un mercado hostil, sino sentar las bases para una expansión a corto, mediano y largo plazo. La relevancia de la atención y estudio de este sector es porque representa, en datos de un estudio de 2015 del Ministerio de Economía, un 88.73% del parque empresarial del país, las pequeñas abarcan un 9.76%, las medianas 1.08% y las grandes empresas un 0.43%.

Bajo esta premisa, se eligió una mipyme en expansión como objeto de estudio para determinar la importancia de la comunicación organizacional y estratégica en pequeñas y medianas empresas. Droguefar, S. A. con tan sólo tres años de operar en el mercado distribuyendo productos farmacéuticos, ha triplicado tanto sus ventas como su personal, pasando de seis empleados a 18 en el año 2019. La empresa se encuentra en un momento crucial, pues su gerente general, quien es administrador de empresas, se centró en el plan comercial y no determinó un plan estratégico; enfocándose en vender y no en sentar bases para una expansión organizada, mucho menos con un modelo de estructura en donde ha centralizado muchas de las decisiones en su persona. Con 17 personas a su cargo y sin un plan estratégico definido, la empresa ha enfrentado problemas operativos entre los diferentes equipos que están repercutiendo en las ventas.

De manera que se realizó un diagnóstico comunicacional con el objetivo de determinar cuáles eran los principales problemas en los flujos de comunicación interna y externa de la empresa Droguefar. Se analizó a través de preguntas clave, la relación entre personas del mismo equipo, así como la comunicación entre cada uno de estos equipos para operar. Los resultados fueron determinantes y los hallazgos fueron fundamentalmente de temas de estructura y de cultura organizacional. Actualmente no existen mandos medios, de manera que la comunicación está centralizada. Adicionalmente las personas que laboran en Droguefar tienen identificada la empresa como familiar, esto no les permite sentirse parte de una empresa formal.

Con base en estos hallazgos se realizó un plan estratégico de comunicación con el objetivo de transformar la cultura organizacional de la empresa Droguefar; de una empresa familiar a una empresa formal, basado en las fortalezas y oportunidades detectadas en el diagnóstico de comunicación realizado. Se tomaron como base los temas de estructura organizacional, comunicación vertical y horizontal y cultura organizacional; cada uno de ellos con tácticas puntuales para alcanzar el objetivo general.

Se espera que la empresa ponga en práctica la propuesta en el tiempo de un año para las estrategias puntuales para generar los cambios que se esperan derivados de la realización de cada una de las tácticas. Los mayores riesgos al poner en práctica esta propuesta están en la resistencia de las personas que laboran para aceptar los mismos, pues son cambios de fondo en las operaciones actuales de Droguefar.

Capítulo 1

Marco contextual o Diagnóstico situacional

El presente análisis presenta la situación actual de la empresa Droguefar, S. A. que fue objeto de diagnóstico de comunicación en los meses de mayo a julio de 2019. Se presentan algunos detalles que permiten dar un contexto real en el cual se desarrollan sus actividades comerciales y corporativas.

Ubicación geográfica

Droguefar es una empresa ubicada en el complejo empresarial el Cortijo II en la Calzada Atanasio Tzul, zona 12 de Guatemala. Por el momento tiene únicamente una sucursal en donde está su centro operativo de distribución y oficinas centrales.

Naturaleza de la empresa

Droguefar es una empresa distribuidora de productos farmacéuticos de distintas categorías. Sus principales clientes son: farmacias comunitarias, farmacias independientes, cadenas de farmacias de hasta seis sucursales, distribuidores pequeños en el interior del país. Todos ubicados en los departamentos de Guatemala, Quiché, Santa Rosa y Jutiapa; y sus principales municipios. Su portafolio se enfoca principalmente en productos genéricos para el segmento de mercado popular y hasta el momento no cuenta con ninguna distribución exclusiva para ningún producto.

Líneas estratégicas generales

La empresa ha dedicado sus primeros dos años al fortalecimiento de su estrategia operativa en vez de corporativa. De manera que su principal estrategia de ventas es la de telemarketing, dándole seguimiento a sus clientes por medio telefónico y haciendo entrega a través de un sistema propio de distribución con repartidores. Su diferenciación es la atención y seguimiento telefónico de los pedidos, así como una amplia variedad de productos disponibles para la venta. Por el momento su misión, visión, principios y valores aún no están definidos.

Actores internos

Gerente General: encargado de la dirección estratégica, administrativa, comercial y financiera.

Recepcionista/caja: encargado de la atención general a clientes y manejo general de caja y transacciones bancarias.

Encargadas de telemarketing: tiene a su cargo el mantenimiento de la cartera de clientes, toma de pedidos y seguimiento a los mismos.

Encargados de preparación de pedidos: tienen a su cargo el armado de pedidos en bodega.

Encargados de despacho: tienen a su cargo la entrega de los pedidos a los repartidores.

Repartidores: entregan a los destinos los pedidos, en distancias cortas a través de motocicletas y distancias largas a través de panel.

Personal de apoyo: tienen a su cargo el mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Actores externos

Proveedores

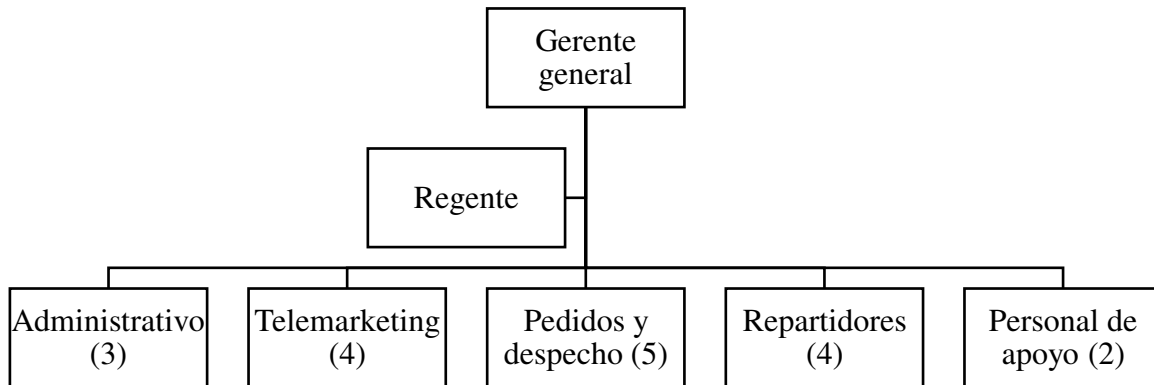
Todos los socios comerciales que brindan todos los productos farmacéuticos que Droguetar comercializa. Adicionalmente dispone de proveedores de servicios tecnológicos para su sistema general de pedidos, inventario, facturación y control de entrega; también servicios de seguridad y proveedores de servicios financieros. Por último tiene un proveedor legalmente necesario que es un regente, quien es el encargado de certificar la proveniencia de los productos y su viabilidad de colocarlos en el mercado.

Clientes

Todas las entidades que adquieren los productos que Droguetar distribuye.

Organigrama

El organigrama de Droguetar se encuentra por el momento centralizado en el gerente general quien se encarga de supervisar a todas las personas en los diferentes cargos. Vemos que no existe actualmente una persona encargada de la comunicación y que también los puestos están centralizados en una sola persona lo que lo hace no funcional y presenta oportunidad de mejores para el alcance de objetivos comerciales estratégicos.



Fuente: elaboración propia

Perfil de los trabajadores

Por tratarse de una pequeña empresa, el único puesto administrativo de Droguefar lo compone el gerente general, quien tiene conocimientos académicos y experiencia en la industria farmacéutica por más de 10 años en empresas similares.

Para los puestos operativos, el perfil académico es de nivel medio para cajero, recepcionista y encargado de armado de pedidos; quienes deben cumplir con conocimientos técnicos que les permitan desarrollar sus atribuciones principales.

Para el resto de los puestos operativos como despacho y envíos, el perfil académico no está limitado, más sí la experiencia en atención al cliente y especialmente en conocimiento de las rutas para desplazarse con facilidad.

Sin embargo, en todos los perfiles, Droguefar opta por un espíritu de superación personal y profesional en el que incentiva a sus trabajadores a una mejora constante en sus competencias, para que puedan crecer junto con la empresa.

Capítulo 2

Fundamentos epistemológicos

Comunicación en pymes

Hablar de la comunicación organizacional requiere de un amplio conocimiento de las ciencias de la comunicación en general, de manera que se abordará desde un concepto básico que toma en cuenta distintos factores que la relacionan de manera directa con el ámbito empresarial como preludeo al desarrollo de varios temas relacionados con este concepto.

En primer lugar, podemos abordar el concepto de comunicación como una forma particular de interacción basada en el intercambio de información entre organismos vivos con la finalidad de reproducirse y adaptarse en el ambiente, siendo la información el proceso de transmisión de datos o introducción de un orden determinado en la transmisión de señales entre los componentes del sistema (Martín S. , 1982, págs. 45-64). En la práctica comunicativa empresarial e institucional en el flujo de emisión y recepción de informaciones, atiende a una mera necesidad existencial de las propias organizaciones: es decir, su adaptación y supervivencia en el entorno comercial o social en el que se desenvuelve. Es esta la razón principal que el objeto del estudio de la comunicación de las organizaciones debe ser el de averiguar quién informa, qué se informa, a través de qué canales se informa, a quienes se informa, para qué se informa y con qué efectos se informa, siguiendo el viejo modelo de Lasswell.

Respecto al aspecto de quién informa, dentro de cada organización debe existir un vocero oficial, quien debe tener conocimientos acerca de comunicación, oratoria y por supuesto, estar enterado de toda la estrategia comunicaciones. Qué informa debe estar basado en la estrategia general de la compañía, o bien tener claro un objetivo de lo que se quiere lograr al compartir los mensajes. Los canales institucionales van a variar según la naturaleza de la empresa, es aquí donde cabe resaltar la anotación, que existen los medios tradicionales como la televisión, la prensa y la radio y los nuevos medios digitales que comprenden páginas, redes sociales y correo electrónico a través de los cuales los mensajes también pueden ser transmitidos. Cada organización tiene el deber de informar acerca de sus canales institucionales a sus audiencias para establecer así los medios oficiales que estos pueden consultar para obtener información.

Otros elementos que se describen y que desde el punto de vista institucional son las audiencias, se debe pensar en este aspecto desde dos perspectivas, las internas y las externas. Dependiendo de la naturaleza organizacional, se pueden tener audiencias internas desde los colaboradores, los accionistas e incluso en modelos de negocio más desarrollados, las audiencias tercerizadas, es decir el personal que labora para una empresa, pero subcontratadas quienes también deben recibir los mensajes. Es común que al hablar de audiencias externas se definen principalmente a los clientes, quienes tienen la mayoría de la inversión de los presupuestos de comunicación. Sin embargo, existen varias audiencias al externo que todas las instituciones deben de considerar. Una de ellas y de las más importantes son los socios, que son clave en el establecimiento de alianzas de cualquier tipo, comercial de contactos, etc. Otro lo componen los proveedores, quienes, según el giro institucional, pueden brindar desde.

De manera que una definición muy acertada en el ámbito de este estudio es la que describe que “la creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda la acción de gestión informativa interna y externa que se produce en una empresa, a nivel de actividades, servicios o productos que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite en medios de comunicación propios y externos para potenciar su imagen corporativa” (Martín F. , 2006)

Esta definición ya utiliza el término imagen corporativa, que es muy importante y el principal objetivo de la comunicación organizacional. La construcción de la imagen está constituida por los varios esfuerzos que dependen del departamento de comunicación o de la persona encargada y que es su responsabilidad gestionar.

Según los fundamentos anteriores, la comunicación organizacional o institucional, debe ser considerada como una rama de las ciencias de la comunicación, pues difiere de ser periodista o publicista. Si bien guarda similitud y relación en la práctica con estas ramas, su aplicación tiene aspectos particulares.

De esta forma, la Teoría de la Comunicación Empresarial e Institucional tiene como principal interés explicar cómo una organización -sea pública o privada- controla su propio sistema y su entorno mediante la producción, transmisión y recepción de información interna y externa. Es

importante detallar las semejanzas interdisciplinarias y las diferencias entre una hipotética *Ciencia de la Comunicación Corporativa* o de las Organizaciones y otras ciencias:

1. La hipotética ciencia de la Comunicación Corporativa compartiría con las Ciencias económicas y empresariales el interés por las cosas en cuanto bienes intercambiables. (Cardoso, 2010) Esto pues al final sean o no instituciones con ánimo de lucro, al final necesitan sobrevivir en el entorno competitivo o colaborativo en el que se desarrollan.
2. La Ciencia de la Comunicación Corporativa mantiene estrechas relaciones con las Ciencias Sociales, muy especialmente con la Sociología, la Psicología Social y, ya en menor medida, con la Antropología Cultural. (Cardoso, 2010) Esta relación se debe pues es una ciencia que pertenece a la rama humanista, pues es relativa a las relaciones, que, a pesar de ser interinstitucionales, son gestionadas por personas.
3. La relación de la hipotética Ciencia de la Comunicación Corporativa con las Ciencias Psicológicas procede, precisamente, de la naturaleza comportamental de toda actividad comunicativa. (Cardoso, 2010) Adicionalmente se puede aunar la personalidad corporativa definida estratégicamente, que debe estar presente cuando se gestiona la comunicación y las relaciones corporativas.
4. Asimismo, la Ciencia de la Comunicación Corporativa comparte con las Ciencias de la Cultura y Humanidades el estudio de los valores y de los productos materiales, así como las ideas que los encarnan. (Cardoso, 2010, págs. 6-7)

Según lo anterior, se puede afirmar que a la comunicación corporativa debe interesarle el estudio de los actos expresivos o comunicaciones, consistentes en la interacción con el Otro, pero mediante la comunicación, que es lo mismo que decir que mediante el intercambio de información. Aquí ya no se transportan cosas u objetos, sino que se hace referencia a cosas y objetos con el consiguiente menor gasto de energía y, por tanto, mayor eficacia en la interacción, teniendo como resultado mejores transacciones informativas a través de la comunicación. El fundamento de una ciencia de la Comunicación Empresarial e Institucional reclama, pues, un marco teórico que obligadamente debe partir de la Teoría de la Comunicación y de la Teoría de la Información para tener fundamentos sólidos que permitan su aceptación por parte de los profesionales de estas ciencias. (Martín S. , 1982, págs. 65-70)

Existen algunas consideraciones importantes acerca de la comunicación empresarial o corporativa. Se debe considerar que para ejercer en un departamento de Comunicación no debería ser necesario ser periodista, publicitario o mero relacionista públicas, sino un profesional que entiende esta la profesión desde una visión más sistémica e integrada del mundo de la comunicación, es decir, un “todoterreno” que debe ser capaz de conocer todos los aspectos de la comunicación en su globalidad. De manera que las competencias del perfil deben ser específicas. (Cardoso, 2010, pág. 11)

La persona que ejerce los puestos dentro del departamento debe poseer competencias específicas que mejoren los resultados del departamento. Algunas de las más importantes son: una visión estratégica de la comunicación, identificación con el giro de la empresa y con sus valores, facilidad para comunicarse oral y de manera escrita, capacidad de ser empático y entender las necesidades de comunicación a diferentes niveles, capacidad de coordinación de actividades diversas, conocimiento general de distintas formas de comunicación, en medios tradicionales, en medios digitales, etc. Adicionalmente debe tener una capacidad grande de negociación pues es la persona de comunicación quien ejerce muchas veces el papel de relaciones públicas, así que también debe tener persuasión y un nivel de oratoria aceptable.

Como se mencionó anteriormente, un comunicador dentro de una organización o corporación debe desempeñar múltiples funciones relacionadas con el manejo de información necesaria para la existencia del proceso comunicativo, lo que convierte esta práctica en un híbrido que, en realidad, abarca un amplio abanico de prácticas profesionales, es decir, se busca un profesional experto en todas las facetas de la comunicación (Cardoso, 2010, pág. 11)

Continuando con las formas en que se relaciona la comunicación corporativa con las disciplinas de la comunicación, se pueden mencionar tres casos puntuales en los que tiene relación con las formas tradicionales de comunicación. En primer lugar, aplica el periodismo en sus tres vertientes: escrita, pues es necesaria la redacción a distintos niveles; radiofónica y televisual, pues es probable que se relaciones con medios externos. Por lo tanto, un profesional de un departamento de Dirección de Comunicación es un periodista, cuya finalidad principal es mantener una estrecha relación con los medios de comunicación social.

También aplica las relaciones públicas, que además de incluir aspectos relacionados con el periodismo, incluye otras facetas como son el protocolo y la imagen. Según el giro de la empresa será importante que realice negociaciones y alianzas con socios y otras audiencias.

El trabajo también se relaciona con ser un publicitario, cuya finalidad es saber promocionar a su empresa a través de publicidad corporativa y todos los esfuerzos de relacionamiento que se hacen a distintos niveles. Aplica el marketing de servicios, que incluye conocimientos avanzados en investigación comercial y de mercados que hagan posible la captación de información del exterior de la empresa e información interna de la empresa, pues también debe de tener como prioridad el público interno que son todos los colaboradores para que se identifiquen con la visión de la empresa. (Cardoso, 2010, pág. 12)

De manera que si se habla de que la comunicación interna es muy importante tomar en cuenta que “La comunicación interna es rentable, porque ayuda a transmitir los objetivos de la empresa y aumenta la motivación y la productividad de los colaboradores”. (Pinillo, 1994, pág. 13). Diversos estudios han respaldado esta teoría, que una identificación con los objetivos estratégicos de la empresa permite que los colaboradores se sumen y se adueñen de sus atribuciones y así de manera colaborativa alcanzar el cometido.

Para entender las necesidades de las MiPymes es importante tener un acercamiento desde la perspectiva de la comunicación interna. Si bien es importante en las grandes corporaciones, lo es también en las MiPymes que, a pesar de tener una facilidad de encontrar flujos más ágiles, también enfrentan retos para establecer procesos efectivos y eficientes.

Hablando de las funciones que la comunicación interna tiene cumple con los empleados, en primera instancia la comprende el sentido de pertenencia con la empresa, que tiene su componente social, psicológico y antropológico. Estos componentes se desarrollan pues es normal la proyección al exterior con las personas el manifestar con orgullo la empresa y/o institución a la que pertenecen. Una empresa que tiene una comunicación interna efectiva logra esta identificación con sus colaboradores.

Abordando el tema respecto el encargado de la comunicación interna ha sido un debate entre profesionales de la disciplina, lo fundamental es que esa comunicación interna esté perfectamente

alineada con las metas de la organización, que los líderes estén convencidos e involucrados y que el modelo ponga a las personas en el centro.

Otro tema importante que se deriva de la comunicación interna es la cultura. El *engagement* (que son todas las acciones de compromiso y manifestación de concordancia) y el *branding* (que son todas las acciones que construyen una marca) para empleados se puede lograr a través de distintos modelos de comunicación en cascada. Además, es importante la capacitación de los mandos, de los colaboradores y operarios considerando herramientas de participación y trabajando la importante figura de mando y estrategia de comunicación. Estas formas de cultura incrementan la fidelidad y el aprendizaje social de los colaboradores.

Son muchas las formas de cómo realizar la comunicación interna, pero generalmente recae en un plan y aseguramiento de implementación. Un flujo de información coordinado, ágil y concreto con la información necesaria, hacen que los colaboradores pueden unirse a los proyectos estratégicos de la empresa desde sus funciones y atribuciones.

Son bastantes las tendencias respecto la comunicación interna, sin embargo, los profesionales de las MyPymes han asegurado que el uso de herramientas tecnológicas en línea, les han permitido desarrollar una verdadera comunicación interna en tiempo real. El involucramiento de los líderes de la organización o empresa es clave, incentivándola de manera más horizontal. Otra tendencia válida pero no funcional para todos los modelos de negocio la comprende el aprendizaje a través del juego en el trabajo, que ha sido adoptada por *starups* o emprendimientos incipientes que han crecido al filo de la innovación y que apuesta por métodos alternos de comunicación como aprender a través del juego.

En los últimos años los directivos de MiPymes han entendido el valor que la comunicación interna aporta a sus empresas, de la mano de la gestión de proyectos, ésta rama de la comunicación corporativa ha permitido un gran avance en el alcance de sus objetivos. Respecto los efectos en la productividad que tienen una comunicación interna efectiva se pueden mencionar la importancia de entender los objetivos que se quieren alcanzar y que, a través de la implementación, implica un porcentaje alto de comunicación durante el desarrollo de las funciones, especialmente en el momento de presentarse un problema.

Cuando se aborda el tema de la comunicación en las MiPymes es importante tomar en cuenta el medio para realizarla, otro aspecto importante que en el ámbito contemporáneo en el que se encuentra el desarrollo de las nuevas tecnologías. Desde el punto de vista de varios comunicólogos, se debe incluir a la comunicación cibernética como un objeto de estudio auxiliar de la comunicación en las organizaciones, en el sentido del aporte que las nuevas tecnologías vienen introduciendo en los últimos años en los procesos informativos y comunicativos dentro de las empresas e instituciones, tanto al nivel de la informática y ofimática como de la telemática. (Cardoso, 2010, pág. 8)

Para el año 2007 (IESE, CELA, 2008) el gasto anual en Tecnologías de Información con respecto al producto interno bruto PIB en México fue de 3%, el cual resulta bastante bajo con respecto al promedio de los países latinoamericanos, que es de 6.8%, así como de Estados Unidos con 8.3%, lo que estaría mostrando el gran rezago que tiene México en este rubro. (IESE-CELA, 2007) Teniendo esto como contexto latinoamericano, este número para la región centroamericana va en aumento exponencial año con año.

En el ámbito de la comunicación externa, la revolución de la información está afectando la competencia en tres aspectos: Cambia la estructura de la industria y altera las reglas de la competencia, crea ventajas competitivas, otorgando a las empresas nuevas formas de vencer a sus rivales y crea nuevos negocios dentro de los existentes, frecuentemente dentro de las propias operaciones de la compañía. (Saavedra, 2013)

Otros de los aspectos que Pierano nos apunta son los siguientes:

Automatización: Influye principalmente sobre los procesos rutinarios. El aumento más que proporcional en la eficiencia respondería a la relación que surge a partir de la posibilidad de disminuir el trabajo humano directo, al tiempo que se generan registros. (Pierano & Suárez, 2006). Aspecto que según el giro del negocio, permite la reducción considerable de tiempo, recursos y genera agilidad de saber el estado de las operaciones incluso en tiempo real.

Accesibilidad a la información: La posibilidad de acceder a información relevante y precisa con un costo bajo y en tiempo real permite tomar decisiones con la ayuda de una gran variedad de

datos. (Pierano & Suárez, 2006). Esto apoya la toma de decisiones con más precisión y rapidez para beneficio de las empresas e instituciones.

Costos de transacción: La información se puede transmitir de manera instantánea y a bajo costo, reduciendo los costos de coordinación tanto al interior como al exterior de la empresa. (Pierano & Suárez, 2006). Las nuevas plataformas tienen estas atribuciones, con integraciones relevantes que permiten medir tiempos y costos de manera detallada.

Y por último inciden en procesos de aprendizaje: Los ambientes virtuales y modelos de simulación facilitan el aprendizaje y reducen los costos. (Pierano & Suárez, 2006). Las integraciones de las nuevas plataformas CRM permiten que estos procesos sean aún más relevantes para las estrategias que se trazan.

Es necesario considerar que hoy en día las TIC están presentes en cada etapa de la cadena de generación de valor. Modifican las actividades que lo generan en dos dimensiones. Primero, en la manera en que estas se efectúan, y segundo, en la forma como se relacionan entre si tales actividades.

El siguiente cuadro nos resume los beneficios que tiene en las pequeñas empresas obtienen al implementar las TIC en sus funciones y atribuciones. Algunos de los cuales evidencian el uso eficiente de recursos.

En el área de los clientes, se centra en los pedidos y su automatización, que permite un control en tiempo real del inventario, el seguimiento y control de los clientes que han dejado de comprar, para posteriormente contactarlo por distintos medios para validar las razones, o bien determinar los periodos de recompra para estimar las compras de productos para tener existencias para ofrecer. Entre áreas de las pymes, las TIC permiten una comunicación ágil, en la que los detalles necesarios para ser productivos son clave y permiten tener un conocimiento interdepartamental del estado específico de las cosas. Con los proveedores permite una relación más controlada para el mejoramiento de los negocios y respecto las finanzas, permiten mejores índices para analizar y traducirlos en decisiones estratégicas que permitan mayor rentabilidad en el negocio.

Áreas de uso de las TIC en la PyME

Articulación de la empresa con	Tareas digitalizables:	Beneficios:
Clientes	Gestión de pedidos Facturación Control de clientes Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de clientes potenciales	Más canales de comunicación Menores costos de transacción Ampliar horario de atención Mayor gestión Reducción de costos de factoraje Compartir información Interacción constante Estado de las operaciones en tiempo real Mejor gestión de inventarios
Entre áreas o departamentos	Comunicación entre áreas Seguimiento del ciclo de producción Área de diseño Planeación de producción Control de inventarios Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo Reportes del personal Control de calidad Contabilidad Nómina	Mayor fluidez de la información Contacto permanente Reducir costos de transacción Mayor uso de la base de conocimientos Estado de las operaciones en tiempo real
Proveedores	Gestión de pedidos Facturación Control de proveedores Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de nuevos proveedores	Más canales de comunicación Menores costos de transacción Horario de atención Mayor gestión Reducción de costos de factoraje Compartir información Interacción constante Estado de las operaciones en tiempo real Mejor gestión de inventarios
Sector Financiero	Postulación a créditos Transferencias Manejo de capital	Localizar mejores formas de financiamiento
Gobierno	Ventanilla única Programas de apoyo Asesorías Regulaciones sobre el sector Impuestos Información sobre trámites	Ventanas de oportunidades Atención más rápida Información sobre trámites

(Casalet & González, 2004)

Luego de la elección de las TIC, es importante tomar en cuenta la implementación de las mismas. Respecto la administración, se tiene un compromiso por la mejora continua que al final es el propósito de la implementación de nuevos procesos que implican TIC. Luego está la formación y la socialización en la que incide el compromiso y la apertura del equipo de colaboradores para comprometerse a utilizarla, con los de avanzada edad un tema importante es la resistencia a la tecnología, con los de menor edad es la adaptación de las plataformas adquiridas y el compromiso a utilizarlas de manera integrada.

Factor	Descripción
Rol de la administración	Implementación de TICs más racionalizada cuando se realiza en conjunción con el Sistema de Calidad Total
Formación y socialización	La actualización del personal es el principal medio de socialización de los trabajadores en términos de los cambios tecnológicos, más que las acciones encaminadas a cambiar las actitudes de los trabajadores de más edad. La rotación del trabajo es un aspecto clave durante la formación y entrenamiento en TI. Los trabajadores que no se adaptan satisfactoriamente retornan a sus posiciones originales La edad del trabajador como factor explicativo de la falta de adaptación, sobre todo en casos extremos. Los empleados de edad intermedia no tienen grandes dificultades para adaptarse a la innovación tecnológica Un gran involucramiento y conocimiento del negocio y el uso de las TI en la relación Cliente/proveedor
El impacto del poder/ estructura jerárquica	Temor de algunos administradores o empleados de perder parte de sus responsabilidades, poder y reconocimiento en el trabajo.

(Saavedra, 2013)

La implementación de las nuevas tecnologías en las MiPymes incurre en retos concretos que superar. Uno de ellos son los costos y tiempos de implementación elevados que derivan en proyectos poco rentables. Otro son los esquemas de financiamiento inexistentes o inadecuados para soportarlo. Los resultados obtenidos inferiores a los esperados y poco predecibles también que afecta la implementación. Otro es el rápido nivel de obsolescencia de las TIC que deriva en la necesidad de inversiones continuas que pierden valor rápidamente, de manera que se debe establecer una decisión estratégica para validar que cumple con los requerimientos al menos en el mediano plazo. Otro tema es la tecnología poco flexible e inadecuada para las necesidades de la empresa, el proceso de integración con otras soluciones complicado, lento y costoso; o bien poco personalizable para las necesidades puntuales del negocio. También se destaca la mayor necesidad de especialización contra mayor dificultad para encontrar y mantener gente especializada, la adopción de tecnología por moda más que por necesidad del negocio y la falta de impulso a los proyectos de TIC por parte de la dirección general. Esto aunado a la infraestructura actual insuficiente para dar apoyo al uso de nuevas aplicaciones resulta un reto importante que la implementación presenta. Por último, la dificultad para justificar el presupuesto de TIC ante la dirección general. (Ríos , Toledo , & Campos , 2009)

Por último, para determinar el estado de todos los conceptos anteriores de la comunicación en cualquier institución es importante realizar un diagnóstico. Esto es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en un grupo, la comunidad o la institución. Según Rivera (2007), el diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.” Constituye además, para la autora, “el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización”. De manera que ambos autores resaltan la incidencia que tendrá en las distintas audiencias internas y externas de la institución. Las definiciones anteriores, determinan la importancia de realizarlo también en empresas medianas y en crecimiento pues a pesar de ser pequeñas o medianas, la cantidad de audiencias resulta similar al de una empresa más desarrollada.

Capítulo 3

Metodología aplicada

Planteamiento del problema

La empresa Droguefar tiene pocos años en el mercado, de manera que, al estar en crecimiento, ha dejado por un lado la parte estratégica que apunta a trazar las líneas de acción a mediano y largo plazo y le ha dado importancia a la estrategia comercial que es la que está ligada a la generación de ingresos y hacer rentable la empresa. Hasta el día de hoy el organigrama se encuentra con puestos que absorben tareas diversas, sin tener especialización y la comunicación es una de las tareas que aún no está asignada a una persona puntual de manera que la inquietud de investigar y realizar un diagnóstico de la misma permitirá establecer mecanismos de comunicación adecuados para el futuro crecimiento.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales formas de comunicación interna y externa que maneja la empresa Droguefar?

Justificación de la investigación

Las MIPYME son parte del motor de la economía, muchas facturando sumas considerables de utilidades y generando empleo para muchas personas. Estos negocios constituyen la gruesa de negocios que operan en Guatemala. La mayoría de sus dueños son emprendedores natos, que a manera empírica han comenzado o bien, heredado las empresas. Cada una de ellas opera con estructuras flexibles que se permiten la unificación o la omisión de áreas clave para su desarrollo. Una de las áreas que por motivos de desconocimiento pasa desapercibida como clave es la de comunicación, pues se subestima la necesidad de tener un experto de planta o a manera de consultor que apoye en este tema. Se ha demostrado que la comunicación estratégica, tanto interna como externa, incide en el alcance de resultados de las organizaciones. De manera que el estudio pretende sentar un precedente para diagnosticar los problemas que se encuentran en los flujos de comunicación, para poder realizar recomendaciones necesarias para mejorarlas.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Determinar cuáles son los principales problemas en los flujos de comunicación interna y externa de la empresa Droguefar.

Objetivos específicos

Evaluar los aspectos principales que causan los problemas de comunicación interna.

Evaluar los aspectos principales que causan los problemas de comunicación externa.

Desarrollar una estrategia de comunicación de acuerdo con los hallazgos del diagnóstico que se realizará.

Marco metodológico

El estudio a realizar será mixto con enfoque de profundidad, explicativo descriptivo.

Los datos para la presente investigación se obtendrán de un diagnóstico comunicacional que se realizará en la empresa Droguefar S. A. ubicada en la ciudad de Guatemala. Esta es una mediana empresa con dos años en el mercado de productos farmacéuticos.

El diagnóstico proporcionará datos clave respecto a los flujos de comunicación que la empresa tiene actualmente, luego de un análisis se podrán determinar cuáles son los síntomas y cuáles representan problemas puntuales.

Para el cumplimiento de los objetivos será necesario utilizar el instrumento de guía de entrevista de profundidad con el gerente general, para determinar la situación actual de la empresa. Posteriormente se debe profundizar con visitas de campo para observar y para la elaboración de cuestionarios para los empleados para recabar información que llenar los objetivos.

Una vez realizadas la entrevista a profundidad y llenos los cuestionarios, se procederá a analizarlos a manera cualitativa para determinar los principales problemas en el flujo de comunicación interna y externa, teniendo en cuenta la data recopilada durante el proceso.

Capítulo 4

Diagnóstico de comunicación

Diagnóstico de comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta generalmente subestimada para las Pyme, sin embargo, está comprobado que, a pesar de contar con un equipo conformado por pocas personas, es clave para la transmisión de mensajes que añaden valor al día a día de las organizaciones.

La comunicación interna dispone de aspectos que son necesarios de evaluar, desde los medios utilizados para transmitir, los mensajes transmitidos y su claridad, la identificación de los colaboradores con la empresa y sus valores, la satisfacción que tienen al estar allí, el trabajo en equipo y su calidad entre otros. De estos aspectos se puede medir en conjunto el clima laboral que va relacionado directamente con la comunicación interna.

Es necesario diferenciar entre síntomas de una mala comunicación y la raíz de su problema. Lo que se debe de resolver es el problema en profundidad y no el síntoma. Por ejemplo, una encuesta que arroja resultados de que los comentarios de pasillo son muy comunes no es un problema, sino un síntoma de que no se encuentran los espacios adecuados para transmitir los mensajes a todo el equipo y clarificar en situaciones que afectan las operaciones de las instituciones.

Con este contexto, para diagnosticar la empresa Droguefar, por tratarse de una Pyme, se ha decidido tomar como base una encuesta de clima laboral, que evalúa varios aspectos de comunicación interna para poder determinar el perfil de la empresa respecto estos temas y clarificar las brechas que se encuentran latentes a pesar de ser una empresa con pocos empleados, pues actualmente tiene una estructura en la que cada colaborador reporta el gerente general, y estar a cargo de 17 personas puede resultar todo un reto pero que se encuentra en proceso de estructurar con encargados de cada uno de los equipos para liberar carga al gerente general. Este es un momento crucial para evaluar y tomar acciones estratégicas concretas para el corto y mediano plazo.

Adicional a las encuestas al personal se hará un diagnóstico acerca de la comunicación interna para poder validar desde otra fuente los esfuerzos que se realizan para comunicar de manera interna. En la misma se contemplan exclusivamente aspectos acerca de los medios y la forma en la que se trasladan los mensajes a los colaboradores, suprimiendo la parte de clima laboral por poder tener un sesgo a la hora de responder las mismas.

Identificación del clima laboral y la comunicación interna

Para diagnosticar el clima laboral y la comunicación interna se realizó una encuesta realizada a todos los colaboradores de la empresa Droguefar en la que se evaluaron los siguientes aspectos, elegidos según la relevancia de una pyme:

El ambiente: visto desde un punto de vista global, cómo es percibido por los colaboradores.

Comunicación entre equipos: a pesar de ser una pyme, tiene equipos concretos que era importante diagnosticar, tanto de las personas que realizan las mismas tareas como de la comunicación con otros equipos de trabajo. Máximo por estar en un momento crucial en el que se está estructurando con mandos medios.

Trabajo en equipo: con el objetivo de determinar la dinámica entre los miembros de cada equipo y revelar formas más funcionales de comunicación a la vez de reforzar este tema que es clave para alcanzar objetivos.

La carga laboral: para diagnosticar el trabajo versus el tiempo disponible, tomando en cuenta los espacios de comunicación que existen.

- Distribución de las tareas en equipo: este aspecto puede arrojar un síntoma de mala comunicación.
- La motivación por parte del mando: con el fin de evaluar la motivación que perciben los equipos del gerente general, en este caso, encargado de cada puesto.
- Mejora continua: este aspecto para evaluar cómo las personas perciben o son informados a cerca de los planes y acciones específicas para mejorar las condiciones laborales.

- Equidad: para determinar la forma en la que los empleados perciben este valor muy importante entre equipos y que también define el tipo de comunicación interna.
- Claridad de las metas: es importante determinar si el personal conoce sus metas planteadas, pues esto determina los esfuerzos de comunicación interna.
- Claridad de funciones: para entender la percepción y entendimiento de los alcances de los puestos, pues es común que en las pyme, por falta de comunicación se dé la duplicidad de trabajo.
- Remuneración: a pesar de ser un tema delicado, se decidió abordar para conocer la satisfacción de la pertenencia a la empresa, teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados viene de otras empresas del mismo sector.
- Compromiso del mando alto: con el objetivo de saber la apertura percibida para recibir apoyo del gerente general.
- Resolución de conflictos del mando alto: para determinar la comunicación y la percepción que tienen acerca del apoyo para la resolución de conflictos y cumplimiento de metas.
- Empoderamiento: Diagnosticar este aspecto permite detectar puntos clave de la comunicación interna, *micro management*, etc. factores que pueden influir en el cumplimiento de objetivos o del desenvolvimiento de los colaboradores.
- Disponibilidad de la información: para el desempeño de las labores es importante contar con fuentes de información.
- Infraestructura: que contempla los recursos disponibles para realizar las tareas, así como la infraestructura y disposición física en general, pues está comprobado el ambiente físico es clave para la comodidad y proactividad.
- Retroalimentación: Un aspecto clave más cuando el tiempo es limitado y cuando una persona está al mando de varios equipos.
- Reconocimiento: Es importante conocer si se comunican los logros de los diferentes puestos, o si se comunican los objetivos del mes o si son confidenciales. Pues un equipo informado se puede comprometer al alcance de estos.

- Actividades recreativas: Un aspecto importante más no determinante para la satisfacción de los empleados y que envía mensajes por parte de las autoridades de la preocupación por el bienestar de sus colaboradores.
- Satisfacción: Puede revelar el sentido de la pertenencia e identificación con la empresa que se desarrolla con esfuerzos de comunicación interna y reduce la rotación del personal.

Comunicación vertical ascendente

La comunicación es importante evaluarla para determinar si existen obstáculos como falta de espacios, tiempo o medios para poderlo hacer. Se puede dar en dos vías, la comunicación ascendente en operaciones, donde surgen problemas y es necesario escalar algunas dudas para resolver de manera asertiva. También se puede dar en un ámbito más formal en el que los colaboradores pueden tener acceso a espacios concretados para exteriorizar inquietudes, problemas u otro tipo de situaciones concretas. Ambas vías pueden tener obstáculos concretos o bien, carecer de los mismos.

Comunicación vertical descendente

La comunicación vertical en el modelo de Droguefar resulta determinante pues es el gerente general quien es el único emisor de mensajes a todos los empleados hasta el momento. A pesar de estar reestructurando con mandos medios a través de encargados de cada equipo, es un momento crucial para evaluar la comunicación vertical. La importancia radica en los medios, el tiempo, la claridad y calidad de los mensajes que el gerente puede dedicar a cada persona, tomando en cuenta que son más de quince. Evaluar estos aspectos determinará los principales obstáculos existentes y arrojará pistas de los problemas de fondo.

Comunicación horizontal

Esta comunicación se da de manera interna entre los equipos de trabajo y está relacionada al trabajo diario en el que es necesario que exista una claridad en las tareas y objetivos de cada puesto. Inter equipos también es necesaria, máximo cuando las tareas tienen que ver con procesos que tienen un orden establecido para desarrollarse de manera adecuada.

Comunicación circular

La comunicación de manera circular es un modelo adecuado para todas las instituciones, pues existen un emisor, quien recibe de vuelta una retroalimentación a través de otros mensajes. Este modelo resulta asertivo en momentos determinados y premeditados. Es importante diferenciar los espacios y momentos en el que no es necesaria la retroalimentación, sino un mensaje unidireccional claro, pues tener este tipo de comunicación todo el tiempo puede resultar contraproducente.

Los principales medios disponibles para la comunicación interna

- Comunicación directa: es el principal medio para relacionarse y transmitir los mensajes a cada uno de los colaboradores. Se hace de manera instantánea y sobre la marcha con cada uno de los empleados.
- Correos electrónicos: para el personal operativo que se relaciona con audiencias externas, el correo resulta la herramienta principal para generar las transacciones comerciales.
- WhatsApp: Para comunicarse con el personal que sale de las oficinas a entregar el producto, resulta el medio más utilizado.
- Teléfono: los móviles también son clave para resolver dudas directas dentro del equipo durante las operaciones.
- Señalética: identifica las principales áreas de las instalaciones.

Comunicación en crisis y su manejo interno

En el 2018, a poco más de un año de su establecimiento, Droguefar, en ese con otro nombre comercial, recibió una inspección por parte de autoridades del ministerio de salud en el que contaron que uno de los documentos legales respecto a sanidad, para operar no estaba disponible, de manera que se suspendió inmediatamente la actividad comercial de la empresa. Este pequeño detalle acarrió dentro del equipo una gran incertidumbre al estar presentes las autoridades y al ver que el negocio básicamente fue cerrado.

En ese momento el gerente general tomó la crisis como una oportunidad de demostrar la transparencia con todo su equipo, reuniéndolos y comunicándoles todo lo que estaba

aconteciendo, describiendo con detalles lo que estaba pasando, el documento faltante y las consecuencias a corto plazo que esto tendría para ellos. Adicionalmente se abrió un espacio para la resolución de dudas durante la reunión de emergencia a la que se convocó, contestando con la mayor honestidad respecto la información que se tenía disponible en ese momento. Cada una de las dudas fue resuelta y esto permitió un clima más controlado, respecto lo que estaba sucediendo.

El valor de la transparencia jugó un papel importante al evitar los comentarios de pasillo entre los empleados, quienes estuvieron informados y participaron activamente de la revisión, apoyando a las autoridades involucradas a cumplir con su trabajo. En este momento y hasta ahora, no existe un manual de comunicación en crisis sin embargo los mecanismos activados fueron asertivos para minimizar las consecuencias a nivel de comunicación interna.

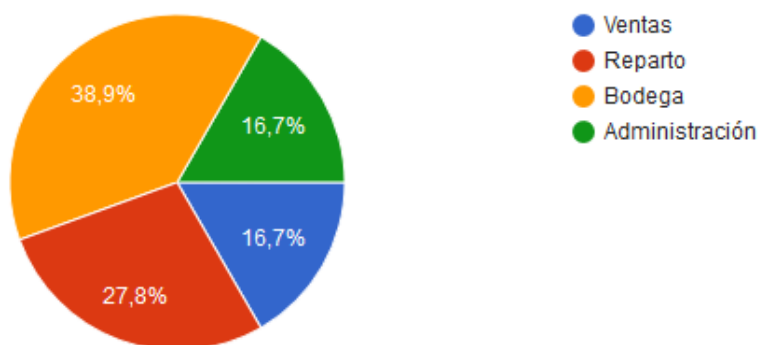
Posterior al momento de crisis, los colaboradores fueron notificados que tomarían vacaciones mientras los trámites legales y las acciones pertinentes eran decididas. Al cabo de un mes, la empresa retomó operaciones bajo el nombre actual: Droguefar. Todos los colaboradores continúan laborando hoy en día.

A pesar de que no se cuenta con un manual, la crisis fue controlada de la mejor manera, sin embargo, es necesario contemplar acciones puntuales para futuras ocasiones de riesgo en la que se puede tener un momento de crisis institucional.

Análisis de los resultados

Composición actual de los colaboradores

Del total de los colaboradores de Droguefar, el 33% es administrativo entre ventas, recepcionista y de área contable y el 67% son operativos entre bodega y reparto.

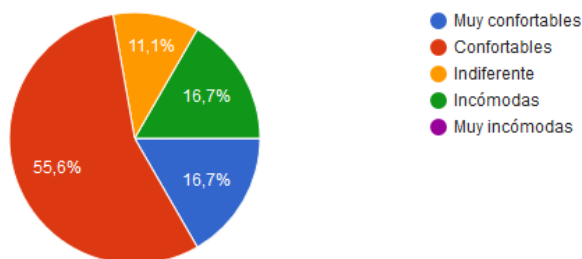


Aspecto de las instalaciones

Respecto las instalaciones el 56% opinan que son confortables. Las personas que se manifestaron como incómodas pertenecen al área de bodega y una de administración. Es importante resaltar que existen muchas personas nuevas quienes no conocieron las instalaciones anteriores que era una casa adaptada, diferente a las actuales que son ofibodegas.

En relación a las condiciones físicas de la oficina de Droguefar (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) considera que estas son:

18 respuestas

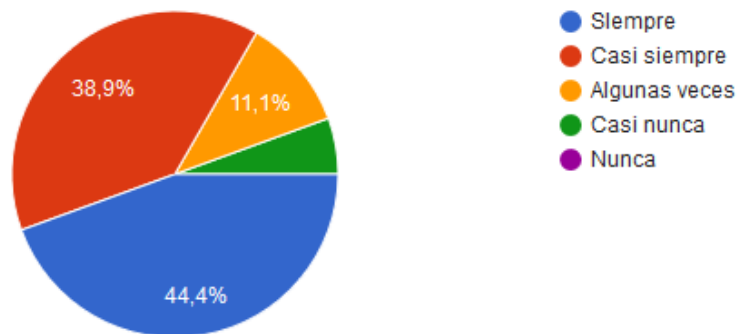


Tiempo versus carga laboral

La mayoría respondió que siempre o casi siempre tienen tiempo de hacer sus tareas. Las personas que contestaron que algunas veces, pertenecen las áreas de bodega y reparto.

¿Usted considera que tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?

18 respuestas

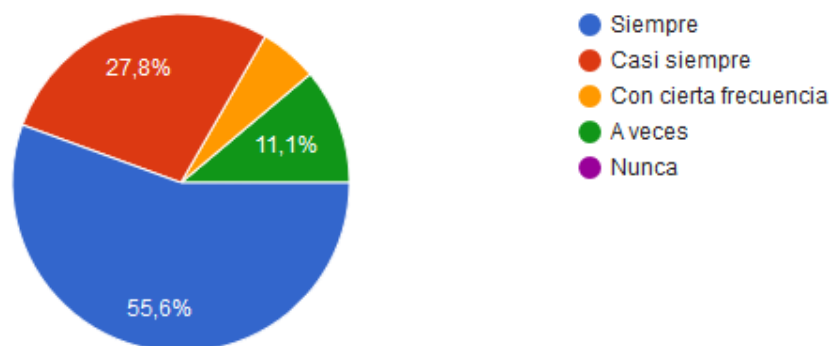


Trabajo en equipo

En Droguéfar la mayoría de los empleados (56%) aseguraron que se fomenta el trabajo en equipo. Las personas que respondieron a veces pertenecen al área de bodega.

¿En Droguéfar se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

18 respuestas

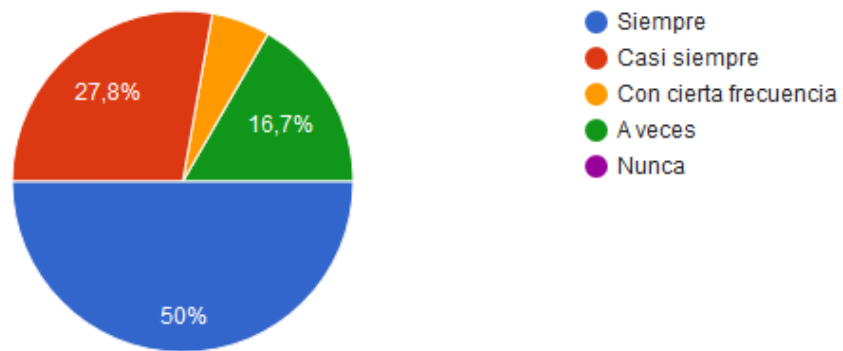


Comunicación al interno de los equipos

El 50% de las personas consideran que siempre existe la comunicación al terno, estas pertenecen al equipo de reparto con mayor frecuencia. El otro 50% pertenecen con mayor frecuencia al equipo de bodega. Durante las encuestas salieron a la luz algunos aspectos importantes como el proceso en el que les llegan los pedidos el responsable de hacerlo.

¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?

18 respuestas

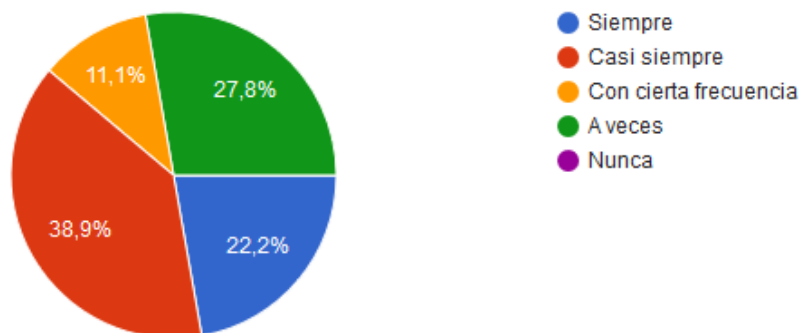


Comunicación ente equipos

Los equipos de administración, ventas y reparto evidencian una clara comunicación con el resto de los equipos. El equipo de bodega es el de mayor frecuencia con una comunicación no fluida con el resto de los equipos.

¿Existe comunicación fluida entre su equipo y el resto de los equipos?

18 respuestas

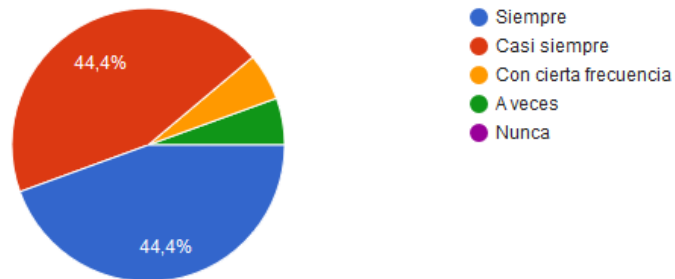


Motivación vertical

El 89% de los colaboradores se identificaron como motivados por el jefe de la empresa.

¿El jefe de la organización, se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

18 respuestas

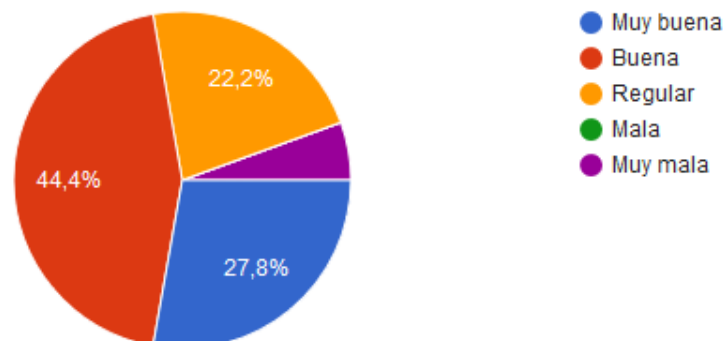


Relación entre compañeros

La frecuencia más alta para una relación regular está comprendida por el equipo de bodega y una persona de ventas. El resto de los equipos cree que es buena o muy buena.

La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

18 respuestas

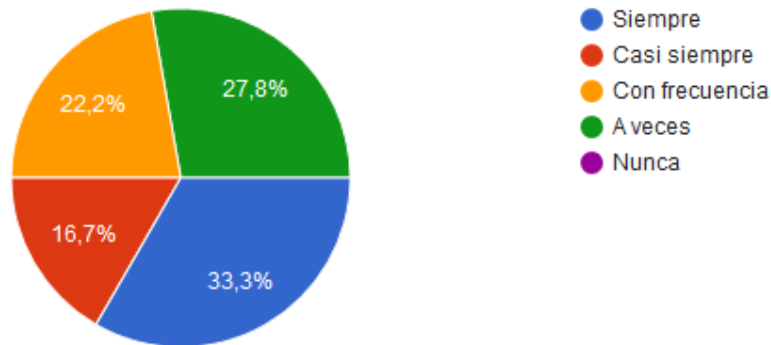


Mejora continua

En este aspecto la percepción está repartida, el 33% de los colaboradores opina que siempre existen mejora continua. El 27% percibe que a veces. Respecto los equipos no se determina una frecuencia evidente.

¿Considera usted que la organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo?

18 respuestas

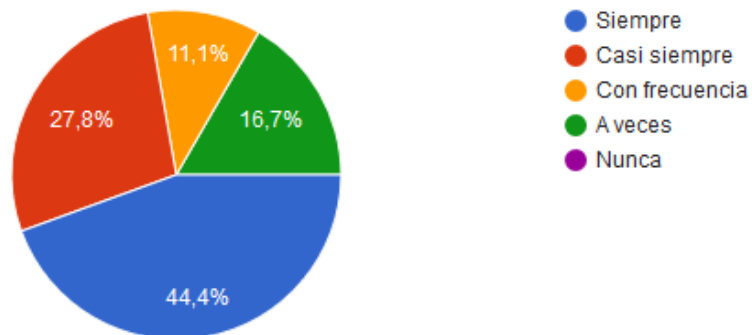


Equidad

El 44% de las personas perciben como siempre equitativa la recompensa, el 28% casi siempre. El 11% con frecuencia y el 17% a veces, los últimos corresponden al equipo de bodega en su totalidad.

¿Droguear otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

18 respuestas

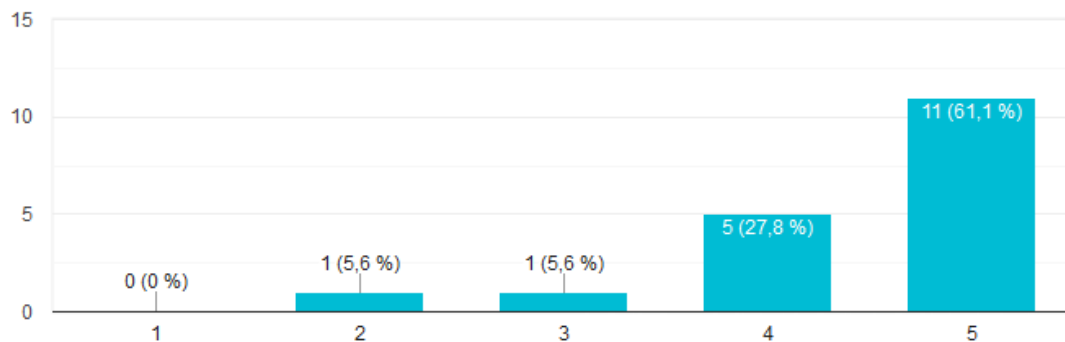


Conocimiento de los roles

En Droguefar el 61% de los colaboradores conoce su rol. El 27% los conoce medianamente y sólo el 6% lo conoce poco. Esta es una persona de nuevo ingreso.

En la organización las funciones están claramente definidas. De 1 a 5
¿Cuánto conoce el objetivo de su puesto? (1 lo desconoce - 5 lo conoce)

18 respuestas

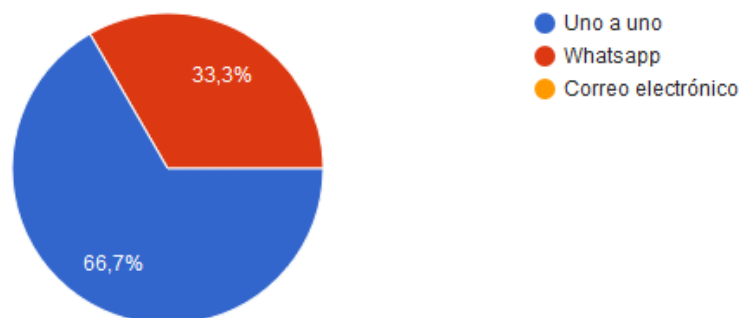


Medios de comunicación internos

El 66% de las personas recibe la comunicación uno a uno, es decir existe una centralización de los mensajes mayoritariamente en un canal. El 33% respondió que es WhatsApp que tiene sentido pues es la plataforma que utiliza para comunicarse con el equipo de repartidores. El correo electrónico no es utilizado como medio institucional.

¿Cómo recibe habitualmente los mensajes principales de Droguefar?

18 respuestas

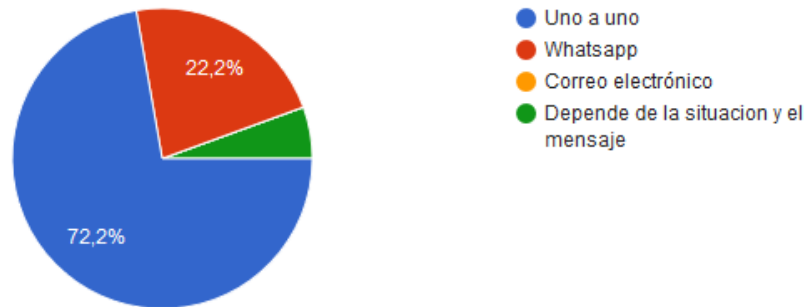


Medio de comunicación preferido

El 72% de las personas indicó que el medio de comunicación preferido es uno a uno y el 22% WhatsApp. Solo el 6% indicó que prefiere saber el contexto del mensaje para opinar.

¿De qué manera le gustaría recibir la información acerca de Droguefar?

18 respuestas

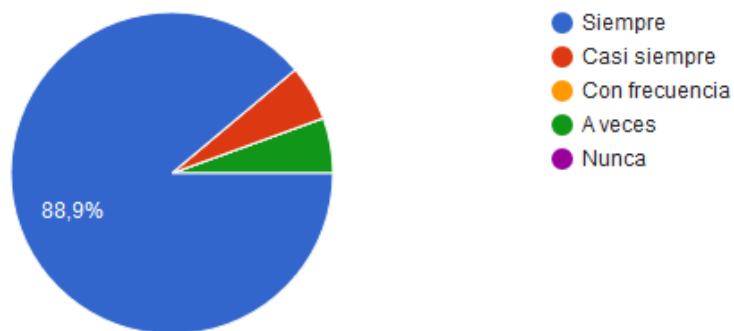


Claridad de las tareas del día a día

Las personas conocen en su totalidad las tareas que deben realizar (90%). Solamente una persona respondió que a veces pues es de nuevo ingreso.

¿Conoce con claridad cada una de las tareas que debe desarrollar en el día?

18 respuestas

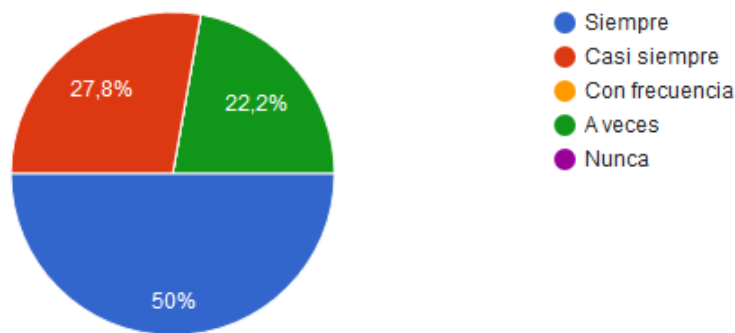


Espacios para expresión

El 50% de las personas asegura siempre tener un espacio para expresarse con su superior. El 28% indicó que casi siempre y el 22% que a veces. La mayor frecuencia del último indicador pertenece mayormente al equipo de bodega.

¿Encuentra los espacios adecuados para expresar a su jefe inquietudes o dificultades de su trabajo?

18 respuestas

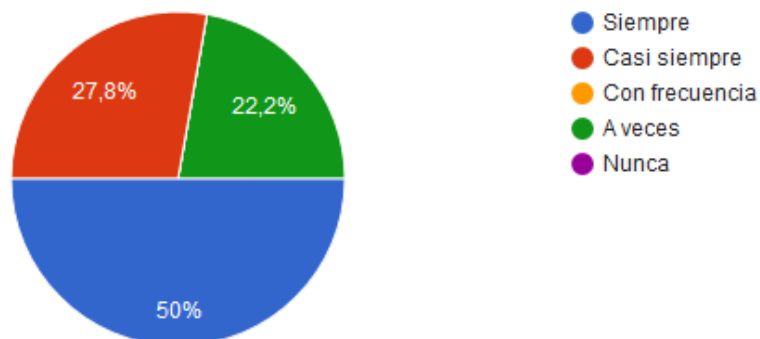


Apoyo del superior

El 50% de las personas expresó que tienen siempre el apoyo del superior para resolver problemas, el 28% indicó que casi siempre y el 22% indicó que a veces. El último indicador tiene su frecuencia del 50% con el equipo de ventas y el otro 50% con el de bodega.

¿Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades en sus tareas diarias?

18 respuestas

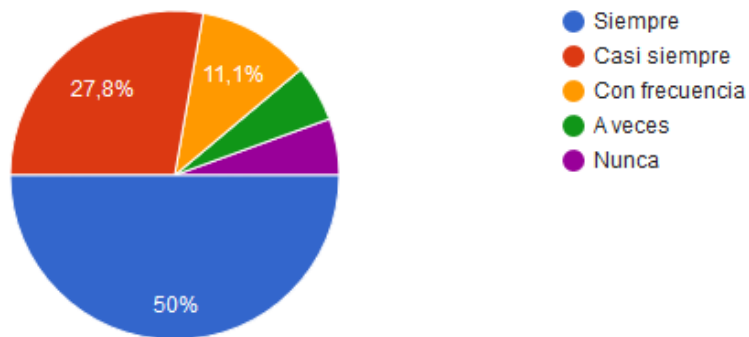


Autonomía y empoderamiento

El 50% de las personas siempre se sienten empoderadas para tomar decisiones. El 28% casi siempre y el 23% está entre a veces y casi nunca, es decir que un cuarto de los empleados no se siente aún empoderado para tomar decisiones, indicador de centralización de la comunicación.

¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

18 respuestas

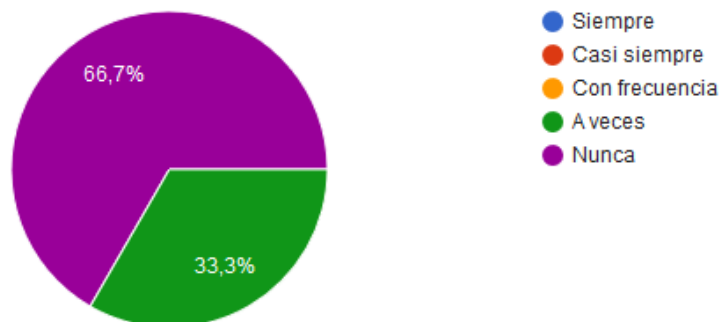


Recreación

El 67% de las personas indicó no tener nunca eventos de recreación. El 33% indicó a veces.

¿Existen actividades adicionales al trabajo como eventos recreativos?

18 respuestas

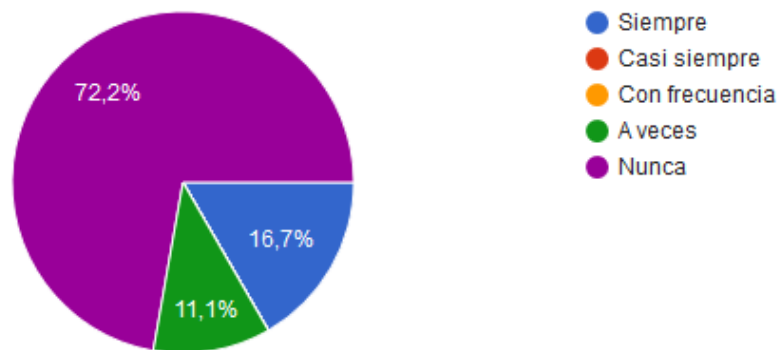


Participación en eventos recreativos

La mayoría indicó por la pregunta anterior que no participan en los mismos 72%.

¿Participa de las actividades adicionales al trabajo como eventos recreativos?

18 respuestas

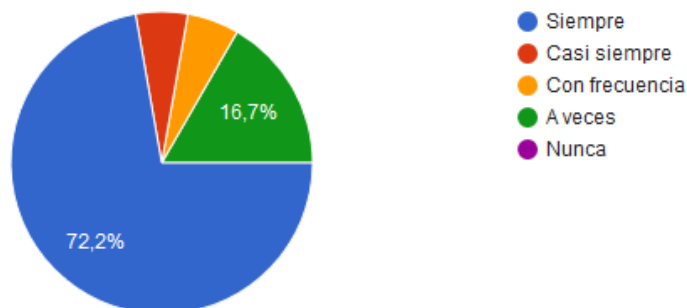


Comunicación vertical

El 72% de las personas indicaron tener la información adecuada por parte del gerente. El 16% indicó que a veces.

¿Su jefe le proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

18 respuestas

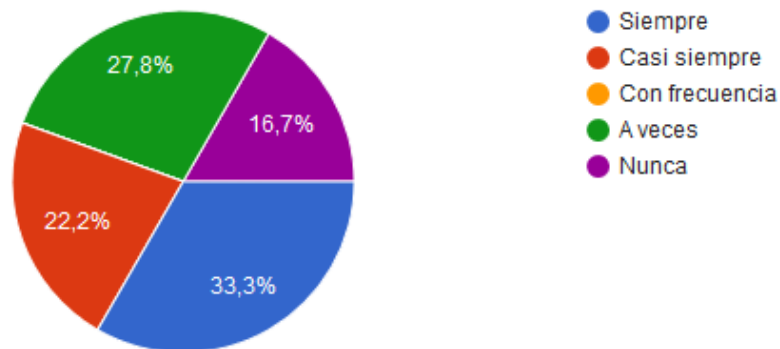


Centralización de la información

El 55% de las personas aseguran que existe más información adicional al gerente. EL 45% están divididos entre a veces y nunca. La mayor frecuencia está dividida entre ventas y bodega. Este es un indicador amarillo para la centralización de la información.

¿Existen fuentes claras de información adicionales a su jefe para realizar su trabajo?

18 respuestas

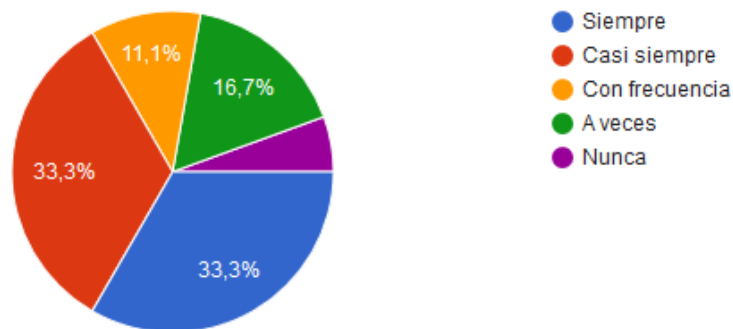


Retroalimentación del trabajo

El 66% reciben retroalimentación por parte del gerente para hacer su trabajo. Un tercio de las personas (34%) se reparte entre con frecuencia, a veces y nunca. La mayor frecuencia está entre bodega y reparto.

¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles?

18 respuestas

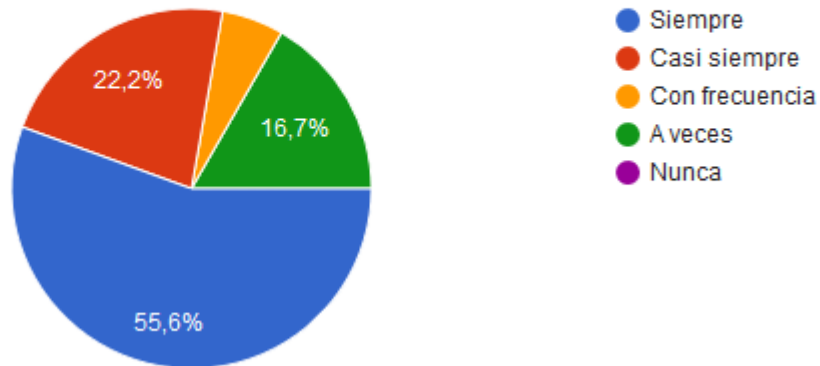


Valoración del trabajo

El 56% siempre percibe valoración por su trabajo, el 22% casi siempre. El 17% lo percibe a veces. La frecuencia proviene del equipo de bodega.

¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?

18 respuestas

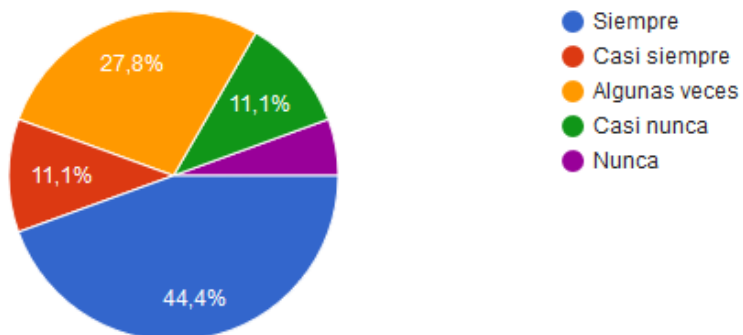


Remuneración por el trabajo

El 44% de personas cree que siempre recibe una remuneración adecuada por su trabajo. El 27% considera que algunas veces. La frecuencia del último es del equipo de bodega.

¿Considera que recibe una retribución económica de acuerdo con las labores desempeñadas?

18 respuestas

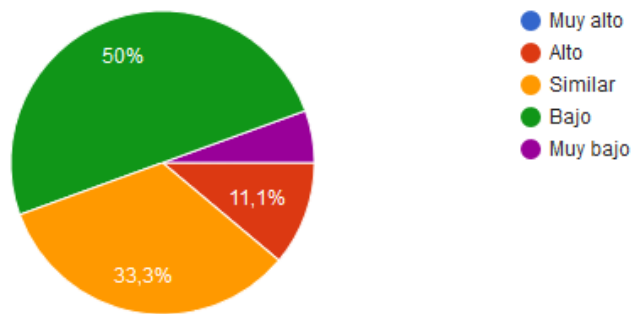


Remuneración comparada con el mismo puesto en otras empresas

El 50% perciben que sus ingresos son bajos comparados con otros, con frecuencia en el equipo de bodega. El 33% que es similar con frecuencia en el equipo de reparto. El 11% consideran que es más alto, un integrante de ventas y otro de bodega.

¿Su remuneración, comparada con lo que las personas ganan en otras empresas en el mismo puesto es?

18 respuestas

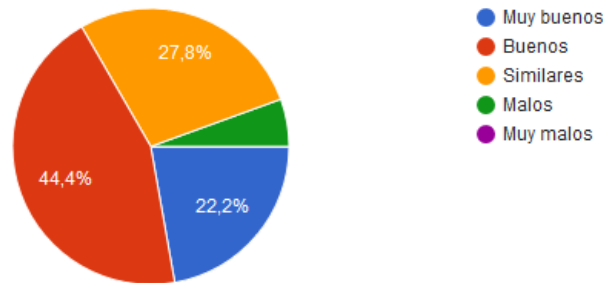


Beneficios de trabajar en la empresa

El 44% de las personas considera que los beneficios son buenos, con la mayor frecuencia en el equipo de bodega, reparto y administración. EL 27% percibe que son similares, principalmente los de bodega. Y el 23% muy bueno con frecuencia en el equipo de bodega.

¿Los beneficios de trabajar en Drogefar, comparados con otras empresas anteriores son?

18 respuestas

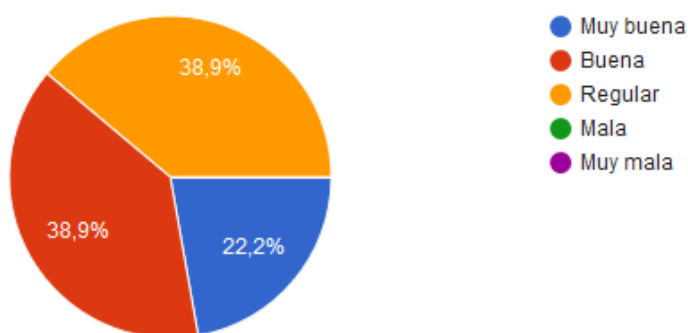


Infraestructura para desempeñar trabajo

El 39% considera que la infraestructura es buena, principalmente los de bodega y reparto; otro 39% considera que es regular, principalmente de bodega, el 22% considera que es muy buena sin frecuencia definida.

¿Como es el nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar bien su trabajo?

18 respuestas

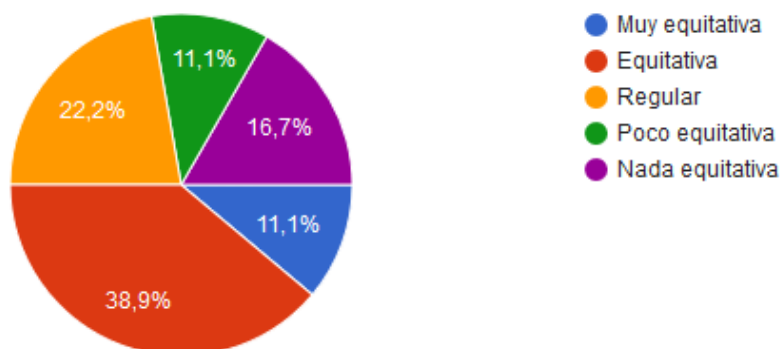


Distribución de tareas en el área

El 39% consideran que es equitativa, con frecuencia en reparto; el 22% que regular, con frecuencia en bodega; el 16% que nada equitativa, con frecuencia en bodega.

¿Cómo es la distribución de la carga de trabajo de su área?

18 respuestas

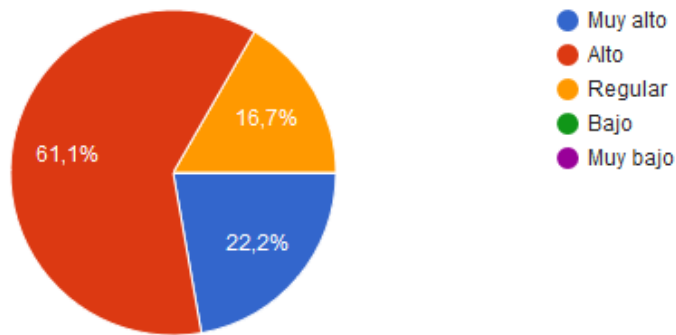


Nivel de satisfacción

La mayoría 61% de los colaboradores tiene una alta satisfacción por trabajar en la empresa, con frecuencia en el equipo de bodega.

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a Drogefar?

18 respuestas

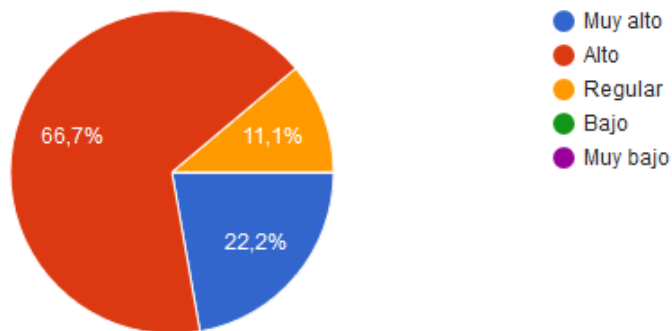


Nivel de identificación con la empresa

La mayoría (67%) siente un nivel de identificación muy algo con la empresa, su frecuencia es en bodega, reparto y administración; el 22% muy alto, distribuido en diferentes equipos; el 11% regular sin frecuencia definida.

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

18 respuestas



Principales hallazgos

- Respecto las instalaciones, a pesar de que el 16.7% de los empleados opinan que son incómodas, se debe profundizar en la funcionalidad de la misma pues todos los trabajadores que respondieron son de bodega y son únicamente 2 personas de las 7 encuestadas de esta área.
- El trabajo en equipo es un valor organizacional que según las encuestas es gestionado en la empresa dentro de cada equipo.
- El grupo afectado respecto la comunicación al interno del equipo es el de bodega, de manera que se debe estudiar los procesos de comunicación interna para optimizarlos.
- Respecto la comunicación con otros equipos, se estima que bodega perciben que la comunicación que con el resto de los equipos no es fluida, que resulta normal teniendo en cuenta que la comunicación al interno del equipo tampoco existe.
- En cuanto a la relación entre las personas de la empresa, de nuevo el área de bodega resalta que la perciben como regular.
- Respecto las mejoras continuas, a pesar que son evidentes por parte de la gerencia, no son percibidas por los equipos de reparto, bodega y administración, siendo los de reparto lo más evidentes progresos respecto a mejora continua. La comunicación interna y la cultura organizacional parecen ser aspectos por reforzar.
- El conocimiento de los roles demuestra estar en un nivel aceptable, pues la mayoría de los trabajadores conocen su rol.
- Respecto los medios de comunicación interna, se confirma que la gerencia utiliza mayormente el informal que es el uno a uno. Los trabajadores expresaron preferir este mismo medio, sin embargo por temas de cultura y percepción de formalidad de la empresa es necesario que se utilicen otros medios.
- En cuanto a los espacios de expresión, los equipos que demostraron tenerlos siempre fueron los de reparto, pues son ellos quienes tienen comunicación directa con gerencia para monitorear sus tareas.
- Respecto el empoderamiento se da más en el equipo de reparto por la naturaleza del mismo.

- Con el tema de la comunicación vertical se da exitosamente, en la respuesta de la información por parte de gerencia es percibida siempre por la mayoría. Sin embargo, en la centralización de la información sí existe un problema detectado en el que está centralizada en gerencia quien tiene a su cargo el trabajo de todas las personas en la empresa.

Diagnóstico de comunicación externa

Análisis de la imagen corporativa

Se han analizado los siguientes elementos:

La cultura corporativa

Droguefar lleva dos años de operaciones y se ha enfocado en la estrategia comercial antes que en la comunicacional y corporativa, de manera que no se ha desarrollado una cultura corporativa estratégica sino intuitiva. No existe hasta el día de hoy un plan estratégico que recopile temas como la visión y la misión de la empresa, únicamente están en la mente del gerente general y propietario, pero no están plasmados en un documento o espacio visible para comunicarlo de manera interna o externa.

El gerente asegura que, a pesar de no estar por escrito, partes de los valores que pueden representar a la empresa son el servicio personalizado y la disponibilidad amplia de inventario, oportunidades que ha mapeado en el mercado y frente a los cuales puede diferenciarse de la competencia.

Con sus empleados la cultura que e intenta transmitir es la de superación personal y familiar en los casos que corresponde. Se intenta dar oportunidades equitativas para la situación de casa empleado por el tamaño pequeño de la empresa y por el conocimiento del contexto de cada uno.

Respecto las instalaciones de Droguefar, en un inicio se encontraban en una casa que fue adecuada para el uso comercial. Posteriormente trasladó sus instalaciones a unas ofi-bodegas donde se encuentra dispuesto el espacio específico para la bodega como para las oficinas corporativas. Los ambientes son iluminados, ventilados y dispuestos para cada una de las necesidades de los colaboradores y de las actividades comerciales. La bodega cuenta con seguridad industrial para asegurar un desenvolvimiento efectivo. La percepción de los clientes ha mejorado pues a pesar de que la mayoría de ventas se realizan a través de telemarketing, los clientes que visitan han expresado una percepción más formal que en las instalaciones iniciales y los empleados perciben como una preocupación por su bienestar.

La identidad corporativa

A pesar de sus dos años de operaciones y su migración de nombre comercial y legal, Droguefar el aspecto de la identidad sí ha sido una prioridad para el gerente general, quien ha tenido apoyo directo para desarrollar los dos elementos esenciales de la identidad corporativa: el logotipo y la paleta de colores.

En principio el logo mostraba los colores, y con detalles

El segundo logo fue desarrollado con colores más y con detalles

Las paletas de colores fueron desarrolladas en concordancia a los colores de las empresas de la misma categoría. Predominan colores que reflejan solidez, confianza y responsabilidad, combinado con un amarillo vibrante que lo inyecta de energía, positivismo y brillo.

A pesar de tener las bases sólidas, aún faltan por desarrollar elementos que le añadirán valor a la empresa y le permitirán posicionarse dentro de la mente de sus audiencias.

La comunicación corporativa

La comunicación corporativa de Droguefar no está del todo definida, desde la carencia de un plan estratégico que no comunica los valores, misión y visión de la compañía, tampoco dispone de una narrativa es decir de elementos de su historia, que, a pesar de tener únicamente dos años, ya tiene elementos importantes que comunicar para generar una comunicación corporativa de solidez, entre ellos su crecimiento y resiliencia en un contexto comercial hostil.

Algunos de los elementos que hace actualmente para comunicar:

- *Telemarketing*: Es su principal herramienta comercial para contactar a sus clientes con su estrategia uno a uno. Informando de las ofertas disponibles, tomando pedidos y comenzando el proceso de ventas. Se da mantenimiento irregular a la base de datos.
- *Mailing*: Se tiene un listado de precios oficial que se envía a los clientes en los primeros contactos, luego por volumen y frecuencia de compra los precios suelen ser favorables.

- *Marketing* uno a uno: se cuenta con vendedores que visitan clientes de manera principal para ofrecer los productos y abrir penetrar nuevos mercados, manejando un listado de precios base. Dicho manual no tiene una identidad corporativa definida.
- Relaciones públicas: las aplica principalmente con proveedores importantes, como comidas y reuniones formales para hacer negocios con ellos y mejorar las alianzas con mejores precios.

Comunicación en crisis

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el mercado, es una suma de acciones que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea o un titular periodístico puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito que nos hemos ganado a pulso día a día. El 95 % de las empresas, tarde o temprano sufre alguna crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y en su cuenta de resultados. Tan solo un 10 % de las compañías que padecen algún problema grave aprovecha esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas.

Droguetar no es la excepción, como lo mencionado anteriormente sufrió una inspección en la que lamentablemente fueron encontradas la carencia de un documento para operar, de manera que se suspendió la actividad comercial. Para explicar a los clientes se hizo labor de Telemarketing comunicando lo sucedido y también anunciando la apertura lo más pronto que el procedimiento legal lo permitiera. Se estaba redactando un comunicado oficial para informar acerca de la postura y aclaración de lo sucedido, pero en última instancia se decidió no proceder a su publicación, pues se consideró como suficiente el esfuerzo de comunicar únicamente a los clientes directos a través de la vía telefónica. A pesar de estos esfuerzos se estima la pérdida de algunos clientes, pero no en número considerable.

La empresa apertura de nuevo sus operaciones con un nuevo nombre comercial, lo que también se comunicó a los clientes existentes. A pesar de esta experiencia al año de fundada, Droguetar no cuenta con un manual de crisis, sin embargo es un buen ejemplo del manejo de crisis.

FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Bases de la identidad corporativa existentes.• Base de datos de clientes y su frecuencia de compra.• Infraestructura formal e instalaciones adecuadas para las operaciones y bienestar de los colaboradores.• Conocimiento del contexto de los colaboradores.• Equipo reducido de personal, ambiente íntimo de trabajo.	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Carencia de un plan estratégico comunicacional interno y externo.• Presupuesto no asignado a temas de comunicación interna o externa.• Falta de manuales de comunicación interna para puestos clave.• Falta de canales de comunicación institucionales digitales: sitio web, redes sociales.• Falta de proceso de inducción.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Nuevas plataformas de comercio en línea a precios accesibles.• Tecnología para captación de clientes potenciales con posibilidad de generación de bases de datos para darle seguimiento y crear conversión de ventas.• Poco desarrollo corporativo en temas de comunicación por parte de los competidores.	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Nuevos competidores con estrategias de comunicación establecidas.• Legislación que pueda afectar la actividad comercial. Normativa del sector farmacéutico para distribución de medicamentos.• Relación de dependencia de un proveedor principal.• Poco control sobre comentarios negativos públicos en los canales institucionales que afecten la reputación corporativa.

Análisis y pronóstico de la situación

Alternativas entre fortalezas y oportunidades

- Generar un manual básico de marca inspirado en la funcionalidad y las necesidades actuales que tiene la empresa Droguefar.
- Hacer un plan piloto para la captación de clientes potenciales que corra en cualquiera de las redes sociales.

Alternativas entre debilidades y oportunidades

- Elaboración de un manual para los principales puestos operativos y administrativos, incluyendo reestructuración piloto del organigrama, estudiando la fluidez de la comunicación de manera ascendente y descendente.
- Desarrollo de canales de comunicación institucional externa como sitio web y redes sociales, evaluando prioridades y funcionalidad de acuerdo a las audiencias del negocio.

Alternativas entre fortalezas y amenazas

- Mantenimiento con una herramienta de CRM para los clientes potenciales y los clientes actuales, evitando las redes sociales por tratarse principalmente de un negocio con modelo *business to business*.

Alternativas entre debilidades y amenazas

- Asignación de presupuesto para comunicación y tomar en cuenta entre las actividades el mapeo de nuevas oportunidades de alianzas estratégicas para crear nuevos socios comerciales y clientes.

Factores influyentes directos e indirecto

Factores directos

Los principales actores directos que pueden influir en la comunicación externa están relacionados al presupuesto, pues por ser una pyme, los fondos están destinados a la operación comercial, pues

no se concibe la comunicación como primordial a no ser por planes piloto que demuestren su eficiencia. El tema es que algunas acciones a tomar tienen sus resultados en el largo plazo.

Otro de los principales factores que influye en la comunicación externa es el tiempo, pues como se ha mencionado, el gerente general es el encargado de cada una de las personas dentro de la empresa, esto hace su tiempo limitado pues lo ocupa principalmente en apoyo a tareas operativas en vez de estratégicas.

Desconocimiento de los medios que consumen sus clientes potenciales para poder determinar un plan estratégico con mensajes adecuados para posicionar pero también para hacer la conversión de ventas. Es importante reconocer la diferencia entre un plan de mercadeo que pretende vender a uno de comunicación que su función principal es el posicionamiento, reconocimiento o identificación con una marca o mensaje.

Factores indirectos

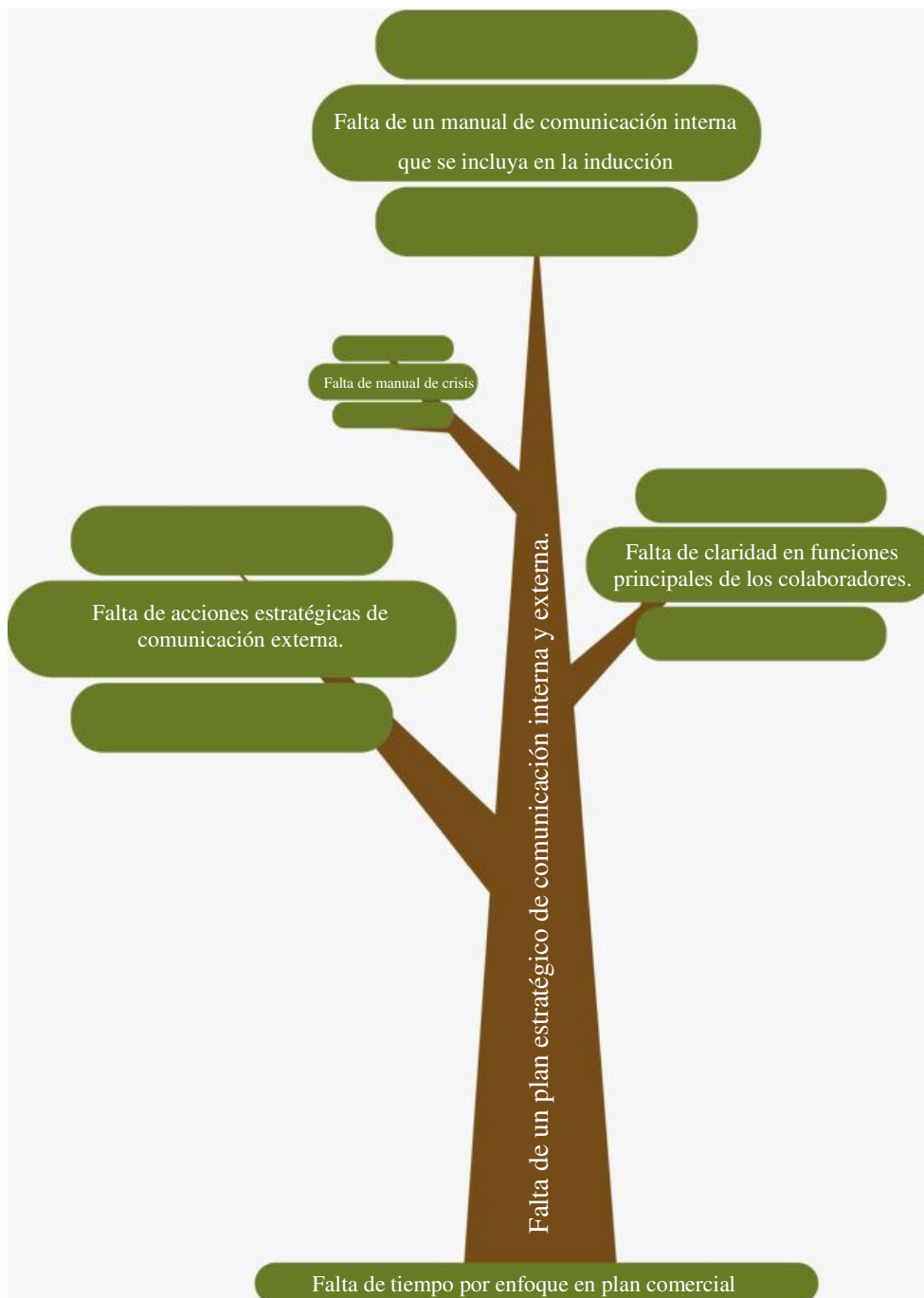
Están dados principalmente por la imagen que no puede ser controlada por la empresa, es decir todas las percepciones que se tienen de la institución. No se pueden controlar más que los mensajes y las acciones clave para construirla.

Otro factor indirecto puede ser la dependencia que se tiene con algunos clientes externos como los proveedores, con los que las relaciones pueden ser afectadas y tener consecuencias en las operaciones de la empresa y en su imagen y reputación.

La industria farmacéutica por tratarse de productos que son ingeridos por humanos es importante la legislación local para poder operar sin obstáculos.

Árbol de problemas

Se ha analizado el principal problema detectado.



Fuente: Elaboración propia.

Determinación de prioridades comunicacionales:

El siguiente cuadro resumen las prioridades para atender los principales problemas de comunicación.

Tipo de comunicación	Problema	Prioridad	¿Se necesitan recursos?	Inmediatez
Interna	Falta de plan estratégico de comunicación interna: esclarecimiento de los puestos con mandos medios, manual de inducción, manual de identidad corporativa con sus recursos para aplicarlos.	Alta	Sí	Para desarrollarlo se necesitan al menos 2 meses.
Externa	Plan estratégico de comunicación externa: manual de procedimientos con clientes, entendimiento de los medios que consumen los clientes potenciales, creación de canales de comunicación institucionales entre sitio web y redes sociales en caso ser necesarias.	Media	Sí	3 meses

Posibles soluciones:

Comunicación interna

1. Manual de principales funciones incluyendo organigrama con mandos medios.
2. Tabla de planificación de reuniones uno a uno y en equipos con funciones iguales, establecimiento de reunión mensual de todo el equipo para comunicar los objetivos del mes siguiente y los resultados del mes en curso.
3. Plantillas de office (Word y Power Point) en caso sean de utilidad.
4. Sugerencia de cartelera en caso sea necesario.
5. Señalética básica.
6. Contratación de asesor en RRHH para tácticas de *team building* según encuesta interna.

Comunicación externa

1. Investigación de plataforma de CRM para recomendar el uso de una básica a manera gratuita para llevar control.
2. Conocimiento de las audiencias clave y los medios que consumen.
3. Plan piloto de generación de bases de datos de clientes potenciales.
4. Estudio para determinar las audiencias clave y determinar el desarrollo de canales de comunicación como sitio web con *e-commerce*, redes sociales y su contenido publicitario.

Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.

Según los productos citados anteriormente se detallan las funciones de la comunicación que cumplen.

Comunicación interna

1. Informar
2. Informar, controlar, arreglar malos entendidos
3. Expresar
4. Informar
5. Informar
6. Persuadir

Comunicación externa

1. Controlar, regular, persuadir
2. Informar
3. Persuadir
4. Informar persuadir

Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas

Las principales teorías que respaldan las acciones a tomar son principalmente la aguja hipodérmica por tener un emisor, receptor, un mensaje y una respuesta concreta deseada, de manera que es la teoría que se encuentra presente en la mayoría de acciones estratégicas de comunicación planteadas para la empresa Droguefar.

Capítulo 5

Estrategia de comunicación organizacional

El diagnóstico comunicacional a la empresa Droguefar permitió detectar aspectos importantes respecto a una cultura organizacional muy fuerte en algunos temas, pero muy débil en otros, que apalancando las oportunidades con las fortalezas, puede construir una estrategia de cultura organizacional sólida basada en los principios y características de una Mipyme.

Como en muchas Mipyme, específicamente el emprendedor de este tipo de organizaciones es al mismo tiempo miembro de la familia, propietario y director de la misma. De manera que se encuentra con retos grandes para descentralizar las funciones. Describir y entender lo que sucede dentro de las Pymes y dentro un contexto de Globalización es comprender el desorden y desorganización en el cual están inmersas.

Para abordar el tema de la relevancia de la Mipyme se debe de destacar algunas características que los expertos toman de base para clasificarlas. Desde esta visión la pequeña organización es percibida como un sistema abierto en relación con su medio ambiente, donde el funcionamiento interno de la organización depende del contexto. De esta manera el Tamaño de la organización, la Tecnología y el Mercado determinan la estructura de la organización, y que tan flexible se comporta en cuanto a roles de trabajo, uniformidad de procedimientos operativos y uniformidad de prácticas de empleo. (Cabello Chávez & Reyes Avellaneda, 2004)

Adicional a este criterio Pugh (1997) bajo este enfoque, en sus seis estudios de organizaciones en Inglaterra, llega a conclusiones específicas, de manera que si se trata de una compañía manufacturera de tamaño grande (6,500 trabajadores) debe de prevalecer la estandarización y especialización rígida. En caso contrario, si la compañía se relaciona con un mercado competitivo, la especialización y estandarización disminuyen sus calificaciones y se hacen más flexibles. Y si la tecnología o maquinaria produce a gran escala, prevalece la especialización y estandarización rígida. En conclusión, con esta teoría, la estandarización puede ser variable.

A pesar de que algunos expertos destacan de que las Pymes poseen la especialización, el carácter de comunidad, cercanía y familia, es importante reconocer que en Droguefar, esta característica está jugando dentro de la comunicación interna un papel desfavorable, en la que los

colaboradores ven a la empresa reflejada en su dueño y gerente general y no distinguen una empresa formal, a pesar de que se ha realizado un esfuerzo para formalizar todos los procesos de esta. Adicionalmente, y tomando en cuenta el plan estratégico de la empresa, ya se está expendiendo de manera exponencial, de manera que es importante sentar las bases de una cultura organizacional formal, que dentro de su ADN posea características de una empresa familiar, pero con valores concretos que la definan como formal, tanto al interno como al externo.

Objetivo general

Transformar la cultura organizacional de la empresa Droguefar, de una empresa familiar a una empresa formal, basada en las fortalezas y oportunidades detectadas en el diagnóstico de comunicación realizado.

Objetivo específico

Definir las acciones clave para mejorar el flujo de comunicación interno y externo de Droguefar con sus distintas audiencias clave.

Públicos

Interno

Colaboradores: son los principales destinatarios de la estrategia de comunicación. El tema de priorizarlos a ellos viene de la premisa de crear una cultura organizacional fuerte tomando en cuenta las fortalezas reflejadas en el diagnóstico y también las áreas de oportunidad.

- Gerente General: encargado de la dirección estratégica, administrativa, comercial y financiera.
- Recepcionista/caja: encargado de la atención general a clientes y manejo general de caja y transacciones bancarias.
- Encargadas de telemarketing: tiene a su cargo el mantenimiento de la cartera de clientes, toma de pedidos y seguimiento a los mismos.
- Encargados de preparación de pedidos: tienen a su cargo el armado de pedidos en bodega.
- Encargados de despacho: tienen a su cargo la entrega de los pedidos a los repartidores.

- Repartidores: entregan a los destinos los pedidos, en distancias cortas a través de motocicletas y distancias largas a través de panel.

Personal de apoyo: tienen a su cargo el mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Externo

Cientes: Todas las personas que adquieren los productos de Droguefar, que en su mayoría son distribuidores de farmacéuticos como farmacias comunitarias, cadenas de farmacias familiares y mini franquicias. Algunas de las características principales de esta audiencia es que en su mayoría son dueños de los negocios, es decir que tienen la capacidad de decidir acerca de dónde adquieren los productos, no existen encargados de compra pues son un modelo de pequeñas empresas que operan en los departamentos de Guatemala, Quiché, Santa Rosa y Jutiapa; y sus principales municipios.

Proveedores

Se distinguen dos tipos principales:

- Proveedores de productos: todos los socios comerciales que brindan todos los bienes farmacéuticos que Droguefar comercializa.
- Proveedores de servicios profesionales: Adicionalmente dispone de proveedores de servicios tecnológicos para su sistema general de pedidos, inventario, facturación y control de entrega; también servicios de seguridad y proveedores de servicios financieros. Por último tiene un proveedor legalmente necesario que es un regente, quien es el encargado de certificar la proveniencia de los productos y su viabilidad de colocarlos en el mercado. Todos los anteriores dan soporte para las operaciones, de manera que la comunicación con ellos es de suma importancia para alcanzar los objetivos estratégicos.

Mensajes

Los mensajes de la estrategia de comunicación están diseñados para poder hacer una conexión con las audiencias de estos, adicional a hacer un llamado a la acción para mejorar los temas clave de comunicación.

- Con las audiencias internas, los mensajes serán dirigidos hacia la transformación de la actual cultura organizacional en la que los empleados son fieles a una persona, en este caso el dueño de esta; pero se necesita formar una cultura de empresa formal, sin perder los valores familiares que la caracteriza, pero con un matiz serio.
- Con las audiencias externas, los clientes ya reconocen a Droguefar como una empresa seria, la imagen no ha sufrido cambios pues su modelo de negocios no tiene contacto directo con instalaciones, sino con miembros del personal de entrega y con las personas de telemarketing. De manera que los mensajes van a reforzar la imagen que ya se tiene, con esfuerzos más puntuales y enfocados a los clientes, quienes generan las ganancias y forman parte de todo el plan estratégico y operativo de la compañía.

Estrategia general

Reestructuración organizacional

La organización de Droguefar, según las encuestas realizadas, está basada en un sistema carismático, según Max Weber (1914), inspirado en las características de su dueño y gerente general. Es decir que los aspectos clave de esta persona han inspirado la personalidad de la empresa. El problema es el riesgo que suponen de peligro por la inestabilidad en la que se puede encontrar el sistema. Como ejemplo de esto se puede observar en las sucesiones en donde el líder de una organización ha muerto y se traslada la autoridad a otra persona. En la mayoría de estos casos se produce una división que debilita la posición de la organización ante su entorno que puede llevar a que se desintegre, pues los colaboradores por lógica estarán esperando que la empresa en adelante tome las características de la nueva persona – en la mayoría de las Pymes, los hijos o hijas – dentro de los procesos de esta. Incluso en el caso de que el sucesor sea elegido por el anterior líder, si no es aceptado por los subordinados se puede producir esta fragmentación, derivada del descontento de la formación de dos posturas encontradas, una que responde a la manera en la que la persona original ha desarrollado la organización y la otra que responde a las características de la nueva persona. (Fernández Alarcón, 2004)

El término griego *charisma*, del cual Weber extrajo el nombre del modo carismático, significa cualquier cualidad de la personalidad individual debido a que el líder es diferente de la gente ordinaria y es considerado como supernatural, súper humano o al menos con poderes o

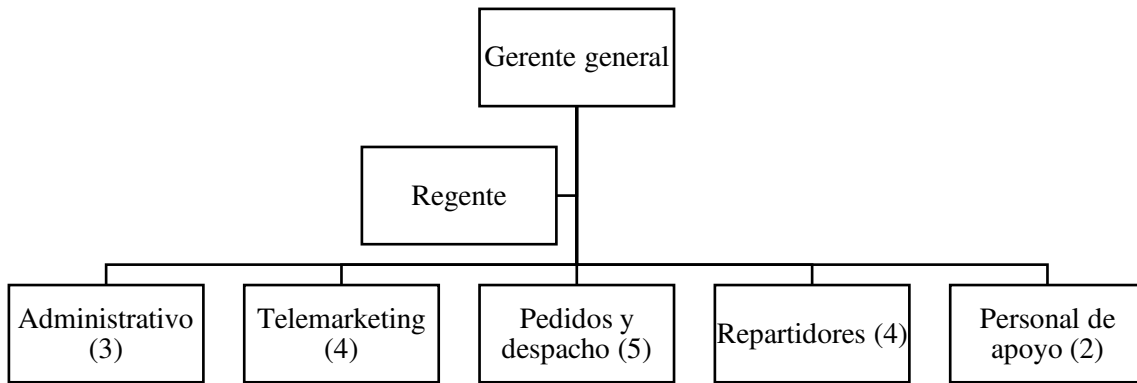
cualidades especialmente excepcionales. Esto en el caso de Droguefar, donde los empleados y empleadas sienten admiración y hasta lealtad por el gerente general, sobre quien todos saben que es el dueño, de manera que la organización responde a sus características de bondad, flexibilidad y liderazgo, dejando a un lado temas importantes como la responsabilidad y puntualidad que también lo determinan.

Bajo estos fundamentos teóricos, la estrategia consiste en reestructurar el organigrama existente en Droguefar, integrando mandos medios, de manera que se pueda establecer un sistema de comunicación menos centralizado, permitiendo puntos de contacto clave para el gerente general con cada una de las áreas, pero prescindiendo de tener que estar involucrado resolviendo los asuntos de cada uno de los miembros del equipo, resolverá únicamente los temas más importantes de cada punto de contacto de las áreas.

Para el caso de Droguefar, el modelo administrativo de Henry Fayol resulta bastante adecuado, pues se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. De las divisiones de este autor, las que se aplican a la empresa son:

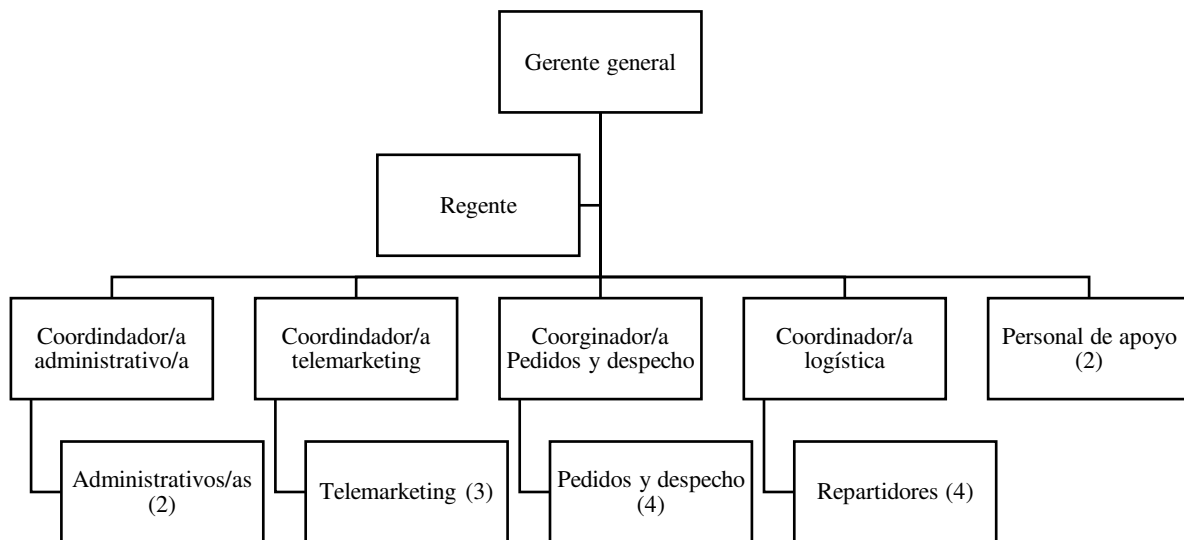
- Administrativas o de gerencia formada por la previsión, el mando, la organización, la coordinación y el control, que será la división que se va a reforzar como parte de la estrategia.
- Comerciales, como las compras, las ventas y la búsqueda de nuevos mercados.
- Financieras, formadas por la búsqueda y la administración de capitales.
- Contabilidad, con los registros de ingresos y gastos, los inventarios, los balances, las estadísticas y los precios.

Organigrama actual



Fuente: elaboración propia

Propuesta de reorganización con mandos medios



Fuente: elaboración propia

Comunicación Vertical

Según Wei Choo (1999), la gestión de la comunicación vertical es muy importante según su modelo de organización inteligente. La propuesta básica consiste en la transformación del conocimiento tácito (privado) en conocimiento explícito, que enriquezca el patrimonio organizacional. En esta misma línea, Drucker, entiende que muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación vertical podrían evitarse recurriendo a mecanismos de retroalimentación previamente probados. (Drucker, 2006)

De este modo, la comunicación vertical tiene la característica esencial de conectar los distintos niveles de las organizaciones. Sus mecanismos de práctica dependen de si es ascendente o descendente. La primera corresponde a la que se realiza desde los mandos inferiores hacia los superiores, la principal característica de estos es que brinda retroalimentación clave en las operaciones. El principal reto que enfrenta es la apertura de canales puntuales para que se efectúe, pues no todos los niveles superiores están dispuestos a recibir mensajes. (Pardo Molina, 2009)

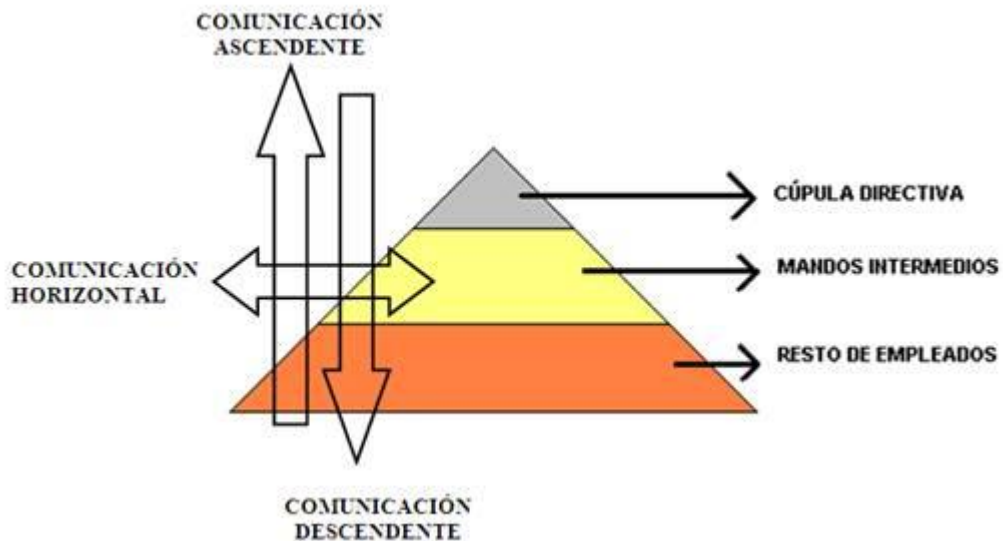
La comunicación vertical descendente es la que se produce de mandos superiores a inferiores, la característica principal de esta es que transmite claramente la cultura organizacional y la distribución de tareas y la supervisión, adicional a la información referente a políticas y procedimientos. El principal reto que enfrenta este tipo de comunicación es la claridad y la funcionalidad.

De manera que en Droguefar será necesaria su utilización para poder integrar a los mandos medios sugeridos en la reestructuración organizacional que se propone. Esto permitirá la fluidez de los mensajes y la descentralización en el gerente general, quien ahora tiene una sobre carga de mensajes que transmitir que provoca no hacerlo de forma eficiente.

Comunicación horizontal

Es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Respecto a esta, la estrategia consiste en dos partes, la primera relacionada con mejorar la comunicación entre personas del mismo equipo, la segunda es incentivar desde el inicio la comunicación horizontal entre los mandos medios que serán contratados según la estrategia de reestructuración organizacional.

Fluidez de la comunicación integrando mandos intermedios.



Fuente: Mariel Moreno. Plan estratégico gerencial.

Cultura organizacional

Muchas pueden ser las formas de comunicación dentro de una empresa, sin embargo, las mismas dependen mucho de su cultura. Dentro de las organizaciones, la comunicación interna las dota no sólo de estabilidad, sino también de una identidad propia, que Selznick denomina carácter (Selznick, 1957). Dicho carácter distintivo, que es lo que convierte a la organización en institución, estará determinado por la historia de la organización y, especialmente, por sus decisiones críticas, en las que realmente se hace notar la personalidad y el estilo de sus directivos.

La estrategia concreta para Droguefar consiste en la transformación de una cultura familiar de pyme hacia una cultura mucho más formal y estructurada, tomando en cuenta los valores familiares y que impactan de manera positiva para el crecimiento estratégico de las operaciones, que es el principal objetivo. El enfoque será estructurarlo con los mandos intermedios y transformarlo en el resto de empleados, que son quienes en su mayoría conforman la empresa. En el caso de la comunicación externa, será un tema de reforzarla, pues la percepción de las personas ya es de una empresa formal, pues no se tiene contacto directo con la empresa por su modelo de negocio basado en telemarketing.

Apertura de nuevos canales de comunicación externa

Droguefar no está operando en el máximo de su capacidad instalada, esto debido a temas que tienen que ver con comunicación, sin embargo, con las estrategias puntuales anteriores que refuerzan la comunicación interna de la compañía, se recomienda una estrategia puntual de comunicación externa, que es la apertura de nuevos canales de comunicación, lo que traerá consigo un par de tácticas puntuales para explorar y tener una primera aproximación a nuevas audiencias. Es importante resaltar que esta estrategia está enfocada al mapeo de clientes potenciales que posteriormente pueden tener una conversión a ventas. Las ventas no son el objetivo puntual de esta estrategia.

Tácticas dentro de cada estrategia

Reestructuración organizacional

Contratación de personal para mandos medios

La propuesta consiste en dos partes:

1. Promoción de empleados actuales destacados para generar el nivel de mandos medios. Esta recomendación impactará en dos vías: generar una cultura organizacional en la que las personas pueden al incorporar este nivel, acceder al beneficio de hacer una carrera dentro de la empresa e inspirárselos a crecer y hacer su trabajo con un propósito personal más enfocado. Otra ventaja de esta propuesta es reducir la curva de aprendizaje de nuevos puestos. Un riesgo que conlleva hacer esta clase de prácticas la no aceptación de los jefes por los subalternos, pues no se adaptan a trabajar con estas personas de manera vertical y reportando su trabajo.
2. Contratación de empleados para mandos medios. La propuesta es para cargos muy especializados que son clave dentro de las operaciones de la empresa, como el jefe/ad de bodega. Para este puesto la recomendación es buscar a alguien con experiencia previa, tomando en cuenta que la empresa va en crecimiento. Otro puesto especializado es la coordinación de ventas, quien debe desempeñar un rol bastante inspirador como lo hace en la actualidad el gerente general. La recomendación puntual

para este tema es contratar una reclutadora para apoyar este proceso pues no se tiene alguien de recursos humanos.

Consultoría de recursos humanos

Otra de las tácticas propuestas es generar un manual de puestos, contratando de manera externa y como una consultoría, para definir los objetivos, alcances y límites de cada puesto, esto apoyará en la reestructuración de la empresa de manera positiva. La clave está en socializar los productos de esta consultoría con cada una de las personas que son colaboradoras, de manera que se esclarezcan las brechas que existen entre los equipos que conforman Droguefar. Es importante tomar en cuenta un foco entre el área de telemarketing (ventas) y despacho, que es uno de los hallazgos durante el diagnóstico de comunicación interna.

Comunicación vertical

Programa de reuniones efectivas

Actualmente Droguefar no tiene ningún plan de reuniones para comunicar logros, objetivos, etc. es una empresa enfocada en la operación y no en la estrategia. De manera que la propuesta para la comunicación vertical consiste en un programa de reuniones efectivas que comprende de:

1. Reunión anual: es de enfoque completamente estratégico, donde la gerencia será la encargada de presentar tanto el cierre de año, como los próximos pasos, metas y objetivos tanto de ventas y crecimiento, pero también los que tienen que ver con aspectos más cualitativos de la empresa. Se recomienda hacerla en la oficina, su extensión máxima debería ser de dos horas tomando en cuenta el tamaño de la empresa. Se recomiendan dos versiones, una más ejecutiva que contempla a los coordinadores y mandos medios con gerencia y otra versión resumida de 40 minutos en la que estén involucradas todas las personas de la empresa.
2. Reuniones trimestrales: son de enfoque estratégico y comercial, en el que cada área, especialmente ventas, muestra sus resultados. Estas reuniones son el espacio ideal para presentar los avances de proyectos que se plantearon en la reunión anual que no tienen que ver directamente con el área comercial. Su extensión máxima son dos horas

y sí se abordan problemáticas asignando tiempos, tareas y responsables concretos para resolverlas. Su extensión máxima debería ser de dos horas y están involucradas todos los coordinadores de área.

3. Reuniones mensuales: tiene un enfoque de seguimiento operativo y comercial, en la que se abordan resultados comerciales, pero también problemáticas de las áreas. Se recomienda hacer dos versiones, una involucrando a los mandos medios y la gerencia y otra por áreas de la empresa, que involucre, gerencia, mando medio del área en cuestión y resto de personal. Esta puede apoyar a abrir un canal de comunicación vertical interesante y es aquí donde se da la retroalimentación por parte del personal de base. Es importante un formato simple pero concreto para abordar la problemática, pero más que nada se trata de crear un espacio de confianza y escucha pues es aquí donde puede surgir temas importantes que en varias ocasiones los mandos medios no toman como importantes, pero que pueden resolverse con la presencia del gerente general.
4. Reuniones semanales: tienen un enfoque plenamente operativo e involucran únicamente a los mandos medios y gerente general. Su principal objetivo es dar seguimiento a cada una de las áreas. El riesgo con estas reuniones es generar un ambiente repetitivo y rutinario, de manera que se recomienda evaluar su implementación de manera semanal o quincenal según el momento puntual en el que se encuentra la empresa.

Taller de seguridad industrial y buenas prácticas

Parte de los hallazgos en la encuesta de comunicación interna que se le realizó al gerente general, fue la molestia acerca de la inversión en seguridad industrial y protección para los trabajadores que no tenía efecto en ellos. Se invirtió una suma muy grande en la compra de equipo de seguridad industrial, principalmente a los repartidores, quienes tienen unas botas con punta de acero y unos cascos de la mejor calidad del mercado en conjunto con unas motocicletas efectivas para la entrega de los pedidos. Sin embargo, el equipo únicamente lo usó durante un mes y en adelante el equipo no ha sido utilizado a pesar de tener ejemplos de accidentes que han tenido. Esto aparentemente se debe a que únicamente se les dio el equipo sin una explicación. La propuesta es contratar una persona experta en seguridad industrial para que les haga un taller

acerca de los riesgos de no utilizar el equipo, adicionalmente de transmitirles la calidad del equipo que les provee Droguefar.

Adicional al taller se recomienda que parte de los procesos de los mandos medios, sea velar por la seguridad del equipo a su cargo, cambiando la decodificación de una comunicación paternalista a una formal, en la que por procesos internos el uso es obligatorio.

Comunicación horizontal

Correos institucionales

Si bien, gran parte de los puestos son operativos, es importante generar canales formales de comunicación, especialmente para los mandos medios y los de base para que puedan tener una comunicación fluida, el reto será en algunos casos de las áreas de bodega y reparto en el que quizá no sea el mejor medio interno para comunicarse de manera formal. La propuesta es adquirir una plataforma de CRM que contenga los servicios básicos para una Pyme. Se recomienda G suite por su precio accesible y facilidad de uso.

Consultoría de procesos

La propuesta es una consultoría de procesos para mejorar la sinergia dentro de cada equipo, en primera instancia. El otro objetivo es crear las sinergias entre los mandos medios que serán nuevos dentro de la empresa. La idea es verificar que no haya esfuerzos duplicados y pasos innecesarios dentro de los equipos y los procesos que llevan a cabo. Esto mejorará la comunicación horizontal.

Reuniones de equipos

Dentro del programa de reuniones efectivas están las reuniones por áreas de la empresa, de manera que se generen sinergias y canales de comunicación puntuales para la resolución de temas que surgen en el día a día.

Cultura organizacional

Plan estratégico organizacional

Parte de la propuesta de comunicación tiene una plataforma en la que se sostiene y esta es el plan estratégico organizacional. Actualmente Droguefar no cuenta con uno, pues ha tenido su enfoque en las operaciones. Sin embargo, es un momento importante para que las estrategias y tácticas propuestas tengan un sentido de sumar al plan estratégico de la compañía. Es importante tomarse el tiempo de hacer las preguntas necesarias para generar una misión, una visión y estrategias de crecimiento organizacional tomando en cuenta la comunicación como fundamental.

Taller de integración estratégica *team building*

Es importante resaltar que cada una de las tácticas contempladas dentro del plan de comunicación, suman al objetivo de transformar la cultura organizacional de la empresa Droguefar de una empresa familiar a una empresa formal. Sin embargo, para reforzar esta nueva dinámica que se va a generar se recomienda un taller de *team building* (construcción de equipo) con una persona experta para generar fortalezas y sinergias tanto en equipos, como entre áreas y de las áreas con la gerencia general. La idea de este taller, que puede ser por partes, es realizar actividades prácticas con reflexiones incluidas para que los involucrados, a través de los ejemplos, refuercen temas importantes de comunicación, trabajo en equipo y alcance de objetivos en conjunto.

Tácticas externas

Ahora hay empresas dedicadas al tema puntual y con enfoques específicos que pueden apoyar a Droguefar a realizar esta táctica puntual. Se recomienda estar presente en la planeación y definición de objetivos puntuales. Un buen punto de partida pueden ser los resultados del diagnóstico que revelan fuertes hallazgos de comunicación entre las áreas de telemarketing y bodega.

Apertura de nuevos canales

Luego de la ejecución de las tácticas enfocadas en comunicación interna, vienen las tácticas puntuales para reforzar la comunicación interna. Es importante resaltar que la implementación de

las siguientes tácticas está ligada a la evaluación de la comunicación interna, pues es desde el punto de vista estratégico es prioritario.

Digitalización del proceso de ventas

La estrategia puntual es la digitalización de todos los procesos de ventas, es decir, un inventario en tiempo real en línea y alimentado con los precios actualizados, para poder generar cotizaciones y pedidos con mayor agilidad. Su implementación debe ser de la mano de expertos en la materia, pues es una inversión grande.

Perfilación de los clientes

Si bien las ventas de Droguefar le han permitido tener un gran crecimiento, también es importante detenerse para determinar quiénes son los clientes actuales, qué segmentos está atendiendo, para determinar nuevos mercados interesantes a los que se desean penetrar. La idea es que con información actual de la base de datos de clientes, se generen entrevistas a los mismos para conocer quiénes son estas personas y determinar patrones repetidos en medios que utilizan para poderles contactar por allí de manera externa.

Generación de clientes potenciales

Luego de la perfilación de los clientes, es necesario explorar nuevas formas de contactarles, para esto la propuesta es recurrir a la generación de leads (formularios de datos) que llenan clientes potenciales pidiendo información acerca de los productos que tiene en existencia Droguefar. La importancia de la táctica radica en determinar un formulario de valor para poder contactar a los clientes potenciales y crear tácticas puntuales de la mano de expertos en mercadeo para generar conversión de datos a ventas. Los leads se capturan a través de una campaña de comunicación dirigida a este target con objetivos puntuales de generar leads de calidad en los medios que la perfilación de clientes revele. Se recomienda la contratación un experto.

Evaluación de las tácticas

Internas

Todas las tácticas para la comunicación interna pueden ser medidas en dos momentos, cada seis meses durante el primer año, y la mejor manera es realizar una encuesta para levantamiento de

datos. Esta encuesta puede ser realizada con base en la que se hizo para el diagnóstico de este estudio ya que tiene los ámbitos evaluados y a los que las tácticas apuntan a mejorar, pues los resultados ya son un punto de partida histórica para el análisis de la data. De manera que mejores resultados de los obtenidos en la primera encuesta, serán indicadores clave para determinar si las tácticas están teniendo resultados.

Externas

Para las tácticas de comunicación externa se recomienda analizar la campaña de comunicación para adquirir clientes potenciales. Los indicadores de éxito pueden ser: la calidad de los leads generados y su coincidencia con los perfiles de clientes deseados, el número de leads no se recomienda tomarlo como base pues no se quiere cantidad sino calidad de clientes potenciales, para que la conversión a ventas sea más sencilla; las métricas de alcance de la campaña también pueden ser tomados en cuenta.

Presupuesto

Organizado según estrategias y tácticas puntuales.

Estrategia	Táctica	Costo (anual)
Reestructuración organizacional		
	Promoción de empleados actuales (ascenso de al menos 15% del salario actual) anual	Q40,500.00
	Contratación de empleados para mandos medios	Q10,000.00
	Consultoría de recursos humanos	Q16,000.00
Comunicación vertical		
	Programa de reuniones efectivas	Q0.00
	Reunión anual (comida durante la reunión)	Q1,000.00
	Taller de seguridad industrial y buenas prácticas	Q8,000.00
Comunicación horizontal		
	Correos institucionales (plataforma de CRM)	Q10,000.00
	Consultoría de procesos	Q20,000.00
	Reuniones de equipos	Q0.00
Cultura organizacional		
	Plan estratégico organizacional	Q0.00
	Taller de integración estratégica <i>team building</i>	Q8,000.00
Apertura de nuevos canales		
	Digitalización del proceso de ventas	Q25,000.00
	Perfilación de los clientes	Q8,000.00
	Generación de clientes potenciales (campana de comunicación)	Q8,000.00
		Q154,500.00

Cronograma

Diseñado según estrategias y tácticas puntuales.

Estrategia	Táctica	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reestructuración organizacional													
	Promoción de empleados actuales												
	Contratación de empleados para mandos medios												
	Consultoría de recursos humanos												
Comunicación vertical													
	Programa de reuniones efectivas												
	Reunión anual (comida durante la reunión)												
Comunicación horizontal	Taller de seguridad industrial y buenas prácticas												
	Correos institucionales (plataforma de CRM)												
	Consultoría de procesos												
Cultura organizacional	Reuniones de equipos												
	Plan estratégico organizacional												
Apertura de nuevos canales	Taller de integración estratégica team building												
	Digitalización del proceso de ventas												
	Perfilación de los clientes												
	Generación de clientes potenciales												

Conclusiones

Las mipyme siguen teniendo amplias oportunidades de atención por la relevancia de su aporte a la economía nacional. Es importante incentivar mecanismos estratégicos que las fortalezcan e incentiven oportunidades de comercialización desde todos los ámbitos, para crear intersecciones que se traduzcan en expansión para empresas como Droguefar.

El objetivo de la investigación: determinar cuáles son los principales problemas en los flujos de comunicación interna y externa de la empresa Droguefar, fue alcanzado con éxito, de tal modo que los hallazgos establecieron los principales ejes de la propuesta de comunicación y sus estrategias enfocadas en estructura organizacional, comunicación vertical y horizontal y cultura organizacional.

Los principales hallazgos respecto los problemas comunicacionales de Droguefar están principalmente en la comunicación interna, en la centralización de la información y toma de decisiones por parte del gerente general, quien no tiene filtros intermedios que resuelvan temas de operaciones con cada equipo. Actualmente tiene 18 personas reportándole todos los temas directamente.

La principal propuesta estratégica del plan de comunicación es la reestructuración organizacional de Droguefar, que viene a resolver un problema comunicacional de fondo como lo es la centralización de la transmisión de mensajes y de la información en el gerente general, quien hasta hoy en día tiene un sobre cargo en sus actividades diarias; y en consecuencia un enfoque en la operación comercial del día a día de la empresa y no en la estrategia de expansión.

Las estrategias de comunicación horizontal y vertical una vez implementada la reestructuración incluyendo los mandos medios, logrará la transformación de la cultura organizacional, de una empresa familiar, donde el gerente general tiene funciones operativas, a una donde tendrá funciones estratégicas y directivas para la expansión de Droguefar.

Recomendaciones

La prioridad en la comunicación organizacional de Droguefar, está en la comunicación interna, de manera que debe ser el principal foco de acción durante los primeros meses de implementación de la propuesta.

Es importante tomar en cuenta que la principal estrategia a implementar debe ser la reestructuración organizacional que resuelve los principales problemas hallados durante el diagnóstico comunicacional.

El segundo foco de acción debe ser la transformación de la cultura y la evaluación de la estrategia en un tiempo prudencial de un año, para proceder finalmente a la propuesta de comunicación externa, donde la empresa no tiene problemas de fondo sino de forma.

Referencias bibliográficas

- Cabello Chávez , A., & Reyes Avellaneda, R. (2004). *El Perfil Organizacional De Las PyMEs (Microempresas, Pequeñas Y Medianas Empresas) En El Sector Manufacturero: Un Análisis Integral*. Acapulco.
- Cardoso, J. (2010). Aspectos epistemológicos y metodológicos de la comunicación empresarial e institucional. *Ícono 14*.
- Casalet, L., & González, M. (2004). Las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, , 44.
- Drucker, P. (2006). *Los desafíos en un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.
- Fernández Alarcón, V. (2004). *Relaciones encontradas entre las dimensiones de las estructuras organizativas y los componentes del constructo "capacidad de absorción": El caso de empresas ubicadas en el territorio español*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- IESE-CELA. (2007). Indicadores de la sociedad de la información ISI EVERIS IESE: Situación de las tecnologías de la información en Argentina, Colombia, Brasil y Chile. *Everis*.
- Martín, M. (2006). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
- Martín, S. (1982). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia*. Madrid: Alberto Corazón.
- Pardo Molina, M. (2009). *La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Pierano, F., & Suárez, D. (2006). *Las economías por informatización como una forma de captar el impacto de las TICs en el desempeño de las empresas*. La Habana : En las memorias del Congreso Internacional de Información.

- Pinillo, A. (1994). Comunicación interna: siete excusas para demorar su implantación. *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*.
- Ríos , M., Toledo , J., & Campos , O. (2009). Ni- vel de integración de las TICS en las MIPYMES: un análisis cualitativo. *Panorama Administrativo Journal*, 157-179.
- Saavedra, M. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row.

Anexos

Marco administrativo de la investigación

Recursos

El principal recurso que se utilizará para este estudio será el humano y el tiempo. Adicionalmente algunos gastos administrativos como la gasolina para traslados, gasto de parqueo, impresiones para las guías de entrevista y los cuestionarios.

Presupuesto

Diseño de investigación y diagnóstico

Recursos para conectividad	Q	600.00
Impresiones guías de entrevista y cuestionarios	Q	100.00
Parqueos	Q	300.00
Gasolina para traslados	Q	500.00

Presentación informe

Producción de material gráfico	Q	500.00
Dietas	Q	300.00
Impresión de informe final	Q	200.00

Gastos indirectos

Horas totales de trabajo	Q	8,000.00
		<hr/>
		Q10,500.00

Cronograma de investigación

Mes	Estado	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semana																																	
Selección del tema		■																															
Delimitación		■																															
Preguntas de investigación		■																															
Objetivos de investigación		■																															
Justificación		■																															
Hipótesis		■																															
Diseño de Investigación		■	■																														
Cronograma		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Marco teórico		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Diseño de instrumentos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Diagnóstico (Recolección de datos)										■	■	■	■	■	■	■	■																
Trabajo de campo										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Análisis de datos																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Redacción de la propuesta																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Correcciones																						■	■	■	■	■	■	■	■				
Presentación informe final de investigación																														■	■	■	■

Instrumento de diagnóstico de clima laboral y comunicación interna Droguefar

Droguefar, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta. Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

1. Por favor indique su área de trabajo

- Ventas
- Reparto
- Bodega
- Administración

2. En relación a las condiciones físicas de la oficina de Droguefar (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) considera que estas son:

- Muy confortables
- Confortables
- Indiferente
- Incómodas
- Muy incómodas

3. ¿Usted considera que tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿En Droguefar se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

5. ¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

6. ¿Existe comunicación fluida entre su equipo y el resto de los equipos?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

7. ¿El jefe de la organización, se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

8. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

9. ¿Considera usted que la organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

10. ¿Droguear otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

11. En la organización las funciones están claramente definidas. De 1 a 5 ¿Cuánto conoce el objetivo de su puesto? (1 lo desconoce - 5 lo conoce)

De 1 ▼ a 5 ▼

12. ¿Cómo recibe habitualmente los mensajes principales de Droguefar?

- Uno a uno
- Whatsapp
- Correo electrónico

13. ¿De qué manera le gustaría recibir la información acerca de Droguefar?

- Uno a uno
- Whatsapp
- Correo electrónico

14. ¿Conoce con claridad cada una de las tareas que debe desarrollar en el día?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

15. ¿Encuentra los espacios adecuados para expresar a su jefe inquietudes o dificultades de su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

16. ¿Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades en sus tareas diarias?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

17. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

Siempre

Casi siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

18. ¿Existen actividades adicionales al trabajo como eventos recreativos?

Siempre

Casi siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

19. ¿Participa de las actividades adicionales al trabajo como eventos recreativos?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

20. ¿Su jefe le proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

21. ¿Existen fuentes claras de información adicionales a su jefe para realizar su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

22. ¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

23. ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

24. ¿Considera que recibe una retribución económica de acuerdo con las labores desempeñadas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

25. Durante el día ¿Tiene tiempo de realizar todas las tareas asignadas?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

26. ¿Su remuneración, comparada con lo que las personas ganan en otras empresas en el mismo puesto es?

- Muy alto
- Alto
- Similar
- Bajo
- Muy bajo

27. ¿Los beneficios de trabajar en Droguefar, comparados con otras empresas anteriores son?

Muy buenos

Buenos

Similares

Malos

Muy malos

28. ¿Como es el nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuenta para realizar bien su trabajo?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

29. ¿Cómo es la distribución de la carga de trabajo de su área?

- Muy equitativa
- Equitativa
- Regular
- Poco equitativa
- Nada equitativa

30. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a Droguefar?

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

31. ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

Cuestionario para el gerente general de Droguefar

1. La empresa se caracteriza por...

- a) La transmisión de información a través de la comunicación informal.**
- b) La voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.
- c) La comunicación continua procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionen retroalimentación por parte de los empleados.
- d) La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, grupos de mejora círculos de calidad, etc.

2. ¿Qué papel tiene la comunicación en tu empresa?

- a) Permite la interacción informal de los empleados.
- b) Transmite los objetivos de la compañía.
- c) Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.**

d) Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados en una misma dirección.

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la empresa?

a) Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos y en el día a día

b) Desde la dirección se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización.

c) Periódicamente se reúnen empleados y mandos para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.

d) Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu organización actualmente?

a) Comunicación entre compañeros, informal.

b) Comunicación entre los empleados y sus responsables directos (intradepartamental).

c) Comunicación entre los empleados de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).

d) Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles).

5. ¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación son las más utilizados habitualmente en tu empresa?

a) Comunicación uno a uno, incluyendo WhatsApp.

b) Buzón de sugerencias y circulares informativas, tablón de anuncios, folletos

c) Reuniones con los empleados y mensajes de correo.

d) Intranet corporativa, emails, encuestas de clima y reuniones periódicas con los empleados.

6. A la hora de transmitir un mensaje...

a) Se transmite principalmente a través del boca a boca.

b) El mensaje es transmitido a través de la dirección.

c) El mensaje es transmitido por administración o los mandos intermedios en función de su contenido, utilizando el medio de comunicación más adecuado para la ocasión.

d) Se elige cuidadosamente al emisor, el contexto y el canal de comunicación y se adapta el contenido en función de sus interlocutores para que sea sencilla, comprensible y pertinente.

7. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?

a) Poco fiable, a menudo incierta.

b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.

c) En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.

d) La información que se comunica es rigurosa y fiable.

8. ¿Qué tratamiento se realiza del rumor en la organización?

a) Son algo habitual, fluyen con normalidad y no se gestionan.

b) Aparecen rumores y tratan de corregirse sin éxito.

c) Trata de evitarse la aparición de rumores fomentando la comunicación fluida entre empleados del mismo, o de distintos departamentos.

d) Dado que no se puede impedir en muchas ocasiones la aparición de rumores de carácter profesional, se contrarresta a través de comunicados formales y oficiales que versan sobre el mismo tema que el rumor con información procedente de la dirección.

9. El principal problema de comunicación en mi organización se debe principalmente a...

a) La inexistencia de canales formales de comunicación.

b) Falta de comunicación entre responsable y subordinados.

c) El hermetismo de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación.

d) A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación

10. En la organización la comunicación...

a) Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección.

b) Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los empleados.

c) Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos.

d) Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 26 de enero de 2019
Of. Postgrado. 35-2019

Licenciado, Benjamín Muñoz
Gerente General
Droguefar, S.A.
Presente

Estimado Licenciado Muñoz:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle al Licenciado Fabricio Salvador Gálvez Sánchez, registro académico No. 201890028, 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 Licenciado Fabricio Gálvez, solicita realizar su Trabajo de graduación de la Maestría, de enero a septiembre del año en curso, en Droguefar, S.A., el cual consiste en la elaboración de un diagnóstico comunicacional y propuesta(s) de comunicación organizacional interna y externa, con el fin de subsanar los problemas encontrados en el diagnóstico.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviarnos la carta que avala la aceptación para que el Lic. Gálvez, 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 08 de febrero de 2019

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

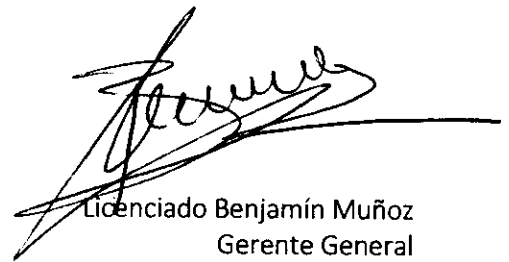
Estimado Maestro Morán:

Por este medio me suscribo para comunicarle que el Licenciado Fabricio Salvador Gálvez Sánchez, registro académico No. 20189008, ha sido autorizado para realizar su trabajo de graduación de la maestría a partir de hoy hasta el mes de septiembre en Droguefar, S. A.; habiéndome ampliado los detalles, alcances y límites del estudio, en una reunión llevada a cabo el 06 de febrero del año en curso.

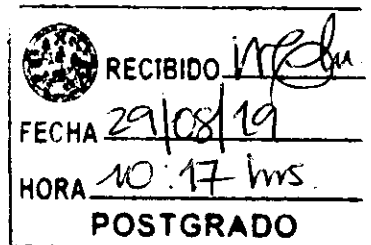
Será un gusto contar con la apreciación de un profesional en la empresa.

Sin otro particular me despido.

Atentamente,



Licenciado Benjamín Muñoz
Gerente General
Droguefar, S. A.



Guatemala 24 de septiembre de 2019

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

Estimado Maestro Morán:

Por este medio me suscribo para comunicarle que el Licenciado Fabricio Salvador Gálvez Sánchez, registro académico No. 20189008, me ha presentado la propuesta de estrategia de comunicación para la empresa Droguéfar, S. A.; habiéndome explicado a profundidad los próximos pasos.

De manera que doy por aprobada dicha estrategia, agradeciendo el tiempo invertido para beneficio de Droguéfar.

Sin otro particular me despido.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read "Benjamín Muñoz".

MBA. Benjamín Muñoz
Gerente General
Droguéfar, S. A.