

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN  
PARA DONUCOL S.A.



ANDREA ROMERO NARVAÉZ  
MARÍA CAROLINA TOVAR RODRIGUEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2011

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN  
PARA DONUCOL.S.A.



ANDREA ROMERO NARVAÉZ  
MARÍA CAROLINA TOVAR RODRIGUEZ

Trabajo de grado para optar el título de  
Comunicadora Social Organizacional

DIRECTOR:  
MANUEL OTÁLORA BAQUERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2011

**REGLAMENTO DE LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**ARTÍCULO 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Bogotá, 30 de Mayo de 2011

JOSÉ VICENTE ARISMENDI CORREA  
DECANO ACADÉMICO  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CIUDAD

Respetado Decano Académico,

Presento la monografía de grado de las alumnas ANDREA ROMERO NARVAEZ Y MARÍA CAROLINA TOVAR RODRIGEZ, titulada: *'Propuesta de comunicación para DONUCOL S.A.'*, requisito para obtener el título de Comunicadoras Sociales.

Para esto presentaron un marco conceptual donde explican los conceptos básicos de comunicación organizacional, especialmente de comunicación interna. Un diagnóstico para determinar los problemas de la empresa y por último una propuesta de gestión de la comunicación.

Considero que las alumnas realizaron un trabajo juicioso y acertado de manera que recomiendo su aprobación.

Cordialmente,

---

Manuel Otálora Baquero  
C.C.79786598 de Bogotá  
Docente de la carrera de Comunicación Social del énfasis Organizacional

Bogotá, 30 de Mayo de 2011

JOSÉ VICENTE ARISMEDI CORREA  
DECANO ACADÉMICO  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CIUDAD

Respetado Decano Académico,

Es de nuestro agrado presentarle el trabajo *'Propuesta de comunicación para DONUCOL S.A'* de acuerdo con las exigencias académicas de la Pontificia Universidad Javeriana, para optar por el título de comunicadoras sociales con énfasis en organizacional.

Agradecemos la atención prestada

Cordialmente,

---

María Carolina Tovar.  
C.C 1.020.729.576 de Bogotá

---

Andrea Romero Narváez  
C.C. 1.020.729.786 de Bogotá

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1. ANTEPROYECTO</b> .....	<b>11</b>
1.1. DATOS GENERALES .....	11
1.2 INFORMACIÓN BÁSICA.....	12
1.2.1. Problema.....	12
1.2.2 Objetivo .....	14
1.3 FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA.....	14
1.3.1 Fundamentación teórica.....	14
1.3.2 Fundamentación metodológica .....	17
1.4 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA .....	19
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>20</b>
2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	20
2.2 COMUNICACIÓN INTERNA .....	23
2.2.1 Tipos de Comunicación.....	26
2.2.2 Formas de Comunicación.....	26
2.2.3 Contenidos, flujos, medios y percepción.....	25
<b>3. CONTEXTUALIZACIÓN DE DONUCOL S.A.</b> .....	<b>26</b>
3.1 SITUACIÓN DEL NEGOCIO: SECTOR ALIMENTOS EN COLOMBIA.....	29
3.2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	33
3.3. FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA.....	35
3.3.1 Misión.....	36
3.3.2 Visión.....	36
3.3.3 Productos y servicios.....	36
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3.5 ORGANIGRAMA .....	38
<b>4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>39</b>

4.1 DEFINICIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN .....	39
4.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	39
4.2.1 Contenidos .....	40
4.2.2 Flujos.....	40
4.2.3 Medios.....	40
4.2.4 Percepción .....	409
4.3 DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN...	40
4.3.1 Encuesta .....	40
4.3.2 Entrevista .....	41
4.3.3 Auditoria en Comunicación.....	42
4.4 TABLAS DE RESULTADOS .....	45
4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	67
<b>5. PROPUESTA.....</b>	<b>71</b>
5.1 EXPLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
5.1.1 Pasos a seguir para implementar el departamento .....	72
5.2 PROYECTO 1 .....	73
5.3 PROYECTO 2 .....	75
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>
<b>WEBGRAFÍA.....</b>	<b>877</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>879</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas ya no pueden apoyarse únicamente en las lógicas de producción y administración como lo hacían antes, por el contrario, deben ir de acuerdo a las transformaciones sociales, culturales, económicas y tecnológicas que ha traído la globalización para responder oportunamente a cada cambio del mercado.

Por esta razón, es que una empresa del tamaño de DONUCOL S.A., que cuenta con 430 empleados y que representa a las marcas DUNKIN DONUTS Y BASKIN ROBBINS en Colombia, debe hacer frente a la nueva realidad de los intangibles y contar con su propio Departamento de Comunicación. En otras palabras, es pertinente que cuente con un grupo de especialistas que se encargue de manejar aspectos inmateriales de la organización como la comunicación. Pues no hay que olvidar que “las empresas son organizaciones vivas y dinámicas que siempre están interactuando con sus públicos, generando una determinada imagen en ese proceso. Aunque no se sea consciente del mensaje que se emite, siempre se está comunicando. Y si no se establecen unos objetivos de comunicación, se planea y jerarquiza este proceso, será difícil poder controlar y dirigir el mensaje y el estilo o la imagen que se proyecta” (García, 2006).

Cabe señalar que por razones de tiempo, recursos y accesibilidad, este proyecto está orientado a estudiar únicamente la comunicación interna de la organización. Igualmente, consideramos que el primer paso es desarrollar un plan de comunicaciones de “puertas hacia adentro” y posteriormente, sí pensar en uno externo. De esta forma, toda la información aquí recogida puede servir de insumo para otro posible proyecto en el ámbito externo.

Esta tesis está dividida en seis partes: la primera, el anteproyecto que se entregó a la facultad para matricular la materia proyecto de grado. La segunda, un marco teórico que sirve como referencia para todos los conceptos que se utilizan a lo

largo del texto y como respaldo a la propuesta de solución. La tercera, una contextualización de DONUCOL S.A. La cuarta, un diagnóstico con el que se indagó sobre los posibles problemas de comunicacionales de la organización. La quinta, es donde se hace la propuesta de solución para los problemas encontrados y la sexta, las conclusiones de todo este proceso.

Por último, cabe señalar que las citas que se encontrarán a lo largo del trabajo fueron hechas según lo expuesto por Gustavo Patiño Díaz en su libro 'Citas y referencias bibliográficas, editado y publicado por la Pontificia Universidad Javeriana.

## 1. ANTEPROYECTO

**Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje**  
Carrera de Comunicación Social - Coordinación de Trabajos de Grado

---

### PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

- Único Formato aceptado por la Facultad -

Profesor Proyecto Profesional II: Ingrid Rueda

Fecha: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

Asesor Propuesto: Manuel Otálora

Tel.: 315 363 5783 Fecha: \_\_\_\_\_

Coordinación Trabajos de Grado: \_\_\_\_\_

Fecha inscripción del Proyecto: \_\_\_\_\_

### 1.1. DATOS GENERALES

Estudiante: Andrea Romero Narváez y Carolina Tovar Rodríguez

Campo Profesional: Organizacional

Fecha de Presentación del Proyecto: Noviembre 30 de 2010

Tipo de Trabajo:

Teórico: \_\_\_\_\_ Sistematización de Experiencia: \_\_\_\_ Producción: \_\_X\_\_

Profesor de Proyecto Profesional II: Ingrid Rueda

Asesor Propuesto: Manuel Otálora

Título Propuesto: (Provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo)

“Plan estratégico de comunicación para DONUCOL S.A”

## **1.2 INFORMACIÓN BÁSICA**

### **1.2.1. Problema.**

¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

La ausencia de un Departamento de Comunicaciones en DONUCOL S.A. no permite un ejercicio eficaz de la comunicación interna desde sus contenidos, flujos y medios. Esto hace que no se desarrolle el gran potencial que una buena comunicación ofrece a una organización. Podemos decir que los componentes ya mencionados (los contenidos, flujos y medios de la comunicación interna) son deficientes porque estos se manejan de manera improvisada e informal, pues no hay instrumentos ni profesionales que gestionen estos procesos.

Es por esto que consideramos que el aspecto de la realidad que merece una investigación detallada es la comunicación interna. Pues aunque un Departamento de Comunicaciones puede y debe encargarse tanto de los públicos internos como de los externos, consideramos que el primer paso para alcanzar nuestros objetivos es involucrar directamente a los empleados y directivos de DONUCOL S.A., pues una buena gestión en comunicación interna se reflejará en lo externo.

- ¿Por qué es importante investigar ese problema?

Este proyecto es totalmente pertinente para el campo profesional de comunicación organizacional porque:

a. Demuestra que el manejo adecuado de los componentes de la comunicación interna en una empresa del sector alimentos trae beneficios que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos. En otras palabras, se hará evidente que el ejercicio de nuestra profesión trae ventajas competitivas a las empresas.

b. Pone en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, ya que mediante el ejercicio de creación del Departamento de Comunicación para DONUCOL S.A., tendremos que remitirnos a la mayoría de materias del campo Organizacional.

c. También es importante para la empresa DONUCOL S.A. contar con un programa adecuado de comunicación interna, cuyos objetivos sean crear y mantener buenas relaciones entre la organización y sus miembros. Cabe aclarar que las responsabilidades básicas del Departamento de Comunicación serán mantener a todos los miembros informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

d. Por otro lado, podemos decir que actualmente las empresas del sector alimentos son evaluadas por la eficiencia de sus sistemas de control de calidad, por lo que una empresa de este sector no debe descuidar esos procesos, y la comunicación puede entrar a reforzarlos con información clara, planeación adecuada y retroalimentación entre los encargados.

- ¿Qué se va investigar específicamente?

Lo que se va a investigar específicamente son los contenidos, flujos y medios de la comunicación interna de DONUCOL.S.A., la franquicia de Dunkin Donuts y Baskin Robbins en Colombia. En otras palabras, se indagará sobre cuál ha sido la gestión en comunicación de dicha empresa, si tienen departamento, programas, o herramientas de esta índole.

Cabe señalar que por razones de tiempo, recursos y accesibilidad, este proyecto está orientado a estudiar únicamente la comunicación interna de la organización. Igualmente, consideramos que el primer paso es desarrollar un plan de

comunicaciones de “puertas hacia adentro” y posteriormente, sí pensar en uno externo.

### **1.2.2 Objetivo**

- Objetivo General: Proponer la creación e implementación de un Departamento de Comunicaciones que ayude a DONUCOL a alcanzar sus objetivos estratégicos de comunicación interna.

- Objetivos Específicos:

a. Diagnosticar el estado de comunicación interna en DONUCOL S.A.

b. Analizar los problemas en el uso y movilidad de información en el ámbito interno.

c. Sensibilizar a los Directivos de la organización sobre los problemas de comunicación que tienen y la importancia de una buena gestión de estos.

## **1.3 FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA**

### **1.3.1 Fundamentación teórica**

- ¿Qué se ha investigado sobre el tema?

Hasta la fecha no se han hecho investigaciones sobre el aspecto comunicacional en DONUCOL S.A. por lo tanto esta será la primera propuesta en cuanto a este tema que se presentará a los Directivos. Sin embargo, encontramos en la biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana, que la estudiante Dayana Moncayo Gutierrez realizó un ‘Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda’ como tesis en el 2008. Esta nos servirá como referencia ya que también trata la comunicación interna en una empresa del sector alimentos en Colombia.

Por otro lado, se hizo una revisión de textos de comunicación organizacional enfocados en demostrar la importancia de este campo profesional dentro del quehacer empresarial. También se hizo una revisión de la situación actual del sector de alimentos y más específicamente de la historia de la organización con la que trabajaremos.

- ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?

Los conceptos que se van a trabajar son:

Comunicación organizacional: “La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas. En primer lugar la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa” (Fernández, 2002. P.12)

Comunicación interna: “Si analizamos el concepto de comunicación en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que también tiene como funciones investigar, orientar, informar, animar y coordinar, organizar campañas y formar al público interno, con los objetivos de coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los

comportamientos”. (...) Por esta razón, “la comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz que todo Director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad” (Del Pozo, 1997, P.22).

Comunicación externa: “conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios” (Villafañe, 2008)

Oficina de comunicaciones: El Departamento de Comunicación es el encargado de estar en contacto con todos los públicos de la organización y mantener buenas relaciones con ellos. Esto le permitirá desarrollar ventajas diferenciadoras frente a su competencia, pues a medida que los diferentes públicos se vinculen más estrechamente con la organización ayudarán a difundir una buena imagen de ésta. (García, 2010)

Las funciones en el ámbito externo son:

- Mantener informados a sus públicos objetivos externos, con claridad, transparencia y oportunidad, de lo que quiere hacer la empresa, de lo que hace y de los resultados de su actuación.
  
- Comunicar a la Dirección el eco de la opinión pública y de los medios de comunicación, en relación a los temas trascendentes generales y de aquellos otros que encajen en la órbita de acción de la entidad.
  
- Servir de cauce idóneo para informar a los medios de comunicación de iniciativas, lanzamiento de productos o servicios, eventos, ideas, sugerencias, opiniones, etc.

Y las funciones en el ámbito interno son:

- Mantener puntualmente informadas a las personas que trabajan en la empresa, proveedores y todos aquellos colaboradores que ésta tenga.
- Desarrollar elementos creativos de comunicación que permitan mejorar y aumentar el atractivo de la empresa y crear el sentimiento de pertenencia a la misma.
- Realizar propuestas de nuevos canales de comunicación.
- Apoyar y proponer acciones al Departamento de Recursos Humanos para evaluar el clima interno, estableciendo y manteniendo las vías de información. (García, 2006)

### **1.3.2 Fundamentación metodológica**

- ¿Cómo va a realizar la investigación?

El producto final de este trabajo será la propuesta de creación de un departamento de comunicaciones para DONUCOL S.A. Para esto se realizará un diagnóstico previo para conocer la realidad organizacional de la compañía y justificar la implementación de esta nueva área. En el diagnóstico utilizaremos las siguientes herramientas de recolección de información: entrevista, encuestas y visitas de campo.

- ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Semana 1	Partimos del anteproyecto y estado del arte aprobados	Sistematización y tabulación de la información recolectada	Diseño de la propuesta de creación e implementación del Depto. de comunicaciones	Correcciones de la propuesta	
Semana 2	Elaboración de las herramientas de recolección de información	Sistematización y tabulación de la información recolectada	Diseño de la propuesta de creación e implementación del Depto. de comunicaciones	Arreglos finales	
Semana 3	Revisión de las herramientas con el asesor	Diseño de la propuesta de creación e implementación del Departamento de comunicaciones	Revisión de la propuesta con el asesor	Preparación de la presentación	Presentación de la tesis
Semana 4	Visita a DONUCOL S.A. para la aplicación de la herramientas	Diseño de la propuesta de creación e implementación del Departamento de comunicaciones	Correcciones de la propuesta	Preparación de la presentación	

## 1.4 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

C. LOUGOVOY- M. LINON. (1976) *Las relaciones públicas, función de gobierno de la empresa y de la administración*. Barcelona. Editorial Hispano Europea.

CASTELLS, Manuel. (1997) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Volumen 1, *La sociedad red*. Madrid. Alianza Editorial.

COSTA, Joan. (2007) *Red Dircom*. Revista Signo y Pensamiento. Volumen 26, no. 51. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.

DEL POZO, Marisa. (1997) *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid. Editorial Fragua.

GUMUCIO, Dagron Alfonso. (2006) *Comunicación para el Cambio social: Clave del Desarrollo Participativo*.

FREEMAN, Linton. (2004) *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press. 2004.

JENNINGS, Marie. (1991) *Comunicación corporativa*. Colombia. Legis Editores.

VALLE, Flórez. Mónica. (2003) *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI*. En Revista Razón y Palabra. No 32.

- Web grafía:

GARCÍA, Lola. (2006) Soluciones Eficaces Microsoft. *Como montar su plan de comunicación*. (En Línea), disponible en: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/montar\\_plan.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/montar_plan.msp) recuperado el 15 de agosto de 2010

MOLINA, José Luis y MARSAL, Montserrat. *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. (En línea), disponible en: <http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/576-Lagestion.pdf> recuperado 20 de octubre de 2009)

VILLAFAÑE, Justo. (2008) *Conferencia: Reinventando la comunicación organizacional*. Buenos Aires. (En línea), disponible en: [http://www.ciberjure.com.pe/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3558](http://www.ciberjure.com.pe/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3558) recuperado 15 de mayo de 2010)

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

Para entender la propuesta de creación de un Departamento de Comunicación para DONUCOL S.A., es necesario explicar a los lectores el concepto de comunicación organizacional y sus dos principales derivaciones: la comunicación interna y la comunicación externa. También se definirán algunos tópicos que se despliegan de la comunicación interna, como lo son: contenidos, flujos, medios y percepción.

### **2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En primer lugar, debemos señalar que la comunicación organizacional se refiere a la disciplina que estudia la comunicación y su papel dentro del mundo de las organizaciones. No obstante, ésta no siempre se ha visto de la misma manera. A medida que el mundo y la economía han ido evolucionando, la comunicación organizacional ha tenido que adaptarse y redefinirse a las nuevas realidades.

En otras palabras, a medida que se ha pasado “de una economía basada en las transferencia de mercancías – característica del industrialismo -, a una economía de la información donde todo se rige por los bienes intangibles” (Castells, 2001. P.28), la comunicación organizacional y su gestión ha cobrado fuerza en las empresas.

Como lo señala Justo Villafañe, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, en la conferencia ‘Reinventando la comunicación organizacional’ que se realizó en abril de 2008 en la Universidad Austral de Argentina, el desarrollo de esta disciplina se puede dividir en tres grandes etapas:

La primera la denominó la prehistoria de la comunicación organizacional y la ubica temporalmente anterior a la década de los 90. Pues afirma que “hace 20 años la comunicación organizacional prácticamente no tenía ningún sentido. En aquel

momento, lo más característico era el control cortoplacista que se hacía en las empresas u organizaciones del mercado y de la competencia; y en términos estrictamente de acciones comunicativas, se caracterizaba por dos manifestaciones prácticamente únicas: por un lado, las relaciones con los medios de comunicación (prensa y comunicación de *marketing*) y, en segundo lugar, la publicidad" (Villafañe, 2008).

La segunda, la ubica en la década de los 90 y menciona que en aquel momento "se produjo una fuerte revalorización del papel la imagen corporativa. Se produce este cambio por diversos motivos. Uno de ellos es la crisis publicitaria. Ya que por mucho tiempo se pensó la imagen corporativa asociada más a la gestión, que a la comunicación. Dicho de otra manera, (...) pensábamos que independientemente de lo que haga una empresa a nivel de comportamiento corporativo, con que tenga una buena política de comunicación va a tener una buena imagen" (Villafañe, 2008).

Por último señala que actualmente la comunicación organizacional se entiende como 'la gestión de los recursos intangibles'. Pues "esta nueva comunicación es el resultado de una nueva concepción de la empresa que expresa una nueva racionalidad empresarial y que entiende la reputación corporativa como resultado de la gestión empresarial" (Villafañe, 2008). Es decir que hoy en día, las organizaciones entienden que deben cumplir las expectativas de todos sus stakeholders, no solamente las de los accionistas.

Otro texto, que hace evidente el nuevo escenario en el que se encuentran las empresas es 'La comunicación organizacional de cara al siglo XXI' de Mónica Valle Flórez. Éste señala que "La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. Ante estos retos y en el siglo de los intangibles la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y

administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX. A éste debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central". (Valle, 2003)

Desde la perspectiva de estos dos autores la comunicación es una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere. Razón por la cual vemos que hoy en día los Directores de Comunicación ocupan cargos directivos, diferente a hace unos años que se limitaban a hacer carteleras.

Entendido esto, nos remitimos a Carlos Fernández Collado y su texto 'La comunicación en las organizaciones' donde da una definición bastante actual y completa que explica que "La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas. En primer lugar la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa" (Fernández, 2002, P.12).

Comunicación Interna: "cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el

conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, por medio del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández, 2002, P.12).

Comunicación Externa: “cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (Fernández, 2002, P.12).

## **2.2 COMUNICACIÓN INTERNA**

Es importante señalar que la comunicación interna es un subtema derivado de la comunicación organizacional que propende por dirigir la comunicación e información al público y ámbito interno de la organización respondiendo a unas necesidades básicas de motivación y mejoras del entorno organizacional interno. Sin embargo, el sentido de la comunicación interna se fundamenta en los valores, hábitos, símbolos, etc., es decir en el conjunto de herramientas de la cultura organizacional que funciona como punto de iniciación hacia lo que se puede hacer y es la comunicación interna.

Entendido esto es pertinente reconocer el significado de la comunicación interna, en donde “Si analizamos el concepto de comunicación en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que también tiene como funciones investigar, orientar, informar, animar, coordinar, organizar campañas y formar al público interno, con los objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los

comportamientos”. (...) Por esta razón, “la comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz que todo Director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad” (Del Pozo, 1997, P.22).

Es importante hacer una distinción entre comunicación e información, en donde “la primera es bidireccional y permite retroalimentación, mientras la segunda es un simple dato dado unidireccionalmente” (Kaplún, 1985, P. 68). Así mismo, Marisa del Pozo Lite en su texto *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*, propone que “la ejecución del trabajo subordinado o en equipo entre empleados, departamentos y directivos depende en gran medida del tipo y frecuencia de retroalimentación que se ha dado, en otras palabras del nivel de comunicación que exista entre estos” (Del Pozo, 1997, P. 34)

De este modo se entiende a la comunicación interna como un instrumento eficaz que todo Director de empresa debe saber manejar hábilmente si quiere alcanzar una mayor rentabilidad. Pues, “la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que une los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización” (Reveil, Sandoval. 1998. P. 14).

Al mencionar comunicación interna nos involucramos directamente con lo que cada organización tiene para ofrecer basándose en unos estamentos culturales propios, aun así la comunicación interna cambiante y entendida por los diferentes sujetos de diversas maneras también ha ido representando un factor de gestión fundamental en las organizaciones ya que “a medida que ha ido aumentado el radio de acción de la empresa moderna en la sociedad, la comunicación ha jugado también un papel esencial, llegando a ser utilizada como herramienta estratégica del management actual. El futuro rol de este nuevo profesional como elemento que aúne y dirige los flujos de comunicación cada vez más complejos en el mundo de la empresa, le dará a esta profesión un carácter más estable y consolidado” (Del Pozo, 1995, Pág. 210). Entendido esto, la comunicación interna no debe

limitarse a herramientas como carteleras, revistas, periódicos y demás implementos que permiten hacer la información formal, pero que limitan al cliente interno a fundamentar su comunicación en medios.

Aclarados los conceptos de la comunicación interna como un proceso cambiante y transformador, debemos indagar en las formas de representación de la comunicación en las organizaciones, en este sentido, como lo afirma Joan Costa en un artículo publicado en la revista Signo y Pensamiento Vol. 26, no. 51, “existen dos tipos de comunicación y dos formas de comunicación”. (Costa, 2007, julio – diciembre Pág. 188)

### **2.2.1 Tipos de Comunicación.**

Los tipos de comunicación se definen según el flujo de información; es decir, hacia dónde va la información:

Comunicación Ascendente: se entiende este tipo de comunicación como la que se da jerárquicamente, de abajo hacia arriba, su característica fundamental es que “sirve primordialmente como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que se codifique y decodifique correctamente la información” (Gordon, 1997, Pág. 52 ) Sin embargo, si tenemos en cuenta que el éxito de la empresa depende de la participación de todo el personal en el diseño y desarrollo de sus proyectos, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para la integración e interacción de las ideas y sugerencias de todos los trabajadores de la organización.

Comunicación Descendente: este tipo de comunicación es al contrario de la comunicación ascendente una “actividad comunicativa estandarizada por la empresa que contempla una serie de mensajes que adoptan la dirección Superior→Subordinado” (Romeo. Roca. 2005. P. 72).

### **2.2.2 Formas de Comunicación.**

a. Comunicación Formal: en éste ámbito se refiere a “la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo (...) cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal” (Robbins, Stephen. 2005. P. 266). Esta comunicación guarda una relación directa con los canales formales ya determinados por la organización.

Las herramientas que son utilizadas frecuentemente para gestionar la comunicación de una manera formal son medios escritos como: circulares, memorandos, actas, carteleras, publicaciones, reportes. En cuanto a medios formales personalizados o interactivos se encuentran: murales, intercomunicadores, internet, intranet, reuniones, eventos, entre otros.

Esta forma de comunicación cumple un papel integrador entre las personas y la información, que ayuda a hacer más eficaces procesos organizacionales (productivos y administrativos) en todos los escenarios y espacios de la organización.

b. Comunicación Informal: es la “comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización (...) El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1. Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social y 2. Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes” (Robbins, Stephen. 2005. P. 266).

### **2.2.3 CONTENIDOS, FLUJOS, MEDIOS Y PERCEPCIÓN**

Aclarado lo anterior, es pertinente aclarar conceptos claves dentro de comunicación interna como lo son: contenidos, flujos, medios y percepción. Estos

servirán de variables a la hora de recoger y analizar los resultados del diagnóstico aplicado a DONUCOL S.A.

Contenidos: Como lo señala el diccionario de la Real Academia de la Lengua “el término se utiliza para hablar de la información que se presenta en una obra o publicación, por lo que los contenidos están compuestos por distintos datos y temas”. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011). Así mismo, señala que el concepto aparece en la dualidad forma/contenido, por lo que “se entiende como forma al modo de presentar o difundir un mensaje, mientras que el contenido es el mensaje en sí mismo, la forma es la estructura y el contenido es la unidad de sentido”. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011).

Flujos de comunicación: “Se refiere a la direccionalidad de la información; desde dónde- hasta dónde” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011).

Medios: “Los medios son los canales de transmisión de información” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011), es decir “son el instrumento por el cual se realiza un proceso comunicacional” (Diccionario Enciclopédico Norma.1991. Bogotá).

En este orden de ideas y debido a su complejidad, según el científico de la comunicación Harry Pross, los medios de comunicación se dividen en cuatro categorías:

- Medios primarios: los que están ligados al cuerpo humano y no necesitan el empleo de técnica alguna para la comunicación. Un ejemplo es la oralidad y el lenguaje corporal. (Pross, 1990. Pág. 103)
- Medios secundarios: Aquellos que necesitan el empleo de técnicas para la producción de contenidos, sin embargo el receptor de la información no

necesita ningún dispositivo para decodificar los datos. Algunos ejemplos de son el periódico y las revistas. (Pross, 1990. Pág. 103)

- Medios terciarios (medios electrónicos): Estos son los medios que necesitan el empleo de técnicas (tecnologías) del lado del productor de contenidos y del receptor. Algunos ejemplos son la televisión, los discos de música, etc. (Pross, 1990. Pág. 103)
- Medios cuaternarios (medios digitales): Permiten tanto la comunicación sincrónica como asincrónica (interacción). Necesitan el empleo de técnicas (tecnologías) del lado del productor de contenidos y del receptor. La división de estos últimos (productor y receptor) tiende a desaparecer, así como el tiempo y la distancia. (Pross, 1990. Pág. 103)

Percepción: Como se afirma en el diccionario de la Real Academia de la Lengua, este término “se refiere a la acción y efecto de percibir (recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011). Así mismo, “la percepción puede hacer referencia a un conocimiento, a una idea o a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011).

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN DE DONUCOL S.A.

#### 3.1 SITUACIÓN DEL NEGOCIO: SECTOR ALIMENTOS EN COLOMBIA

Para entender la dinámica de una empresa como DONUCOL S.A. hay que entender el sector al que pertenece y su modalidad de negocio. Por esta razón, se expondrá a grandes rasgos cómo está el sector de alimentos en Colombia y cómo funcionan las franquicias.

Basados en el resumen sectorial al mercado de los alimentos en Colombia hecho por el DANE en Mayo de 2009 publicado en línea en la URL: [http://www.bancoldex.com/documentos/1190\\_Alimentos\\_Mayo.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/1190_Alimentos_Mayo.pdf), podemos decir que la producción del sector de alimentos responde en su mayor parte a la demanda interna y que está compuesto por los subsectores de carnes y pescados (18%); frutas, hortalizas, aceites y grasas (15%); productos lácteos (20%); productos de molinería (29%); productos de panadería (8%) y otros (10%).

Como lo narra el informe, en la primera mitad de 2009, la mayor parte de la producción del sector alimentos presentó un comportamiento por encima del total de la industria y los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, fueron las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas.

En cuanto al comercio exterior, el resumen sectorial del DANE menciona que en promedio mensual las exportaciones del 2009 fueron de USD 261.3 millones y las importaciones de USD 215.6 millones y los principales destinos de exportaciones fueron Venezuela con un 53%, Estados Unidos con un 6% y Alemania con un 5%. Los productos más vendidos fueron carne de animales de especie bovina, bombones, caramelos y aceite de palma bruto entre otros.

Por otro lado, como lo señaló el ranking hecho por Revista Semana en su edición publicada el 2 de mayo de 2009 sobre 'Las 100 empresas más grandes de Colombia: "En alimentos, se destacó el Grupo Nacional de Chocolates, con unos excelentes resultados financieros, los cuales se vieron beneficiados por una recuperación importante en las ventas y márgenes del negocio de pastas, al mismo tiempo que por un excelente comportamiento de sus ventas en Venezuela. Esta compañía lidera el sector con ventas, por cuatro billones de pesos" (Revista Semana, 2009, 2 de mayo P. 226)

Para tener en cuenta, el top 10 de empresas del sector según la Revista Semana para el 2009 fue:

- a. Grupo nacional de chocolates
- b. Colanta
- c. Nestlé de Colombia
- d. Alpina
- e. Colombina
- f. Itacol
- g. Molinos roa
- h. Contegral
- i. Casa luker
- j. Industrias del maíz

Y para finalizar, cabe señalar que el sector alimentos tiene su respectivo sindicato llamado Sinaltrainal, como ellos mismos se describen en su página *web* [www.sinaltrainal.com](http://www.sinaltrainal.com): "somos una organización sindical de trabajadores de la Industria de los Alimentos en Colombia. Nacimos en el año 1982 en el seno de los trabajadores organizados en las empresas de la transnacional Nestlé, como una alternativa en la defensa de los derechos y reivindicaciones de los obreros de este

sector de la industria nacional, duramente golpeado por las políticas neoliberales de aniquilamiento de las organizaciones sociales” (Sinaltraidal, 2007).

No obstante, esta industria fue creciendo y desde su fundación han ingresado trabajadores de otras empresas nacionales y trasnacionales -Coca Cola, Unilever, Freisland, Corn Products Corporation, Meals de Colombia, Navisco Royal S.A., Kraft, entre otros. Y juntos han luchado contra las políticas de sus empleadores y denunciado nuestra dependencia alimentaria (monopolios sobre café, grasas, leche, etc.)

Aclarado el estado del sector alimenticio en Colombia, pasaremos a explicar qué se entiende por franquicia, pues aunque la palabra nos suena familiar porque se ha convertido en una de las formas más rápidas de hacer negocio en el mundo, no conocemos a fondo de qué se trata. Para aclarar el término, señalaremos la página [www.franquiciascolombianas.com](http://www.franquiciascolombianas.com), de la Organización Nacional de Franquicias y el artículo ‘Franquicias y licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?’ de Ian Cockburn, disponible en línea en <http://www.educabo.com/Franchising.pdf>.

Según estas dos fuentes, una franquicia es *“un sistema de negocios que ha crecido de forma sostenida en los últimos 50 años y se calcula que representa más de un tercio de las ventas al por menor mundiales”* (Cockburn, 2007). Pues una *“fórmula de comercio cuyas ventajas posibilitan la expansión del negocio y el acceso a nuevos mercados mediante la creación de una red de distribución”* (Franquicias Colombianas, 2008).

En otras palabras, una franquicia puede definirse como un contrato mercantil que permite combinar la reputación del franquiciante y la inversión del franquiciatario para llevar a cabo la venta de productos y servicios. Por lo que “el hecho de que los contratos de franquicia, como método de realizar un negocio, hayan

aumentado tan rápidamente en los últimos 10 o 20 años (a escala mundial) se debe simplemente a que las franquicias son una forma eficaz de combinar los puntos fuertes, las aptitudes y las necesidades del franquiciante y del franquiciatario. Para conseguir realmente buenos resultados, uno depende del otro” (Cockburn, 2007).

De esta manera, la franquicia es un “acuerdo por el que el franquiciante concede una licencia al franquiciatario a cambio del pago de una tasa para que éste explote el sistema que la empresa ha creado, lo que sirve al franquiciante para realizar buenas transacciones y expandir su marca, y para el franquiciatario para aprovechar una buena oportunidad de negocio si desea emular el éxito de este sistema comercial, por lo general en una zona geográfica distinta” (Diccionario Enciclopédico Norma.1991. Bogotá)

Cabe mencionar que “el sistema de franquicias es por lo general un paquete que abarca los derechos de propiedad intelectual, como los derechos de utilizar la marca, los nombres comerciales, los logotipos y la *“puesta en marcha” del negocio; todas las invenciones, como patentes o diseños, secretos comerciales y conocimientos prácticos del sector y todos los folletos pertinentes, la publicidad o las obras amparadas por el derecho de autor en lo que atañe a la fabricación, venta de productos o prestación de servicios a los clientes. La propiedad intelectual pertenece exclusivamente al negocio y le proporciona una ventaja competitiva y un nicho de mercado*” (Cockburn, 2007)

Por esta razón, podemos decir que la principal ventaja de adquirir una franquicia es que se entra a formar parte de una marca reconocida que cuenta con la reputación obtenida a lo largo del tiempo. Por lo que es un negocio seguro en cuanto que se minimiza el riesgo puesto que *“este formato de negocio incluye todo el conocimiento y pautas de acción que han sido aprendidas por parte de la empresa franquiciada, el franquiciante ha avanzado muy significativamente en su*

*curva de aprendizaje y dispone de información y conocimientos cruciales para el éxito del negocio” (Franquicias de Colombia, 2008)*

### **3.2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La siguiente información fue extraída de la página *web* de DONUCOL, [www.dunkindonuts.com.co](http://www.dunkindonuts.com.co). Esta fue creada en junio de 2010 por el diseñador *web* Carlos Andrés Gordillo Merino, en la ciudad de Bogotá.

En 1945 Irvine Roberts inauguró Snowbird, su primera heladería en Glendale California, un año después, su cuñado Burton Baskin siguió su ejemplo e inauguró su propia heladería en Pasadena California, pronto se unieron para formar Baskin Robbins en 1947. Después de inaugurar con éxito ocho heladerías, decidieron dar licencia de operación a los gerentes de cada tienda. Este concepto de otorgar franquicias tuvo éxito y hoy sigue siendo modelo para los propietarios de las tiendas. En 1973 *Baskin Robbins* comenzó su expansión internacional con la inauguración de una tienda en Tokio, Japón; un año más tarde inauguró en Bruselas, Bélgica. Hoy día continúa expandiéndose tanto en los Estados Unidos como en el exterior con más de 5.000 tiendas alrededor del mundo. Como líder en calidad de productos, ha desarrollado más de 1.000 sabores distintos de helado y sigue rompiendo barreras con nuevos sabores y nuevos productos.

A finales de los años 40's Bill Rosen erg era el dueño de una tienda de donuts llamada Open Kettle en Boston. Unos pocos años después, en 1950, cambió el nombre de su tienda a Dunkin' Donuts con una filosofía simple: “Hacer y servir los más frescos y deliciosos donuts y café; ágil y amablemente, en tiendas modernas y bien ambientadas”. Durante los años 50's, Rosenberg brindó la oportunidad de adquirir las franquicias a personas que con dedicación compartían su fe en la marca. En 1968 Dunkin' Donuts cotizó por primera vez en la bolsa. Al llegar los años 70's, se había convertido en una marca internacional con una reputación por su calidad y un servicio excepcional.

Hoy en día Dunkin' Donuts cuenta con más de 6.000 tiendas y clientes satisfechos a lo largo y ancho del mundo.

Estos tres pioneros compartían valores y principios similares:

- a. El cliente es el jefe.
- b. Trátelo en la forma en que quisiera ser tratado.
- c. Comparta el éxito con aquellos que le ayudaron a alcanzarlo.
- d. Construya una gran organización y esta organización construirá un gran negocio.
- e. Valore a su cliente y así se mantendrá fiel
- f. Ofrezca más variedad, excelentes productos, tiendas limpias y el mejor servicio, así no tendrá que preocuparse por sus competidores.

Dunkin' Donuts y Baskin Robbins continúan creciendo año tras año en todo el mundo, como marcas líderes en el mercado. Esto es importante porque los nombres garantizan al cliente productos y servicios con calidad confiable y reconocida. Cuando un cliente ve esta marca, recibe un mensaje -sus expectativas serán cumplidas-. Una de nuestras más importantes cualidades en este reconocimiento de marca.

Continuando con la historia de la creación de Dunkin' Donuts, el sueño llegó a Colombia, cuando Yolanda Merino inició un negocio casero de donuts. Al ver que sus donuts no siempre le quedaban redondas, hablo con su hermano Miguel que en ese momento se encontraba en Boston por asuntos de trabajo.

Buscando la respuesta al inconveniente de su hermana se enteró de que Dunkin' Donuts vendía franquicias fuera de los Estados Unidos, entonces Miguel Merino comenzó a soñar con traer esta marca a Colombia.

Miguel logra traer la franquicia a Colombia en 1982, con ayuda de un joven visionario de 90 años Don Walter Rothlisberger, quien aprobó la idea y conformó junto a Miguel una sociedad entre las familias Merino, Maldonado y Rothlisberger. Este sueño fue igualmente apoyado por Oscar Merino, Ernesto Merino, Jorge Rothlisberger, Lucia Maldonado, Camilo Maldonado, Gregorio Maldonado y Pompilio Lopera.

Así se creó DONUCOL que en septiembre de 1983, abrió su primera tienda de Dunkin' Donuts ubicada en la Calle 64 con Carrera. 13 con Pompilio Lopera como Gerente General, quien luego fue sucedido por Fernando Jiménez en 1987, y quien ejerce el cargo hasta hoy en día. En diciembre de 1995 la primera tienda de Baskin Robbins en Colombia.

A la fecha Dunkin' Donuts cuenta con más de 100 tiendas en Bogotá, Medellín, Cali, Ibagué y Girardot y continua creciendo con el sueño de ser cada día una mejor empresa para contribuir a hacer de Colombia un mejor país.

### **3.3. FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA**

La visión y la misión de DONUCOL S.A, fueron propuestas en el año de 1994. En su momento no se señalo vigencia de tiempo para la visión, de esta forma sería pertinente revisar si después de 17 años ya se cumplió, si se mantiene o si es necesario actualizarla.

Actualmente la misión y la visión están publicadas en los sitios de más alto tráfico de empleados como pasillos y entrada.

**3.3.1 Misión.** Trabajar con entusiasmo, alegría, calidad y honestidad en la elaboración y venta de las mejores Donuts, café y productos de Dunkin' Donuts; los mejores helados y productos Baskin Robbins, con valor justo para nuestro cliente, ingreso apropiado que permita la consolidación de la empresa, la estabilidad y remuneración adecuada de sus colaboradores, y la rentabilidad razonable de sus socios.

**3.3.2 Visión.** Nuestro sueño para el futuro es ser la marca más respetada y reconocida en el mundo. Para lograrlo estamos apasionadamente comprometidos en alcanzar los siguientes valores en cada vínculo que nuestro sistema cobije: Honestidad e integridad, continuo aprendizaje, trabajo en equipo, respeto y diversión.

### **3.3.3 Productos y servicios.**

- Donuts
- Muffins
- Croissants
- Sandwiches
- Café
- Tortas
- Helado
- Frutas

## **3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

DONUCOL S.A maneja una estructura organizacional jerárquica en donde existe un comité de accionistas quienes tienen la primera palabra en cuanto a la toma de decisiones. A partir de éste comité se desprenden la presidencia, la gerencia general y de esta última 5 (cinco) gerencias básicas: Gerencia de mercadeo,

gerencia de operaciones, gerencia de operaciones de Baskin Robbins, gerencia financiera y gerencia inmobiliaria. Sin embargo, existen otras áreas que manejan gran parte de la estructura administrativa y de producción de DONUCOL S.A, estas áreas son: Planta de producción, inventarios, recursos humanos, sistemas, control de calidad y ventas corporativas.

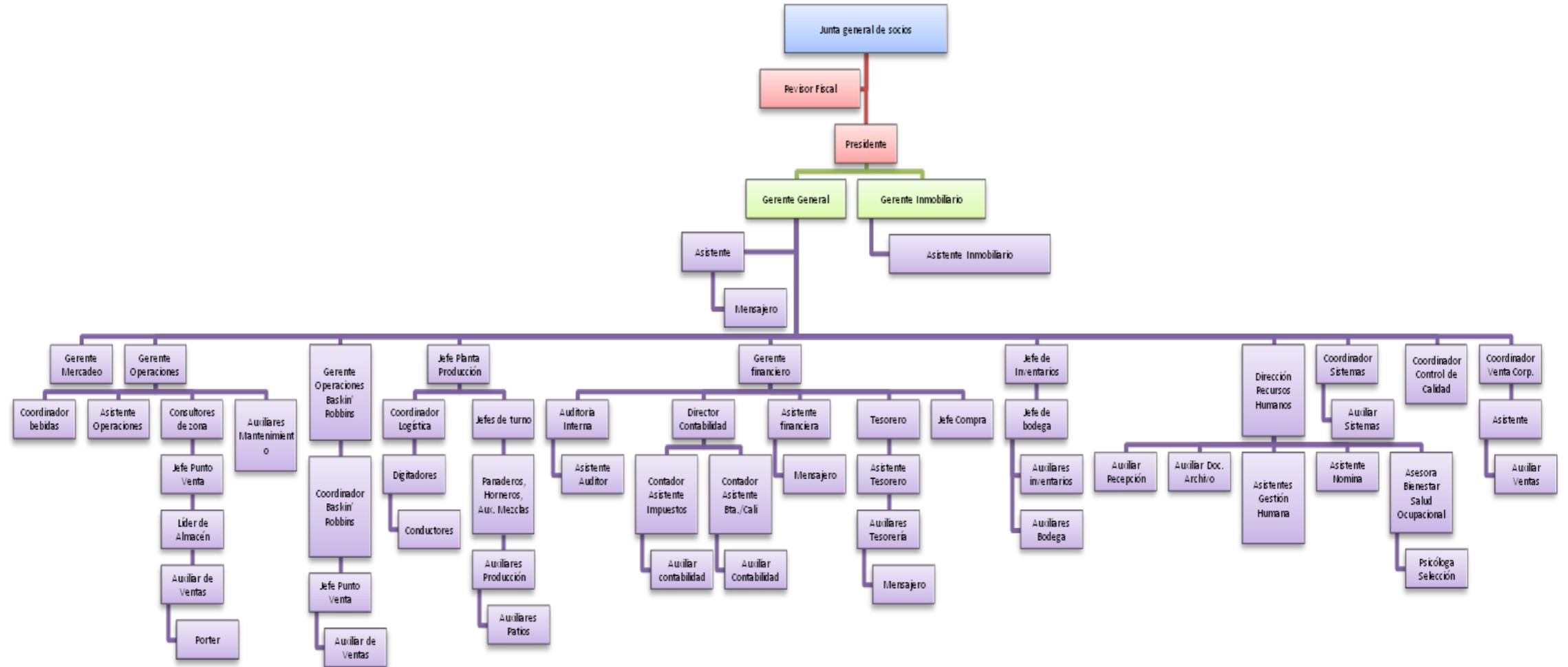
Los perfiles bajo los que se rige DONUCOL S.A podrían dividirse en dos categorías: administrativa, y producción y puntos de venta.

En la parte administrativa no se maneja un perfil específico, ya que gran parte de los empleados que hoy hace parte de la organización, son personas que han trabajado en DONUCOL S.A desde que llegó la franquicia a Colombia, el personal no es de rotación y no ha cambiado en los últimos 15 años aproximadamente. Las gerencias son manejadas por familiares de los accionistas y del presidente de la organización, y los únicos cargos que han tenido mayor entrada de personal nuevo son los de asistentes, mensajeros y secretarías. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las personas que llegan a los cargos mencionados anteriormente han hecho parte de DONUCOL S.A, sea como auxiliares de venta o como gente de la misma planta.

Por otro lado se encuentra la parte de producción y de puntos de venta, de las cuales se puede decir, que sí se basan en algunas características específicas del personal para su contratación. Dentro de estas características se encuentran:

- Gente de estratos 1 y 2
- Cabezas de familia
- Disponibilidad de tiempo 24 horas
- Para auxiliares de venta únicamente, jóvenes entre los 18 y los 24 años

### 3.5 ORGANIGRAMA



## 4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

### 4.1 DEFINICIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

“Un diagnóstico es un proceso de investigación o indagación sobre una realidad determinada de una organización, empresa o comunidad” (Elias y Mascary. 2003. Pág. 2011), en este caso DONUCOL.

En otras palabras, es un proceso que se concentra en mirar, observar, analizar y explicar las relaciones internas de DONUCOL S.A para detectar los posibles problemas y establecer alternativas de solución. “Es una apuesta por hacer del ejercicio comunicacional una experiencia generadora de transformaciones de las organizaciones a partir de reconocer, valorar y movilizar el saber de las personas, el saber de las relaciones, el saber de las tecnologías, de los procesos, de los procedimientos y del conjunto de saberes que posee y utiliza” (ELIAS, MASCARY. 2003. Pág. 2011).

### 4.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES

La investigación se llevó a cabo desglosando la comunicación interna en cuatro variables:

**4.2.1 Contenidos.** Esta variable examina la información que se presenta en el quehacer diario de la compañía.

**4.2.2 Flujos.** Esta variable examina la dinámica que existe entre emisores y receptores en la transmisión de información.

**4.2.3 Medios.** Esta variable examina las tecnologías de información y comunicación que existen o hacen falta dentro de la compañía.

**4.2.4 Percepción.** Esta variable examina la imagen que existe entre el público interno sobre el liderazgo, ambiente laboral y comportamiento de la compañía

Cabe señalar, que como lo señala Linton Freeman en su libro *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*, las variables son: “conceptos que particularizan y guían el desarrollo de la investigación, por medio de ellas se diseña, sistematiza y analiza la información recolectada en el proceso de investigación” (Freeman, 2004. P. 35).

### **4.3 DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se hicieron entrevistas y encuestas que apunten a conocer la percepción que tiene el público interno de DONUCOL acerca de cada una de estas variables. Las entrevistas serán aplicadas únicamente a la presidencia y gerencia de la compañía. La encuesta a una muestra representativa de veintiún empleados de los cuarenta que trabajan en el área administrativa.

Por otro lado, y para completar el diagnóstico se hará una auditoría de comunicaciones, que consiste en un *check list* que responderán la Directora de Mercadeo y el Director de Sistemas. Esto con el fin de conocer los aspectos básicos de la comunicación en la compañía y no desgastar a todos los encuestados con estas preguntas que no obedecen a la percepción individual, sino a la realidad: ¿hay o no hay programas de comunicación?, ¿hay o no hay intranet?, por ejemplo.

**4.3.1 Encuesta.** Es un “cuestionario de preguntas o interrogantes de carácter cerrado. Se elabora como una afirmación ó pregunta cerrada que permite establecer diversas posibilidades de respuesta, una vez el investigador ha establecido las categorías de opinión” (Diccionario Enciclopédico Norma.1991. Bogotá).

Formato encuesta

Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta que considere correcta:

	SI	NO
¿Conoce la misión y visión de la empresa?		
¿Cuenta con un manual de documentos y procesos al cual puede ceñirse para la elaboración de sus tareas?		
¿Conoce las noticias de la organización a medida que van surgiendo		
¿Siempre hay información suficiente para que la toma de decisiones en su departamento sea rápida y efectiva		
¿Es usted generador de información importante para sus compañeros		
¿El jefe de área es el único emisor de información relevante		
¿Hay espacios para el diálogo y la retroalimentación		
¿La mayoría de veces se entera de información de la compañía por medios informales		
¿Cuando usted solicita información a un compañero de su misma área la recibe oportunamente		
¿Cuando usted solicita información de otra área la recibe oportunamente		
¿Los medios de comunicación que utilizan son eficientes y oportunos		
¿La compañía se preocupa por contar con medios efectivos para optimizar la comunicación entre sus miembros		
¿El rumor en la empresa es una constante		

Usted considera que DONUCOL:

	SI	NO
¿Protege el medio ambiente?		
¿Apoya buenas causas sociales?		
¿Contribuye a la sociedad?		
¿Tiene un comportamiento ético con todos los actores involucrados en su operación y negocio?		
¿Es abierta y transparente?		
¿Está comprometida con la comunidad mediante programas de RSE?		
¿Establece vínculos de confianza con todos los actores involucrados en su operación y negocio?		
¿Tiene una visión clara de futuro?		
¿Es un buen lugar para trabajar?		
¿Se preocupa por el bienestar y el desarrollo profesional de sus empleados?		
¿Ofrece igualdad de oportunidades?		

¿Por qué medios se entera de la información de la empresa?

Cartelera \_\_\_\_  
 Jefe \_\_\_\_  
 Reuniones \_\_\_\_  
 Correo \_\_\_\_  
 Memorandos \_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

¿Por qué medio le gustaría enterarse de la información de la empresa?

Cartelera \_\_\_\_  
 Jefe \_\_\_\_  
 Reuniones \_\_\_\_  
 Medios electrónicos \_\_\_\_  
 Medios impresos: Revista o periódico \_\_\_\_  
 Medios dinámicos y lúdicos \_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

**4.3.2 Entrevista.** Es una “herramienta cualitativa, de carácter abierto, que permite recoger las apreciaciones, percepciones y puntos de vista del entrevistado; es decir que representa una forma de opinión subjetiva de las personas como sujetos de la entrevista, frente a una situación particular o general” (Diccionario Enciclopédico Norma.1991. Bogotá).

Formato entrevista

Área: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

¿Cuentan con una política de comunicación? Si, No y ¿por qué?

¿Están dispuestos a invertir tiempo y recursos en implementar un Departamento de Comunicación o al menos un plan estratégico?

A la hora de implementar una estrategia de comunicación, y sus respectivas tácticas, ¿aceptarían algo novedoso como la comunicación lúdica o prefieren los medios tradicionales?

¿Qué miembros de la organización son los voceros ante el público interno a la hora de transmitir información?

En caso de una crisis con la opinión pública, ¿cuentan con voceros entrenados para enfrentar los medios de comunicación?

¿La organización cuenta con una cultura de diálogo y de retroalimentación?

¿Cómo se informan y comparten las principales decisiones de compañía?

### **4.3.3 Auditoría en comunicaciones**

Además de las encuestas y entrevistas, es pertinente presentar un mapa situacional de la comunicación en la empresa. Para esto se utilizó un cuestionario creado por Dattis Consultores en Comunicación, empresa en la que hizo la práctica y actualmente trabaja María Carolina Tovar, una de las autoras de este proyecto. Esta plantilla está publicada en la página web de la firma [www.dattisconsultores.com](http://www.dattisconsultores.com) y estudia tres aspectos de la comunicación: el ámbito funcional, una evaluación de sus programas y el ámbito organizacional. Adicionalmente, le sumamos el ámbito tecnológico.

La información que se presenta a continuación fue suministrada el 15 de octubre de 2010, por la Gerente de Mercadeo Catalina Duque de DONUCOL S.A., y el Director de Sistemas Javier Villamil de DONUCOL S.A., por medio de una entrevista realizada por las autoras de esta tesis, Andrea Romero y Carolina Tovar.

#### **Ámbito funcional (Área comunicaciones)**

- Dimensión del área
- Estructura del área
- Responsabilidades
- ¿Cómo se relaciona con otras áreas?
- ¿Cómo interviene comunicaciones en los temas estratégicos de la compañía?
- Recursos (Humanos, económicos, herramientas y canales)
- DOFA

#### **Evaluación de programas (Planes, programas, acciones institucionalizadas)**

- ¿Qué programas de comunicación organizacional tiene y cuáles son sus objetivos?
- ¿El programa es propio es definido por una casa matriz?
- ¿Quiénes están a cargo de la ejecución del programa?
- Tiempo que lleva implementado cada programa

- Aciertos y desaciertos del programa (medición de resultado, alcance en porcentajes de personas)
- DOFA

### **Ámbito organizacional (Relacionamiento)**

- ¿Cuáles son sus públicos?
- ¿Con cuáles públicos se relacionan?
- Con los que no se relaciona, ¿Por qué no lo hace?
- Capacidad de influir, llegar a acuerdos o tomar decisiones frente a esos públicos
- Favorabilidad, acceso y regularidad del acceso a los *stakeholders*
- ¿Quién está a cargo de la relación con cada uno de los *stakeholders*?
- ¿Cómo se relaciona con cada uno de los *stakeholders*?

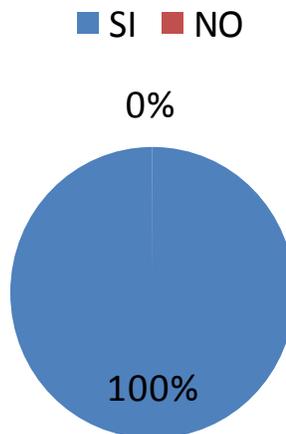
### **Plataforma tecnológica**

- Sistemas de información
- Acceso a internet
- Red interna de computadores
- Correo electrónicos corporativos

#### 4.4 TABLAS DE RESULTADOS

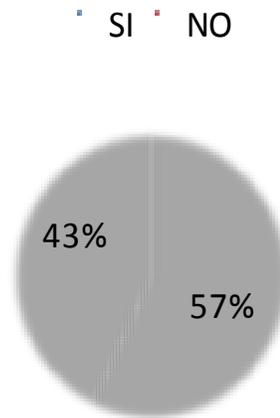
FICHA TÉCNICA – ENCUESTA	
Realizada por	Carolina Tovar y Andrea Romero
Fecha	Octubre 15 de 2010
Universo	Empleados del área administrativa de DONUCOL
Tamaño de la muestra	21 personas encuestadas de 40 empleados con los que cuenta el área administrativa
Objetivo de la entrevista	Conocer directamente de los empleados cómo funciona la comunicación desde los contenidos, flujos y medios y saber cuál es la percepción que estos tienen de la empresa.
Número de preguntas	26
Nota	La encuesta está dividida en dos grandes partes. Las primeras 15 preguntas están diseñadas para averiguar sobre los contenidos, flujos y medios de la comunicación interna. Y las 11 siguientes sobre la percepción que tienen los empleados sobre la compañía.

##### 4.4.1 Conoce la misión y la visión de la empresa.



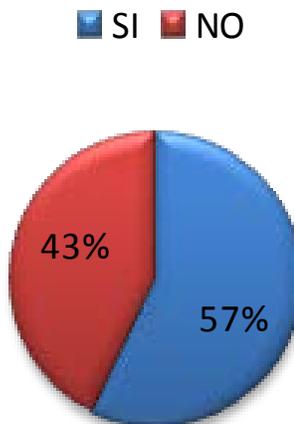
\*Aunque todos los encuestados afirmaron conocer la misión de la empresa, cuando se las preguntamos sólo el 47% la recordó

#### 4.4.2 ¿Cuenta con un manual de documentos y procesos al cual puede ceñirse para la elaboración de sus tareas?



Que el 43% de los encuestados afirmen no contar con un manual de documentos y procesos es preocupante, pues todos los empleados deberían contar con uno. Ya que esto ayuda a definir sus funciones y es una guía del 'know how' de la compañía.

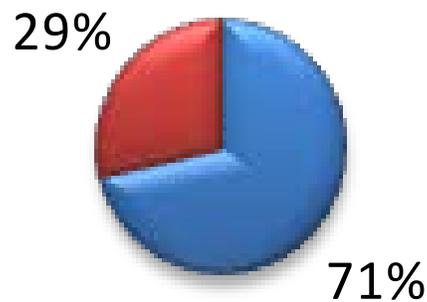
#### 4.4.3 ¿Conoce las noticias de la organización a medida que van surgiendo?



El hecho de que el 43% de la empresa diga desconocer las noticias a medida que van surgiendo, es preocupante ya que los empleados de la organización siempre pueden ser fuente de información para el público externo.

**4.4.4 ¿Siempre hay información suficiente para que la toma de decisiones en su departamento sea rápida y efectiva?**

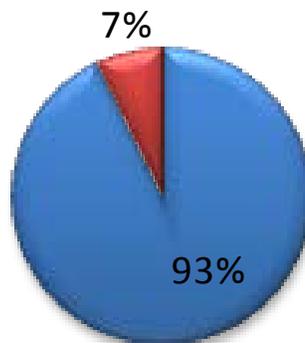
■ SI ■ NO



Aunque es menos de la mitad de la empresa, si es significativo que un 29% sienta no tener información suficiente para la toma de decisiones en sus labores diarias.

**4.4.5 ¿Es usted generador de información importante para sus compañeros?**

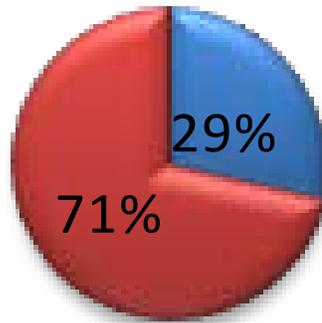
■ SI ■ NO



La gran mayoría de los empleados se sienten fuente de información, esto es una gran fortaleza que se puede potencializar abriendo espacios de comunicación la gente estará dispuesta en participar en ellos y generar contenidos.

#### 4.4.6 ¿El jefe del área es el único emisor de información relevante?

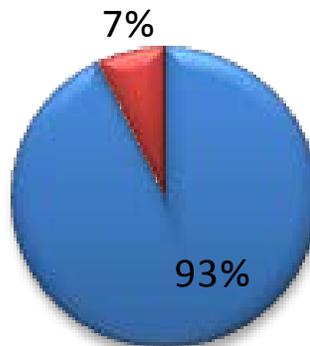
■ SI ■ NO



Esto confirma las respuestas de la pregunta anterior, gran parte de los empleados se consideran generadores de información, lo cual hay que aprovechar.

#### 4.4.7 ¿Hay espacios para el diálogo y la retroalimentación?

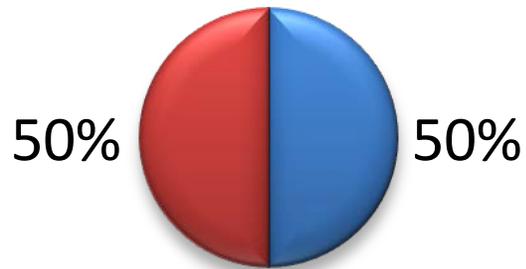
■ SI ■ NO



Es positivo que la gran mayoría considere que en la empresa hay espacios de diálogo, entonces hay que aprovechar que existe ese componente cultural y fortalecerlo mediante nuevos medios y estrategias.

#### 4.4.8 ¿La mayoría de veces se entera de información de la compañía por medios informales?

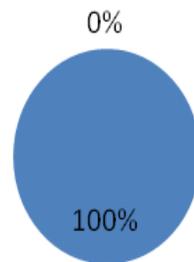
■ SI ■ NO



Esto significa que hay mucha informalidad en la forma en que se comunican y transmiten información. Al formalizarla ésta no será mucho más clara y organizada, sino que habrá menos riesgo que información importante se pierda en el voz a voz.

#### 4.4.9 ¿Cuando usted solicita información y a un compañero de su misma área la recibe oportunamente?

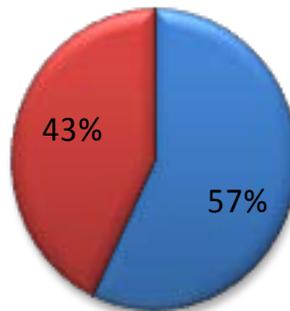
■ SI ■ NO



Es una gran fortaleza que dentro de los departamentos el intercambio de información sea tan eficiente. No obstante, la gran mayoría se da forma oral, sería importante que se registraré esta información en el correo electrónico, sin embargo los únicos que cuentan con una cuenta de correo son los jefes de Departamento.

**4.4.10 ¿Cuando usted solicita información de otra área la recibe oportunamente?**

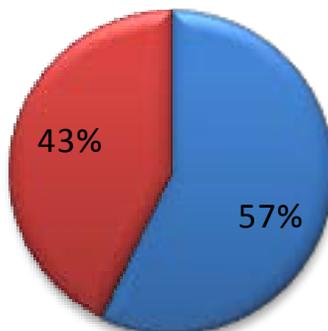
■ SI ■ NO



El 43% de los empleados dicen no recibir información de otras áreas oportunamente, por lo que hay que buscar estrategias que mejoren la comunicación entre Departamentos y agilizar el intercambio de información.

**4.4.11 ¿Los medios de comunicación que utilizan son eficientes y oportunos?**

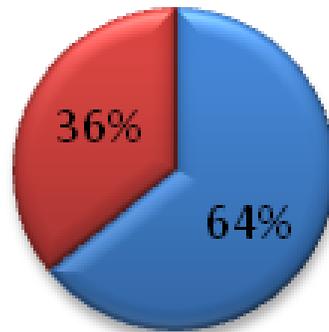
■ SI ■ NO



El 43% de las personas encuestadas están inconformes con los medios de comunicación que utilizan dentro de la empresa. Esto nos da el espacio para proponer nuevos medios que agilicen y dinamicen el intercambio de información.

#### 4.4.12 La compañía se preocupa por contar con medios efectivos para optimizar la comunicación entre sus miembros

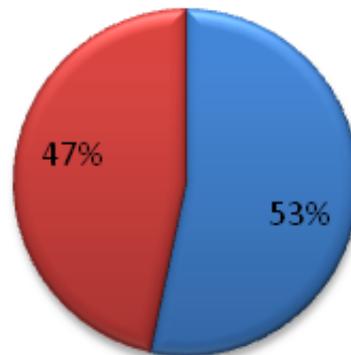
■ SI ■ NO



Ya que la compañía se preocupa por contar con medios efectivos, es pertinente proponer medios para optimizar la comunicación entre sus empleados.

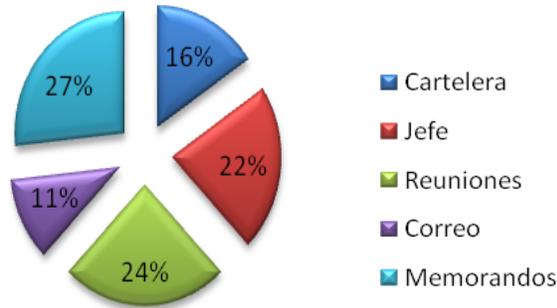
#### 4.4.13 ¿El rumor en la empresa es una constante?

■ SI ■ NO



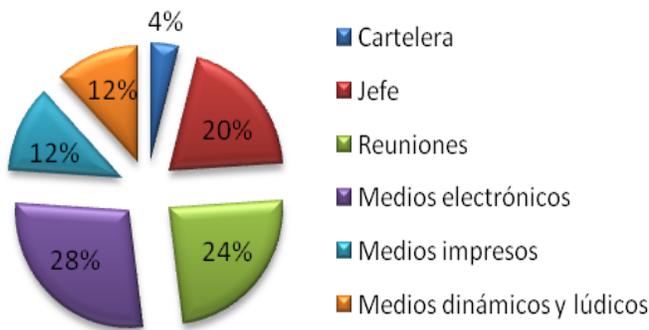
El hecho de que el rumor sea una constante en la empresa refuerza la idea de que la comunicación en DONUCOL es demasiado informal. Para evitar que la gente se entere de la información corporativa por rumores y habladurías de pasillo hay que formalizarla y crear medios especiales para ello.

#### 4.4.14 ¿Por qué medios se entera de la información de la empresa?



En esta tabla podemos ver que la mayoría de información se transmite por memorandos y reuniones, no obstante no hay ningun medio que se destaque notablemente frente a los demas, por lo contrario los porcentajes están muy repartidos.

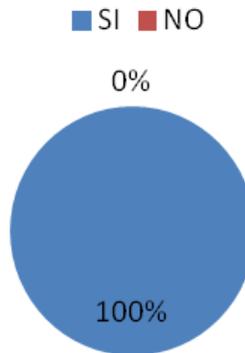
#### 4.4.15 ¿Por qué medio le gustaría enterarse de la información de la empresa?



Es claro que la gente prefiere los medios electrónicos para recibir y emitir información, no obstante la anterior gráfica nos mostró que este medio no es el más utilizado. Esto es en parte porque no todos los empleados cuentan con internet. Es importante modernizar la plataforma tecnológica y empezar a hacer uso de las nuevas tecnologías de la información para optimizar los tiempos de respuesta entre miembros de la organización.

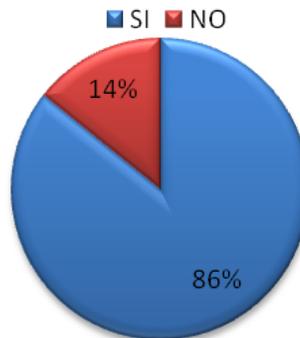
**4.4.16 Percepción del público interno.** Las preguntas a continuación, estuvieron orientadas a conocer la percepción que tiene el público interno sobre el que hacer de la compañía.

- Protege el medio ambiente.



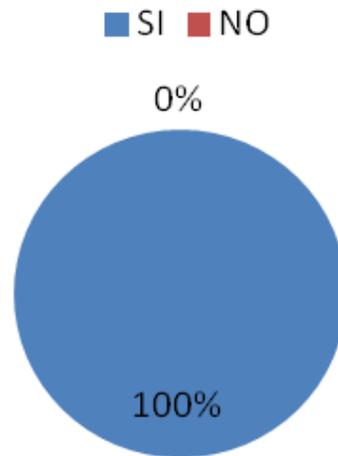
El 100% de las personas encuestadas reconoció que la organización protege el medio ambiente basándose en los buenos programas de control de calidad que a su vez atienden el proceso de interacción entre la organización y su entorno.

- Apoya buenas causas sociales



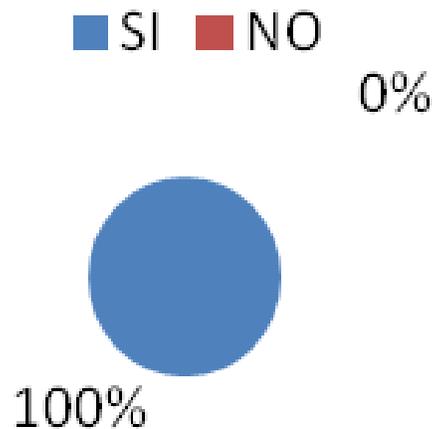
DONUCOL durante los últimos 10 años ha venido apoyando principalmente 2 fundaciones para personas de la tercera edad y la niñez en la ciudad de Ibagué, por esta razón podemos evidenciar que el 86% de las personas encuestadas consideran que sí se apoyan las buenas causas sociales.

- Contribuye a la sociedad



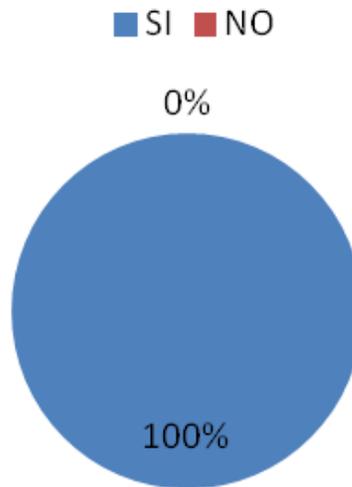
Este porcentaje se deriva de la consideración y del compromiso que tiene la organización con las causas sociales mencionadas en el punto anterior.

- Tiene un comportamiento ético con todos los actores involucrados en su operación y negocio.



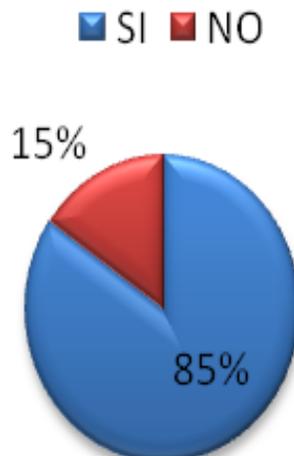
Los empleados de la organización consideran ético el comportamiento de la organización con sus diferentes públicos.

- Es abierta y transparente.



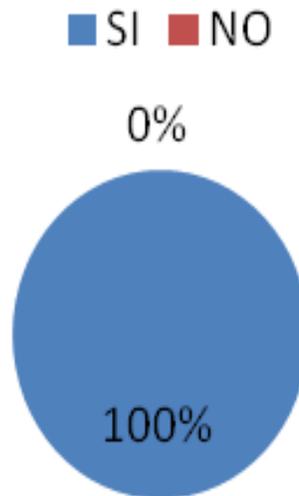
DONUCOL se caracteriza por tener la información abierta a los miembros de la organización, en este sentido, el 100% de los empleados que están al tanto de la situación de la organización consideran que es abierta y transparente.

- Está comprometida con la comunidad mediante programas de Responsabilidad Social Empresarial



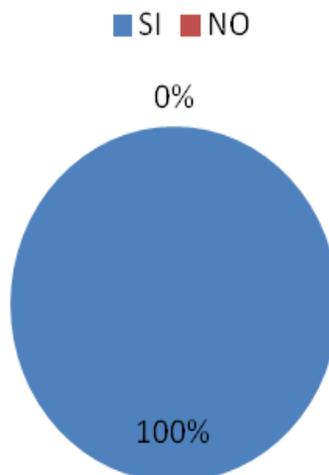
Teniendo en cuenta que la organización contribuye con diferentes programas de RSE y está comprometida con la comunidad con la que mantiene vínculos directos el 85% de las personas encuestadas considera que DONUCOL mantiene relaciones de compromiso con la comunidad.

- Establece vínculos de confianza con todos los actores involucrados en su operación y negocio.



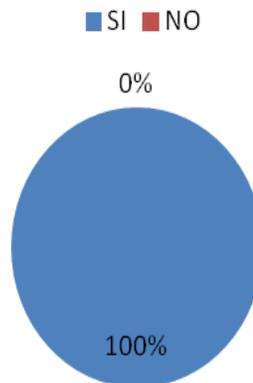
En la medida en que DONUCOL es un buen empleador, proveedor y cliente de sus públicos internos y externos se puede reflejar que el 100% de las personas encuestadas considera que la organización establece vínculos de confianza con todos los actores involucrados en su operación y negocio.

- Tiene una visión clara de futuro



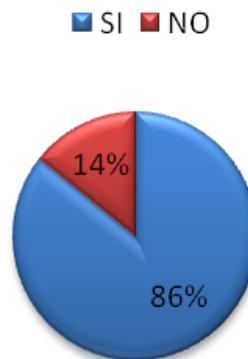
Teniendo en cuenta la visión con que se rige la organización el 100% de las personas encuestadas consideran que tiene una visión clara de futuro.

- Es un buen lugar para trabajar



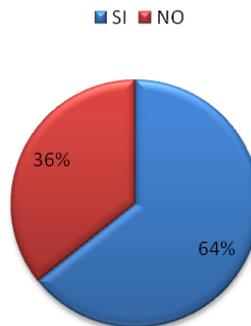
La gran mayoría de los empleados de la organización trabajan allí desde que la franquicia llegó a Colombia, de ésta manera, muchos la describen como una familia en donde hay un ambiente de confianza y estabilidad.

- Se preocupa por el bienestar y el desarrollo profesional de sus empleados



Las capacitaciones constantes en diversos temas de interés que se relacionan directamente con el quehacer de la organización es un punto fundamental de DONUCOL, por esta razón el 86% de los encuestados consideran que sí se preocupan por el bienestar y el desarrollo profesional de sus empleados.

- Ofrece igualdad de oportunidades



Podemos evidenciar que un alto porcentaje de personas encuestadas considera que la organización no ofrece igualdad de oportunidades, esto se convierte en una debilidad ya que quiere decir que perciben un desequilibrio entre las oportunidades que se le brindan a los diferentes sujetos de la organización.

#### 4.4.17 Entrevista a Gerencia y Presidencia.

FICHA TÉCNICA – ENTREVISTA	
Realizada por	Carolina Tovar y Andrea Romero
Fecha	Octubre 15 de 2010
Universo	Gerencia y presidencia de DONUCOL
Tamaño de la muestra	2 personas
Objetivo de la entrevista	Conocer la posición de los altos directivos sobre la comunicación en la empresa.
Número de preguntas	26

a. ¿Cuentan con una política de comunicación? Si, no y ¿por qué?

Presidencia: No lo suficiente, ni eficiente.

Gerencia: No, nuestra comunicación es muy persona a persona.

b. ¿Están dispuestos a invertir tiempo y recursos en implementar un Departamento de Comunicación o al menos un plan estratégico en la empresa?

Presidencia: Si

Gerencia: Si

c. A la hora de implementar una estrategia de comunicación, y sus respectivas tácticas, ¿aceptarían algo novedoso como la comunicación lúdica o prefieren los medios tradicionales?

Presidencia: Lo estudiaría

Gerencia: Comunicación lúdica

d. ¿Qué miembros de la organización son los voceros ante el público interno a la hora de transmitir información?

Presidencia: Presidente, gerente general, gerente de operaciones y gerente de mercadeo.

Gerencia: Presidente, gerente, consultores y jefes de área.

e. En caso de una crisis con la opinión pública, ¿cuentan con voceros entrenados para enfrentar los medios de comunicación?

Presidencia: No existe

Gerencia: No

f. ¿La organización cuenta con una cultura de diálogo y retroalimentación?

Presidencia: Si

Gerencia: Si

g. ¿Cómo se informan y comparten las principales decisiones de la compañía?

Presidencia: Reuniones semanales con los administradores de los puntos de venta y con alguna regularidad con los auxiliares.

Gerencia: Personalmente o por memorando.

FICHA TÉCNICA – AUDITORIA EN COMUNICACIÓN	
Realizada por	Carolina Tovar y Andrea Romero
Fecha	Octubre 15 de 2010
Universo	Directora de mercadeo y director de sistemas
Tamaño de la muestra	2 personas
Objetivo de la entrevista	Conocer el estado de la comunicación en la organización en el ambito funcional, de programas, organizacional y tecnológico.
Número de preguntas	24

### **Ámbito funcional - (Área comunicaciones).**

a. Dimensión del área.

No hay dimensión porque en DONUCOL S.A. no existe un área de comunicaciones.

b. Estructura del área.

No aplica porque no existe el área de comunicaciones.

c. Responsabilidades.

No aplica porque no existe el área de comunicaciones.

d. ¿Cómo se relaciona con otras áreas?

No aplica porque no existe el área de comunicaciones.

e. ¿Cómo interviene comunicaciones en los temas estratégicos de la compañía?

No aplica porque no existe el área de comunicaciones.

f. Recursos (Humanos, económicos, herramientas y canales)

No aplica porque no existe el área de comunicaciones.

### **4.4.18 Evaluación de programas - (Planes, programas, acciones institucionalizadas)**

a. ¿Qué programas de comunicación organizacional tiene y cuáles son sus objetivos?

El único programa de DONUCOL S.A., donde se involucran componentes de la comunicación es el de pauta publicitaria. El objetivo de este es incrementar ventas y fidelizar clientes. Y se divide en tres líneas:

- TV: con imágenes y jingle de la casa matriz.

- POP: en puntos de venta, se utilizan fotos de la casa matriz pero con diseño propio.

- Alianzas estratégicas: propio

b. ¿El programa es propio ó es definido por una casa matriz?

Algunos son de la casa matriz y DONUCOL los implementa, otros son desarrollados directamente por el departamento de mercadeo, pero bajo las políticas y pautas de la casa matriz.

c. ¿Quiénes están a cargo de la ejecución del programa?

Presidencia y gerencia de mercadeo.

d. ¿Cuáles han sido los aciertos y desaciertos del programa?

Aciertos: Incrementos en ventas

Desaciertos: No hay seguimiento, no hay análisis exacto del resultado, no hay un comparativo exacto.

e. ¿Cómo dan a conocer la misión y visión de la empresa?

La misión y visión de la empresa están en la cartelera de la recepción de la compañía. Es un lugar por el que los empleados deben pasar todos los días para ingresar a las oficinas.

#### 4.4.19 **Ámbito organizacional - (Relacionamiento).**

a. ¿Cuáles son sus públicos?

INTERNOS	EXTERNOS
Empleados del área administrativa:	Proveedores

Departamento de compras Departamento de de inventarios Departamento de producción Departamento de contabilidad Departamento de sistemas Departamento de revisoría interna  Empleados de punto de venta  Auxiliares de venta Administradores Consultores o jefes de zona	Medios de comunicación
--	------------------------

b. ¿Con cuáles públicos se relacionan?

Con los internos y los proveedores.

c. Con los que no se relaciona, ¿Por qué no lo hace?

No tenemos un plan de comunicación para hacerlo porque todo se da por decisiones inmediatas, no por programas estructurados.

d. Capacidad de influir, llegar a acuerdos o tomar decisiones frente a esos públicos.

Capacidad total por lo que sólo nos relacionamos con el público interno y los proveedores.

e. Favorabilidad, acceso y regularidad del acceso a los públicos.

La favorabilidad es total por el fácil acceso y regularidad de la relación.

f. ¿Quién está a cargo de la relación con cada uno de los públicos?

El gerente y asistente de mercadeo.

#### g. Mapa de funciones de los públicos internos

Con el fin de conocer los públicos internos de la organización y sus funciones de una manera ordenada, se presenta el siguiente mapa que como lo señala Justo Villafañe en su libro 'Imagen Positiva', "constituye una herramienta de gran utilidad en la planificación y gestión de la comunicación organizacional, pues ayuda a reconocer los públicos de interés y permite generar un plan estratégico que tenga en cuenta cada una de sus particularidades". (Villafañe, 1993. Pág. 224).

Cabe señalar que aunque este tipo de cuadros es respaldado por la teoría mencionada anteriormente, este en específico no fue extraído de alguno de los libros de Villafañe, sino que fue creado con la ayuda de la docente Martha Lucía Mejía en la clase Estrategias de Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana. Para objetivos académicos esta profesora lo ha venido perfeccionando a lo largo de su carrera profesional y lo comparte con sus alumnos con fines académicos.

Por otro lado, es pertinente aclarar que la información que contiene el cuadro fue suministrada por María Cristina Merino, auditora interna de DONUCOL S.A., quien el 15 de septiembre de 2010 accedió a responder las preguntas necesarias para alimentar este esquema.

PÚBLICO	ORDEN	RESPONSABLE	RELACIÓN	FUNCIÓN	TIPO DE RELACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	MEDIOS O LUGARES DE VÍNCULO
Junta de socios	Interno	Miguel Merino Jorge Rothlisberger Gregorio Maldonado Ernesto Merino Luis Carlos Merino Moreno Papes Juan Ignacio Maldonado Andrés Jiménez María Fernanda Merino Oscar Merino Jaime Vidal	Aliado vigente	Determina los objetivos fijos y variables que son indispensables para la organización. Es el encargado de tomar decisiones de presupuestos y de operaciones de la organización y finalmente también se encarga de evaluar el cumplimiento de las metas y la aplicación de las políticas organizacionales	Laboral Legal Técnica operativa	Informe Desprendible de pago Actas Circulares Boletines	Juntas
PÚBLICO	ORDEN	RESPONSABLE	RELACIÓN	FUNCIÓN	TIPO DE RELACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	MEDIOS O LUGARES DE VÍNCULO
Presidente	Interno	Miguel Merino - Arquitecto	Directivo	Delega, dirige y regula diferentes funciones en las gerencias y los departamentos de la organización. Después de la junta de socios, es la primera autoridad.	Laboral Legal Técnica operativa	Informe Memorandos Circulares Revistas Correo físico	Juntas Reuniones de trabajo
Gerente general	Interno	Fernando Jiménez	Empleado	Planea, desarrolla y coordina metas objetivos y proyectos de	Laboral Legal	Informe Memorando	Juntas Reuniones

		Ingeniero civil		largo y corto plazo. A su vez evalúa el desempeño del resto de departamentos en la organización.	Técnica operativa Cultural	Circulares Revistas Correo físico Correo electrónico Teléfono	de trabajo
Gerente de mercadeo	Interno	Catalina Duque Administradora de empresas	Empleado	Orienta y establece relaciones entre la organización y sus clientes. Y está al tanto del posicionamiento que la organización tiene en el mercado.	Laboral Técnica operativa	Circulares Revistas Correo físico Correo electrónico Teléfono	Juntas Reuniones de trabajo
Gerente de operaciones	Interno	Mauricio Gómez Ingeniero mecánico	Empleado	Coordina los procesos de compra y venta, de recursos, bienes y servicios que sean necesarios para la organización.	Laboral Técnica operativa	Circulares Revistas Correo físico Correo electrónico Teléfono	Juntas Reuniones de trabajo
Gerente financiero	Interno	María Lucía Merino Ingeniera industrial	Empleado	Asesora, asigna y obtiene fondos para a la compañía regido por el monto que la junta de socios establezca.	Laboral Legal Técnica operativa	Circulares Revistas Correo físico Correo electrónico Teléfono	Juntas Reuniones de trabajo
Gerente inmobiliario	Interno	María Fernanda Merino Financista	Empleado	Evalúa y establece los lugares en los que se pueden fijar nuevos puntos de venta y a su vez se encarga de manejar el arriendo de instalaciones y material a terceros.	Laboral Técnica operativa	Circulares Revistas Correo físico Correo electrónico Teléfono	Juntas Reuniones de trabajo

**4.4.20 Plataforma tecnológica.** Para conocer este aspecto de la compañía se hizo una entrevista al Director del Departamento de Sistemas y respondió lo siguiente:

a. ¿Qué sistemas de información tiene la organización?

Los sistemas de información que utilizan en DONUCOL S.A. son reuniones, memorandos y comunicados. Las reuniones con socios accionistas son una vez al mes, entre los gerentes una vez a la semana, y las de jefes de puntos de venta y de producción también una vez por semana.

A partir de cada una de estas reuniones, los gerentes se dirigen a tratar temas específicos con cada una de sus áreas. Sin embargo, DONUCOL S.A por ser una empresa que nace de vínculos familiares y de amistad, y contando también con que los empleados de la parte administrativa son personas con cierta antigüedad, la comunicación interna que existe no tiene una jerarquización tan marcada, el presidente se comunica con cualquier empleado de planta o de cualquier área administrativa sin seguir unos parámetros específicos de superioridad laboral.

b. ¿Los empleados tienen acceso a internet? ¿Todos los empleados o qué niveles?

Solamente los empleados de nivel directivo, es decir presidencia, gerencia y jefes de departamento.

c. ¿Existe una red interna de computadores interconectados?

Si, actualmente hay 50 equipos conectados en una red local.

d. ¿Hay correos electrónicos corporativos? ¿Y qué niveles lo utilizan?

Los correos corporativos son únicamente para los niveles directivos, los jefes de departamento y los consultores.

e. ¿Tienen sitio *web* y cuál área es la responsable?

La página es [www.dunkindonuts.com.co](http://www.dunkindonuts.com.co) y el responsable de su ejecución y mantenimiento es un tercero. Pero el que lidera este proyecto es el Departamento de Mercadeo.

f. ¿Tienen intranet y cuál área es la responsable?

No, no tenemos intranet.

g. ¿Tienen mensajería instantánea? ¿Corporativa o pública?

No.

#### **4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Luego del análisis situacional y el diagnóstico de comunicación llegamos a la conclusión de que la ausencia de un Departamento de Comunicación no permite un ejercicio eficaz de la comunicación interna desde sus contenidos, flujos y medios. Esto hace que no se desarrolle el gran potencial que una buena comunicación ofrece a una organización.

No obstante, para ser más específicos encontramos que DONUCOL presenta las siguientes debilidades en el ámbito comunicacional:

- La empresa carece de un sistema integrado de comunicación que funcione en pro de las metas y los objetivos de la organización.
- No existe una comunicación fluida entre las áreas, lo cual ocasiona que no exista coordinación de procesos y se dupliquen las funciones.
- No todos los empleados cuentan con un manual de documentos y procesos.

- Un número relevante de personas desconoce las noticias de la organización a medida que van surgiendo, es decir que una gran parte de la organización vive en la ignorancia.
- Aunque es menos de la mitad de la empresa, si es significativo que un 29% sienta no tener información suficiente para la toma de decisiones en sus labores diarias.
- Una parte importante de los empleados están inconformes con los medios de comunicación que utilizan dentro de la empresa.
- No cuenta con profesionales de la comunicación para que gestionen el tema dentro de la empresa.
- En DONUCOL se ve la comunicación solamente desde el marketing. Se ha olvidado su función organizativa, relacional y motivacional.
- Sólo se relaciona con su público interno y proveedores pero de manera informal. No cuentan con un documento, plan, programa que los guíe en ésta materia.
- Cuando se les pregunta por público externo sólo señalan proveedores y medios de comunicación. Olvidan a la comunidad aledaña a la fábrica y oficinas, a las autoridades que regulan las normas sanitarias, a la opinión pública en general.
- No cuentan con un sistema de información, como una intranet, que facilite los procesos de intercambio de información entre empleados.
- La información se maneja de forma oral y no se registra por lo que puede perderse fácilmente.

Aclarada esta lista de problemas encontrados, es pertinente presentar un DOFA para cruzar estas debilidades, con las oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas para tener un mejor panorama de la situación y hacer una propuesta de solución. El cuadro está dividido en seis categorías:

- Contenidos, flujos y medios
- Percepción del público interno de la compañía
- Ámbito funcional
- Evaluación de programas
- Ámbito organizacional
- Plataforma tecnológica

\*Las dos primeras fueron evaluadas por medio de la encuesta y la entrevista, las cuatro siguientes por medio de la auditoría de comunicaciones.

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Contenidos, flujos y medios	<p>*No todos los empleados cuentan con un manual de documentos y procesos. Esto es preocupante, no solo porque es útil para la delimitación de funciones, sino porque este es uno de los requisitos que se tienen en cuenta para certificar una compañía.</p> <p>*Un número relevante de personas desconoce las noticias de la organización a</p>	<p>*Tanto el presidente como el gerente de la compañía dijeron estar dispuestos a invertir tiempo y recursos en implementar un departamento de comunicación o al menos un plan estratégico.</p> <p>*Es claro que la gente prefiere los medios electrónicos para recibir y emitir información, no obstante este medio no es el más utilizado. Esto es en parte porque no todos los empleados cuentan con Internet. Es importante</p>	<p>*La gran mayoría de los empleados se sienten fuente de información, esto es una gran fortaleza que se puede potencializar. Si abrimos espacios de comunicación la gente estará dispuesta en participar en ellos y generar contenidos.</p> <p>*Es positivo que la gran mayoría considere que</p>	<p>*Si DONUCOL no se preocupa por ser el principal generador de información para sus empleados, estos podrían llegar a enterarse de los asuntos de la empresa por rumores y se podría desatar una crisis de imagen corporativa al interior de la organización.</p>

	<p>medida que van surgiendo. Esto es preocupante ya que los empleados de la organización siempre pueden ser fuente de información para el público externo.</p> <p>*Aunque es menos de la mitad de la empresa, si es significativo que un 29% sienta no tener información suficiente para la toma de decisiones en sus labores diarias.</p> <p>*No existe una comunicación fluida entre las áreas, lo cual ocasiona que no exista coordinación de procesos y se dupliquen las funciones.</p> <p>*Hay mucha informalidad en la forma en que se comunican y transmiten información. Al formalizarla está no solo será mucho más clara y organizada, sino que habrá menos riesgo de que información importante se pierda en el voz a voz.</p>	<p>modernizar la plataforma tecnológica y empezar a hacer uso de las nuevas tecnologías de la información para optimizar los tiempos de respuesta entre miembros de la organización.</p> <p>*Una parte importante de los empleados están inconformes con los medios de comunicación que utilizan dentro de la empresa. Esto nos da el espacio para proponer nuevos medios que agilicen y dinamicen el intercambio de información.</p>	<p>en la empresa hay espacios de dialogo, entonces hay que aprovechar que existe ese componente cultural y fortalecerlo mediante nuevos medios y estrategias.</p> <p>*El 64% de los encuestados afirman que la compañía se preocupa por contar con medios efectivos, se les propondrán medios para optimizar la comunicación entre sus empleados.</p>	
Percepción del público interno sobre la compañía	<p>*El único aspecto de la imagen que no es tan favorable, es que el 36% de los empleados considera que no hay igualdad de oportunidades en la</p>	<p>*Aunque en este proyecto <b>no</b> vamos a tratar la comunicación externa, es pertinente mencionar que DONUCOL debería aprovechar la buena imagen que tienen ante su público interno, y</p>	<p>*En la mayoría de los aspectos en que se evaluó la imagen de la empresa ante el público interno, los resultados son</p>	<p>Es importante que DONUCOL empiece a ser un actor activo y fuente de información. Pues es muy pasivo en relacionamiento y</p>

	compañía.	visibilizarla también ante el público externo. Pues la reputación de la empresa se basa primordialmente en sus productos, y también podría hacerlo por su ciudadanía corporativa.	favorables.	
Ámbito organizacional	<p>Solo se relaciona con su público interno y proveedores pero de manera informal. No cuentan con un documento, plan, programa que los guíe en esta materia.</p> <p>Cuando se les pregunta por público externo sólo señalan proveedores y medios de comunicación. Olvidan a la comunidad aledaña a la fábrica y oficinas, a las autoridades que regulan las normas sanitarias, a la opinión pública en general.</p>	Al empezar a relacionarse con todos sus públicos y de forma estratégica podrán potencializar el negocio.	A pesar de no tener un plan de relacionamiento con sus públicos el negocio no ha caído.	Al tener descuidadas sus relaciones con la mayoría con sus públicos, en caso de una crisis no tendrían a que quien acudir, que certifique su buena conducta por experiencia pasada.
Plataforma tecnológica	<p>No cuentan con un sistema de información, como una intranet, que facilite los procesos de intercambio de información entre empleados.</p> <p>La información se maneja de forma oral y no se registra por lo que puede perderse fácilmente.</p>	Actualmente en el mercado tecnológico hay infinidad de opciones para facilitar y agilizar el intercambio de información entre los empleados del área administrativa.		La era económica en que vivimos está caracterizada por el uso intensivo de información. En otras palabras estamos en el contexto de la Economía Digital y la Sociedad del Conocimiento. Y por lo ya señalado, DONUCOL se encuentra bastante atrasado en este aspecto y debe hacerle frente a esta nueva realidad mediante la incorporación de las TICs.

## 5. PROPUESTA

Tras haber sistematizado y analizado la información dada por distintas personas de las diferentes áreas que integran DONUCOL S.A., hacemos una propuesta expresada en el siguiente cuadro.

Problema	Objetivo estratégico	Objetivo de comunicación	Objetivos específicos	Propuesta
<p>*La ausencia de un departamento de comunicación no permite el ejercicio eficaz de la comunicación interna desde sus contenidos, flujos y medios. Esto hace que no se desarrolle el gran potencial que una buena comunicación ofrece a la organización.</p>	<p>*Alcanzar los objetivos estratégicos con el apoyo de un departamento de comunicación.</p>	<p>*Proponer la creación e implementación de un departamento de comunicaciones que ayude a DONUCOL S.A. a alcanzar sus objetivos estratégicos de comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Asegurar que todo el público interno conozca las metas de la compañía.</li> <li>*Lograr credibilidad y confianza.</li> <li>*Que todos los miembros de la organización se sientan fuente de información y ayuden a generar contenido.</li> <li>*Crear espacios para el autoanálisis y la reflexión.</li> <li>*Favorecer a la comunicación entre individuos y departamentos.</li> <li>*Aumentar los índices de participación.</li> <li>*Agilizar procesos.</li> </ul>	<p>*Proponer la creación e implementación de un departamento de comunicación.</p>

## 5.1 EXPLICACIÓN DE LA PROPUESTA

### Creación del departamento de comunicación

Al implementar un departamento de comunicaciones con buenos profesionales que se encarguen de este tema se solucionarán los problemas anteriormente mencionados.

Como lo expone Lola García, el Departamento de Comunicación de una empresa es el encargado de estar en contacto con todos los públicos de la organización y mantener buenas relaciones con ellos. Esto le permitirá desarrollar ventajas diferenciadoras frente a su competencia, pues a medida que los diferentes públicos se vinculen más estrechamente con la organización ayudarán a difundir una buena imagen de ésta.

Y es que “en una sociedad económica tan competitiva como en la que vivimos, las empresas deben buscar elementos diferenciadores que le permitan una mejor introducción en el mercado y establecer un lazo de conexión con éste” (García, 2006). Y en esta búsqueda de elementos diferenciadores, la oficina de comunicaciones es una herramienta de vital importancia, pues para construir el plan estratégico de cualquier empresa, y para que este sea efectivo y acertado es necesario conocer qué opinan todos sus *stakeholders* y establecer que mensaje se les quiere transmitir.

Además de esto, no hay que olvidar que “las empresas son organizaciones vivas y dinámicas que siempre están interactuando con sus públicos, generando una determinada imagen en ese proceso. Aunque no se sea consciente del mensaje que se emite, siempre se está comunicando. Y si no se establecen unos objetivos de comunicación, se planea y jerarquiza este proceso, será difícil poder controlar y dirigir el mensaje y el estilo o la imagen que se proyecta” (García, 2006).

Por esta razón, es necesario un Departamento de Comunicación que controle lo que la empresa transmite a cada uno de sus públicos. Que cuente con profesionales dedicados a entender la imagen que la compañía desea proyectar, y si esta coincide o no con la percepción que tienen sus *stakeholders*.

**Funciones.** Guiados por Lola García, Directora de Soluciones Eficaces de Microsoft en su texto 'Como montar su plan de comunicación' y de acuerdo a las necesidades que presenta DONUCOL S.A. proponemos que las que las funciones del Departamento sean las siguientes:

a. En el ámbito externo.

- Mantener informados a sus públicos objetivos externos, con claridad, transparencia y oportunidad, de lo que quiere hacer la empresa, de lo que hace y de los resultados de su actuación.
- Comunicar a la Dirección el eco de la opinión pública y de los medios de comunicación, en relación a los temas trascendentes generales y de aquellos otros que encajen en la órbita de acción de la entidad.
- Servir de cauce idóneo para informar a los medios de comunicación de iniciativas, lanzamiento de productos o servicios, eventos, ideas, sugerencias, opiniones, etc.

b. En el ámbito interno.

- Mantener puntualmente informadas a las personas que trabajan en la empresa, proveedores y todos aquellos colaboradores que ésta tenga.
- Desarrollar elementos creativos de comunicación que permitan mejorar y aumentar el atractivo de la empresa y crear el sentido de pertenencia a la misma.

- Realizar propuestas de nuevos canales de comunicación.
- Apoyar y proponer acciones al departamento de Recursos Humanos para evaluar el clima interno, estableciendo y manteniendo las vías de información.

Por otro lado, como lo señala Joseba A. Etxebarria Gangoiti” las empresas necesitan una comunicación planificada, estructural, integral e interactiva. Y para ello deben dotarse de las capacidades humanas y materiales necesarias. Para esto las empresas necesitan un Departamento de comunicación que tenga el conocimiento y la capacidad de aplicación de cualquier técnica comunicativa por medio de cualquier medio” (Etxebarria, 2003). Así pues, las empresas, en este caso DONUCOL debe contar con su propio departamento de comunicación que trabaje en conjunto con las demás áreas, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Y a la cabeza del Departamento debe aparecer la figura del director de comunicación (DIRCOM). “Un profesional con los conocimientos suficientes en públicos, herramientas y medios para desarrollar objetivos y asignar recursos para la consecución de los mismos. Con visión integral de la organización y de la comunicación. Y con capacidades como el análisis, la gestión, el liderazgo, la coordinación de equipos, la creatividad y el conocimiento en el control de los procesos comunicativos” (Etxebarria, 2003).

En el organigrama de la empresa, el Departamento de Comunicaciones debe estar al nivel de las demás gerencias. Pues la información es uno de los principales recursos de la organización, y deben manejarla igual que los recursos tradicionales (humanos, financieros, etc.). El DIRCOM debe estar en una posición directiva dentro de la organización que le permita ser participe activo en la planeación estratégica.

Por último, y teniendo en cuenta que DONUCOL S.A debe cumplir estrictos requisitos de calidad por ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos, es preciso recordar que “desde que en los años 80 se comenzaron a implantar los procesos de calidad para la mejora de las empresas, los estudiosos de los mismos se dieron cuenta que un gran porcentaje de errores cometidos sucedían por errores en la comunicación” (Etxebarria, 2003). Esto demuestra que es necesario gestionar la comunicación interna en la empresa para que se optimicen los procesos de la compañía y cumpla con sus objetivos estratégicos de manera eficaz.

### **5.1.1 Pasos a seguir para implementar el departamento:**

A continuación se detallarán los pasos a seguir para implementar el Departamento de Comunicación en Donucol S.A. Para plantear estos pasos se utilizó como guía la bibliografía anteriormente mencionada ‘Como montar su plan de comunicaciones’ de Lola García y ‘El departamento de comunicación de la empresa’ de Joseba Etxebarria.

a. Contratar un Director de Comunicaciones (DIRCOM) cuyas funciones serían:

- Liderar el equipo de trabajo.
- Asegurar el cumplimiento y ejecución de los proyectos.
- Velar por que se ejecuten los programas de comunicación interna originados en la casa matriz.
- Mantener el contacto directo con los líderes de cada área de DONUCOL
- Manejar presupuesto del área.
- Asignar responsabilidades al Analista del área.
- Supervisar el desarrollo de las tareas del Analista

Valor aproximado: \$4.000.000 mensuales

b. Contratar un Analista de Comunicaciones cuyas funciones serían:

- Bajo el liderazgo de la Gerencia de Comunicaciones internas, el Analista apoyará operativamente las tareas del área. (Para empezar esta bien que sean únicamente dos personas, a medida que se vaya necesitando puede crecer el equipo)

Valor aproximado: \$1.500.000 mensual

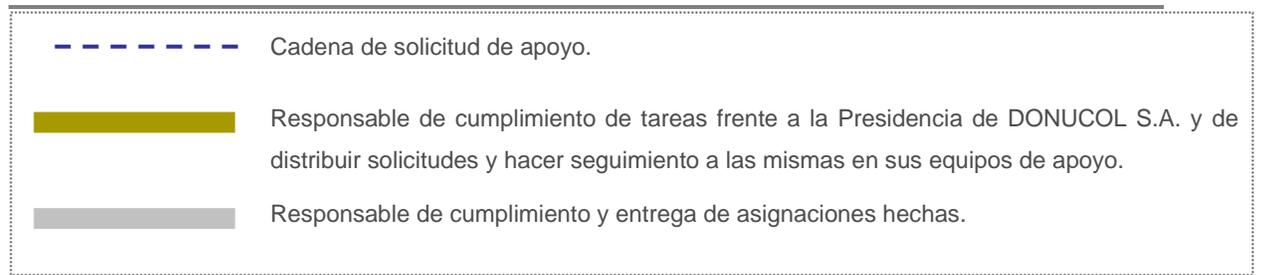
c. Insumos para el Departamento:

- Dos computadores

Valor aproximado: \$4.000.000

- Adecuar una oficina en las instalaciones de DONUCOL S.A.

**d. Organigrama del departamento:**



Por último, cabe señalar que como parte de la implementación del Departamento de Comunicación, sugerimos a DONUCOL implementar los siguientes proyectos para que sean manejados por esta nueva unidad.

### **5.2 Proyecto 1:**

Implementación de la intranet: DONUCOL S.A. no cuenta con ninguna tecnología de soporte para almacenar los diferentes datos sobre sus procesos internos, productos, clientes y mercado por lo que podríamos decir que se está perdiendo de información valiosa para su negocio. Por esta razón, proponemos implementar un sistema de información que reúna todos estos datos significativos para que posteriormente puedan ser procesados y analizados para la toma de decisiones.

Con la implementación de una intranet en DONUCOL S.A. se facilitaría el intercambio de información entre empleados y departamentos y se reduciría la duplicación de funciones. Cabe señalar que la información no es un fin, sino un medio que sirve de soporte para en todos los ámbitos de la empresa. Por lo que debe ser considerada como uno de los principales activos y recursos para el desarrollo del negocio.

Cabe señalar que la Intranet no debe estar únicamente en manos del equipo técnico. Su mantenimiento también debe ser responsabilidad del equipo de, dado que es esta área conoce las necesidades de información del personal. Así mismo, la información debe ser actualizada permanentemente para que el canal no pierda vigencia y sea de interés para todos los empleados.

### **Esquema de contenidos:**

La intranet contaría con las siguientes secciones:

## *Inicio*

Para interesar a los usuarios y lograr una herramienta lo suficientemente atractiva, la página de inicio debe incluir:

- El objetivo de la intranet en una frase o párrafo de bienvenida.
- Una lista clara y evidente de las secciones de la intranet.

## *Secciones*

### 1. Corporativo

#### 1.1 Nuestra empresa

Se presenta la empresa y se brinda un perfil que incluye:

- Misión
- Visión
- Valores Corporativos
- Organigrama
- Carta del Presidente, a actualizarse mensualmente.

#### 1.2 Directorio Empresarial

Esta sección, más que informar, busca ser una herramienta práctica para los empleados de la SPRB. El directorio debe ser una lista organizada con la siguiente información:

- Nombre
- Cargo
- Foto
- Mail
- Extensión
- Breve perfil del empleado que describa su formación profesional y afinidades personales
- Día de cumpleaños

#### 1.3 Documentos de Trabajo

Teniendo en cuenta que los objetivos de la intranet son simplificar los procesos, formalizar y facilitar el seguimiento a los documentos y contar con un espacio que agilice la comunicación entre los empleados, es necesario que cada área cuente con una carpeta en la que sus funcionarios puedan subir archivos actualizados y compartir documentos de manera efectiva, se recomienda establecer carpetas para cada área:

- Área administrativa y financiera
- Área comercial
- Área Legal
- Área Tecnológica

## 2. Recursos humanos

### 2.1 Beneficios para Empleados

Con el fin de que la Intranet no sólo sea utilizada para las tareas diarias de los empleados de la SPRB, sino también para su bienestar laboral, se recomienda contar con una sección que informe temas relacionados con Recursos humanos y permita realizar trámites ante esta área:

- Seguridad Social
- Planes Médicos
- Seguros
- Fondo de Empleados
- Primas extraordinarias
- Premios
- Vacaciones

### 2.2 Capacitación

Con el objetivo de mantener vigente y a la mano el aprendizaje adquirido de las capacitaciones e información sobre los manuales de procesos, es necesario que la Intranet cuente con una sección en la que se archiven documentos de tipo:

- Resúmenes de las capacitaciones
  - Descripción general
  - Fotos y material gráfico
  - Presentaciones y documentos
- Nuestros recursos
  - Uso del correo electrónico
  - Uso de Internet
  - Manuales de servicio al cliente
  - Manuales de tecnología

## 3. Comunicaciones

### 3.1 Actualidad corporativa

Para mantener al público interno informado con las noticias de la compañía, se recomienda incluir información relevante al negocio:

- Noticias y novedades de los productos y servicios de la DONUCOL
- Productividades
- Nuevas contrataciones
- Calendario de eventos: eventos internos o externos que organice o a los que asista DONUCOL S.A.

### 3.2 Participe en nuestra comunidad

Por último, para generar espacios de interacción con los empleados, se recomienda incluir una sección que contenga:

- Encuestas

- Retroalimentación de la Intranet
- Clasificados  
(Avisos de venta de carros, bienes raíces, aparatos tecnológicos, etc.)

Una vez implementada la intranet en la empresa, es necesario enseñar a los empleados a utilizarla para sacar el mejor provecho de ella. Pues la tecnología por si sola resulta inútil, esta debe ir acompañada por un cambio en la cultura organizacional que impulse y concientice a los empleados de la importancia de intercambiar información. Este taller además de los conocimientos técnicos, impartirá los derechos y deberes de los empleados respecto a la información.

Valor aproximado:

Intranet: \$7.000.000

Talleres de enseñanza del manejo para los empleados: \$1.000.000

### **5.3 Proyecto 2: Medios y contenidos.**

Este proyecto propone implementar unos medios sencillos que sirvan como canales para la reestructuración de la empresa en el ámbito comunicacional.

- Manual de documentos y procesos.

Es necesario crear e implementar un manual de documentos y procesos para todos los empleados de DONUCOL. Esto especificará las funciones de cada uno y servirá de guía para la realización de las labores diarias. Este manual contendrá la información y ejemplos de los documentos o actividades que deben realizar los empleados.

La idea es que este manual sea una carpeta personal que se vaya actualizando a medida que salen nuevos procesos o mejores formas de hacer las tareas. Así

mismo, este manual contendrá un protocolo de comunicación, es decir, en el se consignaran las formas en que deben comunicarse según la circunstancias: cómo hacer un memorando, un informe de resultados o una solicitud a otra área de la empresa.

Valor aproximado: \$4.000.000

- Dunkin News - revista interna impresa.

Dunkin News será una revista de circulación mensual que servirá para informar, formar y entretener al público interno. Será un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados.

Valor aproximado:

Diseño inicial de plantillas: \$2.000.000

Impresión mensual: \$1.500.000

Las secciones de la revista serán:

- a. Editorial: Columna escrita por el presidente, dirigida a sus empleados
- b. Agenda: Actividades, eventos, cumpleaños del mes
- c. *Breaking News*: Principales noticias corporativas del mes
- d. Cómo vamos: En cada edición un Departamento se encargará de esta sección y contará un proyecto en el que esté trabajando o una experiencia vivida.
- e. Reconocimientos: Esta sección destacará lo mejor del talento DONUCOL.
- f. Dunkin social: Sección donde se contarán las buenas acciones de DONUCOL en el ámbito social y ambiental.
- g. Plan D: Guía de planes para hacer en la ciudad utilizando los beneficios que DONUCOL da a sus empleados.
- h. Con una donut y un café: Crucigramas, sudokus y caricaturas.

Se plantea crear la figura de un Consejo de redacción, el cual será el encargado de definir el diseño, la redacción e información de la revista. Será el grupo de personas que decidirá qué noticias, fotografías, actividades publicar. Se sugiere que este conformado por:

- Presidente del Consejo (Presidente de la compañía)
- Director de la Revista (Dircom)
- Redactor Jefe (Apoyo del Dircom)
- Director de Mercadeo
- Director de RR.HH

- Boletín electrónico.

Haciendo uso del correo corporativo con el que todos los empleados administrativos contarán cuando se instale la intranet, se enviará un boletín electrónico cada lunes con la información de la semana. El contenido de este boletín será puramente informativo, y los artículos serán cortos. No irán más de tres noticias para no saturar al lector.

Valor aproximado: \$1'000.000

- Dunkin todos.

Reuniones que tendrán lugar dentro de la compañía cada lunes a las 12:30 pm, con el objetivo de que cada equipo de trabajo comparta con el resto de la organización , experiencias relevantes o aprendizajes de trabajo durante la semana anterior. Serán reuniones de 20 a 30 minutos, con el único objetivo de que cada unidad conozca las principales actividades de las otras y se creen vínculos entre ellas.

Valor aproximado: No tiene costo.

- Pensadera.

Encuentro estratégico anual de toda el area administrativa de la compañía, en la que por medio de diferentes actividades lúdicas se abre un espacio a la reflexión y para hablar de temas que no se tocan en el día a día de la empresa. Se realizará una vez al año entre los meses de noviembre y diciembre.

Valor aproximado: No tiene un costo fijo, puede variar dependiendo de la actividad que se proponga para cada año, pero recomendamos que se destinen entre \$3.000.000 y \$5.000.000.

## CONCLUSIONES

Tras haber estudiando y analizado a fondo una organización como DONUCOL S.A hemos llegado a varias conclusiones.

- Las empresas hoy en día deben empezar a considerar la información como uno de sus principales recursos, y deben manejarla igual que los recursos tradicionales (humanos, financieros, etc.) Por esta razón resulta urgente que compañía como ésta decida implementar su propio Departamento de Comunicación y otorgue al DIRCOM una posición directiva dentro de la organización que le permita ser participe activo en la planeación estratégica.

- Muchos de los problemas internos de una empresa se dan por fallas en la comunicación: retraso de procesos, duplicación de funciones, carencia de datos para la toma de decisiones, entre otros. Por lo que los directivos deben dejar de pensar que la información es únicamente de algunas personas o del departamento que la genera. Por lo contrario, deben entender que la información es uno de los activos de la empresa y que todo miembro tiene derecho a ella, por lo que la organización debe facilitarle el acceso. Así mismo, todos los miembros tienen el deber de compartir la información que generen, ya que esta puede ser de utilidad para otra persona.

- Es claro que la propuesta de solución a los problemas encontrados es la creación e implementación de un departamento de comunicación dentro de la organización. Que una vez posicionado, será el encargado de manejar los canales de información, vigilar que la información fluya y buscar espacios para que todos los miembros generen contenido para compartir. Esto con el fin de mantener informado al público interno, y estos interioricen y transmitan claramente la misión y objetivos de la organización, y trabajen en una sola dirección.

- El departamento debe trabajar desde la comunicación. Pues se necesita crear un ambiente que facilite el intercambio de información entre el personal que integra las diferentes áreas, apoyados en la tecnología apropiada para optimizar los procesos que se llevan a cabo en la compañía.

- Con esta nueva visión de la comunicación, DONUCOL adquirirá ventaja competitiva frente a la competencia. Pues si el personal empieza a trabajar colaborativamente y con un soporte tecnológico más apropiado, se maximizarán los resultados y minimizarán la pérdida de tiempo e información en beneficio de los objetivos organizacionales.

- Aunque en este proyecto es importante la tecnología, no todo depende de ella. Esta debe ir acompañada por la participación activa del recurso humano. Pues para que los aspectos tecnológicos funcionen, en este caso la implementación de una intranet, se debe dar un cambio positivo en la cultura de la organización que cree un entorno en el cual todos los participantes trabajan, colaboran, intercambien información y se ayuden para la realización de los diferentes proyectos.

- En otras palabras, el Departamento de Comunicación, más allá de dedicarse a las tecnologías de información y comunicación, debe lograr que los miembros de la organización hagan parte del proyecto convirtiéndolos en la fuerza motriz del desarrollo mediante su participación. Esto asegura el éxito de los proyectos a largo plazo, pues a medida que la gente se involucre y apropie de ellos, estos saldrán adelante.

## BIBLIOGRAFÍA

C. LOUGOVOY- M. LINON. (1976) *Las relaciones públicas, función de gobierno de la empresa y de la administración*. Barcelona. Editorial Hispano Europea.

CASTELLS, Manuel. (1997) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Volumen 1, *La sociedad red*. Madrid. Alianza Editorial.

COSTA, Joan. (2007) *Red Dircom*. Revista Signo y Pensamiento. Volumen 26, no. 51. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.

DEL POZO, Marisa. (1997) *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid. Editorial Fragua.

Diccionario Enciclopédico NORMA 2da Edición. Bogotá. Edit. Norma. 1991.

ELIAS, Joan. MASCARAY José. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

GORDON, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México D.F. Editorial Prentice Hall.

GUMUCIO, Dagron Alfonso. (2006) *Comunicación para el Cambio social: Clave del Desarrollo Participativo*.

FREEMAN, Linton. (2004) *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press. 2004.

FERNANDEZ, Collado Carlos. (2002) *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.

JENNINGS, Marie. (1991) *Comunicación corporativa*. Colombia. Legis Editores.

KAPLUN, Mario. (1985). *El comunicador popular*. Quito. Ciespal.

PATÍÑO, Gustavo (2007). *Citas y referencias bibliográficas*. Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.

PROSS, Harry. (1990). *Introducción a la ciencia de la comunicación*. Barcelona. Editorial Anthropos.

REBEIL Corella, María Antonieta- RUIZSANDOVAL, Cecilia. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México. Plaza y Valdes.

ROBBINS, Stephen. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación.

ROMEO, Marina. ROCA, Xavier. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Colombia. Editorial UOC.

VALLE, Flórez. Mónica. (2003) *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI*. En Revista Razón y Palabra. No 32.

VILLAFañE, Justo. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid. Editorial Pirámide.

- Web grafía:

BERNSTEIN, Marcelo (2009). *La comunicación ascendente*. (En línea), disponible en <http://www.emprendedoresnews.com/tips/la-comunicacion-ascendente.html> recuperado el 19 de septiembre de 2009.

COCKBURN, Ian. (2005). *Franquicias y licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?*. (En línea), disponible en <http://www.educabo.com/Franchising.pdf> recuperado el 20 de noviembre de 2009)

DANE. (2008). *Informe del sector alimentos*. (En línea), disponible en [http://www.bancoldex.com/documentos/1190\\_Alimentos\\_Mayo.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/1190_Alimentos_Mayo.pdf) recuperado el 19 de agosto de 2009.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 201. (En línea) disponible en <http://www.rae.es/rae.html> recuperado el 17 de abril de 2011.

ETXEBARRIA, Joseba. (2003) *El departamento de comunicación de la empresa*. (En línea), disponible en <http://www.komunika.info/?p=5> recuperado el 15 de agosto de 2010

GARCÍA, Lola. (2006) Soluciones Eficaces Microsoft. *Como montar su plan de comunicación*. (En Línea), disponible en: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/montar\\_plan.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/montar_plan.msp) recuperado el 15 de agosto de 2010

MOLINA, José Luis y MARSAL, Montserrat. (2002) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. (En línea), disponible en: <http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/576-Lagestion.pdf> recuperado 20 de octubre de 2009

ORGANIZACIÓN NACIONAL DE FRANQUICIAS. (2008) *Franquicias Colombianas*. (En línea), disponible en: [www.franquiciascolombianas.com](http://www.franquiciascolombianas.com) recuperado el 13 de noviembre de 2009.

SINALTRAINAL (2007). *Quiénes somos*. (En línea), disponible en [www.sinaltrainal.com](http://www.sinaltrainal.com) recuperado el 18 de agosto de 2009.

REVISTA SEMANA. (2009). *Las 100 empresas más grandes de Colombia*. (En línea) disponible en: [http://www.semana.com/documents/Doc-1876\\_200952.pdf](http://www.semana.com/documents/Doc-1876_200952.pdf) Recuperado en septiembre de 2009

VILLAFANE, Justo. (2008) *Conferencia: Reinventando la comunicación organizacional*. Buenos Aires. (En línea), disponible

en: [http://www.ciberjure.com.pe/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3558](http://www.ciberjure.com.pe/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3558) recuperado 15 de mayo de 2010)

## **ANEXOS**

Todas las entrevistas y encuestas con las respuestas del público consultado.