

**Visibilización de la necesidad de un departamento de comunicaciones en la
empresa Industrias Alimenticias Perman.**

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Periodista

Camilo González Restrepo

**Asesora
Tatiana Betancur Jaramillo
Comunicadora y Relacionista Corporativa y Magíster en Educación y Desarrollo
Humano**

**Corporación Universitaria Lasallista.
Ciencias Sociales
Comunicación y Periodismo
Caldas-Antioquia
2020**

Contenido

Resumen	3
Introducción	4
Justificaciones.....	6
Impacto científico y tecnológico.....	6
Impacto social y económico	8
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Marco Teórico	11
La Comunicación Organizacional.....	11
Matriz DOFA.....	12
Gestión de la información	14
Cultura Organizacional	16
Andragogía	18
Metodología.....	19
Resultados	21
Comunicación Interna	21
Comunicación externa.....	22
Conclusiones y recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	25

Resumen

El propósito de este trabajo es hacer visible la necesidad de un departamento de comunicaciones en Industrias Alimenticias Perman a través del análisis interno y externo del entorno comunicacional de la empresa, generando, en primer lugar, la sensibilización sobre la necesidad de la gestión estratégica de las comunicaciones; los lineamientos filosóficos y misionales del departamento de comunicaciones; la identificación del comportamiento, manejo y estado de los flujos y canales de información internos de la empresa y un manual de funciones para que se proyecte, no solo en la continuidad de un profesional de las comunicaciones, sino, en la conformación de un Departamento de Comunicaciones.

Introducción

El propósito de este trabajo de grado es visibilizar la necesidad de la implementación de un departamento de comunicaciones que gestione las comunicaciones internas y externas, relacionamiento público, reputación, diseño, identidad y demás intangibles de Industrias Alimenticias Perman, que por más de 70 años no han sido gestionadas estratégicamente.

Perman es una empresa familiar que, a lo largo de los años, se ha posicionado entre las primeras 10 panificadoras más importantes de Colombia y la primera a nivel nacional en maquila para grandes superficies y supermercados.

Actualmente Perman desarrolla un proyecto de ampliación de la planta y reestructuración organizacional con metas ambiciosas que lo ubiquen en el cuarto lugar a nivel nacional como marca panadera y que le permitan extender su capacidad de producción de marca propia y de maquila. En este contexto de reestructuración y de fortalecimiento organizacional, Perman decide, por primera vez, contratar un practicante comunicador.

La cláusula de confidencialidad y el desconocimiento del recurso humano de la empresa sobre las funciones del profesional de las comunicaciones dificultaron la implementación de herramientas de investigación, limitando el enfoque cualitativo del trabajo grado a la observación participante como herramienta para describir y cualificar el entorno comunicacional de la empresa.

Asimismo, las prácticas administrativas anacrónicas de la base administrativa de Perman, hicieron necesario la sensibilización pedagógica y el uso de la andragogía para hacer visible la necesidad de un Departamento de Comunicaciones.

A través de la Matriz DOFA se analizan los factores intrínsecos (fortalezas y amenazas) tienen efecto en el entorno (amenazas y oportunidades) y se diseñan estrategias encaminadas al fortalecimiento de las comunicaciones internas y externas de la empresa; se analizan y exponen los flujos y canales de información internos de la empresa y se crea un manual de funciones que establezca las capacidades y retos que tiene que asumir el profesional de las comunicaciones, así como también permita identificar cómo perfilar al profesional y que a su vez se proyecte, no como un espacio de practicante, sino como un Departamento de Comunicaciones.

Así, pues, los objetivos de este trabajo de grado permiten visibilizar, identificar, medir y crear estrategias sobre la necesidad de un Departamento de Comunicaciones y generar, también, el tránsito del puesto de practicante a la vacante de comunicador fijo.

Justificaciones

Impacto científico y tecnológico

Industrias Alimenticias Perman es una empresa panificadora con más de 70 años en el mercado con participación en el Área Metropolitana como marca Perman y que realiza maquila para Grupo Éxito, Koba, Burger King, entre otras marcas a nivel nacional.

Actualmente Perman desarrolla un proyecto de ampliación de la planta y reestructuración organizacional con metas ambiciosas que lo ubiquen en el cuarto lugar a nivel nacional como marca panadera y que le permitan extender su capacidad de producción de marca propia y de maquila. En este contexto de reestructuración y de fortalecimiento organizacional, Perman decide, por primera vez, contratar un practicante comunicador únicamente para realizar videos explicativos de los principales puestos de trabajo de la planta para procesos de inducción y de reinducción.

Este trabajo de grado permite visibilizar la necesidad de un departamento de comunicación con funciones precisas y participación activa en el organigrama de la empresa, que vaya mucho más allá del apoyo al proceso de inducción y reinducción, es decir, con un direccionamiento estratégico que le posibilite al profesional de las comunicaciones apoyar y administrar los flujos de información internos de los 7 departamentos administrativos que componen a Perman para garantizar que los mensajes, las comunicaciones y la información sea útil para todos y suministrada por los canales más idóneos.

La comunicación se constituye en esencia y 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 (Valle, 2003).

Así, pues, surge la necesidad de demostrar y cuantificar los avances y beneficios obtenidos de la sistematización, digitalización y automatización de distintos procesos que antes se hacían manualmente y que gastaban más recursos humanos, económicos y de tiempo, así como también la preproducción y puesta en marcha de reinducciones digitales y evaluación de las mismas a través de formularios de Google; capacidad adquirida para diseñar toda clase de piezas gráficas, publicitarias y de identidad corporativa; grabación y edición de videos para inducciones, instructivos o contenidos institucionales; administración de estos flujos de información de manera eficiente utilizando los recursos digitales y tecnológicos de los que dispone la empresa y garantizar así que los mensajes emitidos lleguen a su receptor y haya canales de realimentación.

Puntualmente en el impacto tecnológico se evidencia la necesidad de fortalecer las comunicaciones externas de Perman, apoyando al departamento de mercadeo con el fortalecimiento de las redes sociales, creación de métricas e indicadores de gestión orientados a la muestra de resultados y que garanticen la efectividad y eficiencia, perfilación de clientes, mapa de públicos externo y plan de relaciones públicas.

Es importante, pues, destacar la importancia de la presencia de un profesional de las comunicaciones y diseñar un manual de funciones que contemple los distintos campos en los que puede impactar: medición de un clima organizacional, gestión de una cultura organizacional, manejo institucional de logos e identidad corporativa, creación de contenido web, piezas fotográficas y/o videos, periódicos o boletines internos, community manager, análisis de competencia, apoyo y creación de eventos, entre otras.

Para el desarrollo de este trabajo de grado se retoman teorías aprendidas en asignaturas como Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, como la Teoría Humanista y la Teoría de Sistemas, desde las que se entiende la Organización como un sistema completo que puede ser alterado por su entorno o por cualquier subsistema que no se encuentre fuertemente interrelacionado.

En el contexto de Industrias Alimenticias Perman (más de 500 empleados de distintas áreas o subsistemas) es importante garantizar la puesta en marcha del interrelacionamiento de los subsistemas desde el direccionamiento estratégico y así asegurar factores cruciales para la empresa como lo son las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), Seguridad y Salud en el Trabajo y así respaldar la inocuidad de los alimentos producidos y buenas condiciones de trabajo y productividad de los trabajadores.

Impacto social y económico

La gestión estratégica de los flujos de información en la empresa, la comunicación asertiva y eficiente, permite crear una cultura de la seguridad y de la inocuidad en una empresa que es Industria Alimenticia; además, la actualización y modernización de los distintos procesos de inducción, reinducción y capacitación permiten generar datos para su interpretación y generación de información que posibilite la mejora y el cambio constante.

Es importante ser cuidadoso con la cultura organizacional ya existente en Industrias Alimenticias Perman por más de 70 años en su contexto de empresa familiar, sin embargo, es fundamental acentuar y delimitar esa cultura con los valores organizacionales, la misión y visión de la plataforma estratégica y las necesidades

puntuales que afronta la organización en su actual contexto de ampliación y remodelación de la planta, demostrando la efectividad de la gestión de los flujos de información al interior de la organización con la debida segmentación de los distintos públicos o subsistemas y garantizando la comunicación estratégica que vincule sus distintos entornos: social, cultural y económico en una relación armoniosa, estratégica y positiva para los intereses y objetivos visionales de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Visibilizar la necesidad de un departamento de comunicaciones en la empresa Industrias Alimenticias Perman.

Objetivos específicos

- Crear una matriz DOFA de Industrias Alimenticias Perman.
- Exponer los flujos y canales de información interna utilizados en Industrias Alimenticias Perman.
- Diseñar un manual de funciones del departamento de comunicaciones de Industrias Alimenticias Perman.

Marco Teórico

La Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una herramienta para administrar las comunicaciones de una empresa desde distintos tipos, enfoques y campos, así, pues, su definición o definiciones varían según la orientación o tratamiento que se le dé.

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005), es decir, la comunicación organizacional crea un orden en la gestión y administración de mensajes que facilite la asimilación e interconexión entre los distintos públicos internos o externos de una organización de manera estratégica.

Ésta tiene sus orígenes en la Teoría de la Organización. Los primeros estudios se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación (Becerra, 2011).

La comunicación organizacional es una herramienta multidisciplinar que aporta valor y que tiene incidencia en distintos sistemas o departamentos de una organización y que ha evolucionado según las necesidades de las empresas de cara a los retos que suponen fenómenos como la globalización y la interculturalidad para así alcanzar un mejor crecimiento y desarrollo organizacional.

La comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y

actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco (Toro, 2014).

Cuando la comunicación hace parte del desarrollo organizacional de una empresa y es gestionada por un profesional de las comunicaciones, deja de ser una herramienta o un fenómeno que simplemente sucede orgánicamente para convertirse en un direccionamiento estratégico de las informaciones, percepciones, mensajes e intangibles de una organización:

(...) son cuatro los intangibles estratégicos: la reputación, la marca, la responsabilidad y la cultura corporativa, donde la Comunicación Estratégica constituye una herramienta indispensable para gestionar (...). Para poder trabajar la Comunicación Estratégica de las compañías, surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la Comunicación, que a través de un departamento específico o un profesional, lidere la puesta en marcha, con competencias, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación (Pérez & Pérez, 2015).

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite analizar 4 dimensiones de una empresa, persona, situación o fenómeno que se quiera estudiar: “Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características

internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada” (Moreno & Soler, 2017).

La matriz DOFA permite medir situaciones concretas, fenómenos, el cumplimiento de una estrategia, entre otros, organizando los datos y la información para tener un entendimiento mayor de los factores externos e internos de la situación estudiada y así facilitar la toma de decisiones bajo un direccionamiento estratégico.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión (Chapman, 2004).

El objetivo, pues de la matriz es facilitar el cruce o triangulación de distintas variables, para obtener información coherente que permita la toma de decisiones:

se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y

oportunidades), y a su vez como estos últimas inciden en las primeras (López, 2004).

Gestión de la información

Según la RAE, información significa “Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”.

La información es un conjunto de datos relacionados e interpretados (definiendo datos como mediciones objetivas), que permiten prever y planificar para crear conocimiento (Arévalo, 2007).

Las empresas, familias, grupos de personas o sistemas en los que interactúan individuos generan procesos que le dan valor a sus interacciones a través de la información, los datos y el conocimiento. Puntualmente en las empresas:

De esta manera los sistemas de producción han ido adquiriendo un creciente interés por la gestión del conocimiento, pues la adecuada administración del capital intelectual de una organización es el elemento que puede propiciar una ventaja competitiva respecto a otras entidades concurrentes. Siendo las personas las generadoras de este activo, y por lo tanto un componente esencial en la Gestión del Conocimiento (Arévalo, 2007).

Surge, entonces, la importancia de la gestión de la información y de los conocimientos del capital humano de una empresa que permita la utilización de nuevos postulados para la solución de problemas y generación de desarrollo que no esté basado únicamente en la generación de riquezas.

La información es un bien intangible que puede generar beneficios reales y tangibles.

Empresas han diseñado políticas para gestionar este recurso en beneficio de los intereses de su entidad. Sin embargo, en ocasiones también confundidos ante esta situación, simplifican la gestión de la información con la simple incorporación de tecnologías de la información de última generación, que si bien tienen una importancia fundamental como herramientas para la gestión de la información en si misma sólo pueden considerarse un soporte para dar cobertura a la Gestión de la información (Arévalo, 2007).

La información surge de la interacción de individuos que componen un grupo, familia, empresa o sistema que en “La Teoría General de Sistemas ha contribuido al estudio de los sistemas que son considerados como organizaciones, en los que existen una serie de elementos y fenómenos que se relacionan entre sí” (Arévalo, 2007).

“Todo sistema, además, desarrolla una jerarquía de valores preferenciales que determinan su cauce hacia determinados estados, y con ellos se identifican sus objetivos, propósitos o metas” (Arévalo, 2007). Si se analiza la información como un sistema, surge la necesidad de clasificarla, gestionarla, jerarquizarla y darle valores diferenciales.

Al interior de una organización o sistema, se encuentran informaciones de diferentes fuentes o emisores y que no siempre llegan a un receptor al que dicha información le permita generar conocimiento: “La información es objeto de mercadeo, se compra y se vende, y puede proporcionar a aquellos que la poseen unos beneficios reales y efectivos” (Arévalo, 2007).

Cultura Organizacional

Según la RAE, cultura significa “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”. La cultura es parte fundamental de cualquier sociedad, grupo social o sistema organizacional.

La cultura organizacional “comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa” (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia, 2009). A partir de valores, percepciones, creencias y conductas se crea la cultura de una organización, uniendo un sistema de significados comunes, compartidos por un grupo de personas perteneciente a una organización y que los distingue de otras organizaciones.

La cultura organizacional es un constructo colectivo y, preferiblemente, direccionado, por la participación de los fundadores o iniciadores de una organización y que se transforma a lo largo del tiempo, creando una historia, tiempo y valores de un sector, grupo o sistema organizacional (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Ana, 2006).

La cultura organizacional es un intangible de las organizaciones que debe ser gestionada estratégicamente para así facilitar y administrar otros intangibles como el clima organizacional o el conocimiento de una empresa y así posibilitar mayor capacidad de trabajo en equipo para alcanzar visión o metas organizacionales y crecimiento competitivo.

Algunos de los elementos de la cultura organizacional son:

- *Identidad de los miembros*: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- *Énfasis de grupo*: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- *Perfil de la decisión*: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- *Integración*: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- *Control*: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- *Tolerancia al riesgo*: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- *Criterios de recompensa*: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- *Tolerancia al conflicto*: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- *Perfil de los fines o medios*: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- *Enfoque de la organización*: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia, 2009).

Actualmente la cultura organizacional se estudia y gestiona desde distintas disciplinas para obtener distintos resultados a nivel organizacional tales como mayor adaptabilidad, armonía y homogeneidad, integración, negociación de conflictos, identidad corporativa, entre otros.

Andragogía

La andragogía es “un neologismo para designar la ciencia de la formación de los hombres, en sustitución del vocablo clásico Pedagogía, de manera que no se haga referencia a la formación del niño, sino a la educación permanente.” (Ledo & Oliva, 2003), es decir, la andragogía supone un conjunto de técnicas y métodos orientados a la enseñanza continua a través de los años con componentes diferenciales biológicos, sociales y psicológicos.

“Se discute sobre Pedagogía y Andragogía como si fueran aspectos contrapuestos, cuando realmente lo que se contraponen son los métodos de enseñanza clásica frente a nuevos métodos participativos, considerando el entorno social en que el individuo se desarrolla.” (Ledo & Oliva, 2003), así, pues, la andragogía es también el reconocimiento de un nuevo estilo de aprendizaje, de las diferencias individuales entre los seres humanos, ambientes de aprendizaje flexibles, etc.

La andragogía, más que centrarse en la educación y formación del adulto mayor, es la formación y educación permanente de las personas, por lo que no se debe confundir el término con la vejez propiamente (Rojas, 2003).

Metodología

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo pues la necesidad “no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.” (Bejarano, 2016), las observaciones realizadas alrededor del fenómeno y del fenómeno, permiten registrar y describir la información hallada.

Dadas las características que condicionan el estudio, tales como la cláusula de confidencialidad y la poca oportunidad dada al practicante de participar en algunos espacios de interés, se opta por la obtención de descripciones o datos a partir de observaciones: “En algunos procesos de investigación donde se ocupan de sujetos que no pueden proporcionar información verbal, se debe utilizar la observación en estos casos como método de recogida de datos” (Herrera, 2017).

Por observar se entiende la generación y registro sistemático en el diario de campo de los datos sobre las prácticas naturales mientras acontecen en el sitio del fenómeno (Rubio, 2017) apropiándose de las experiencias del practicante alrededor de los hechos acaecidos en la empresa y transformando dichas observaciones en descripciones.

El diario de campo, como instrumento de recolección de datos, permite recolectar información sobre el funcionamiento comunicacional de la empresa e identificar qué es necesario corregir o no en términos organizacionales y posibilita la toma de acciones encauzadas al mejoramiento de los procesos comunicacionales (Osorio & Rodríguez, 2018).

El desarrollo del estudio permitió periodos extensos para compartir el universo simbólico con el capital humano para que expresaran sus sentimientos frente al escenario o a los espacios compartidos; siendo en algunos casos observación participante, en donde se tiene una mayor participación que observación y en otros casos observación no participante.

El objeto de la observación influye sobre su percepción libre de prejuicios.

Los gestos, los comentarios, cambian la relación entre el reportero y el mundo que le rodea, y la palabra hablada y escrita sólo son una parte de esa otredad observada y participada (Kumbrián, 2010).

La construcción del diario de campo permite describir, argumentar e interpretar las vivencias del capital humano, partiendo de un diario de actividades en las que se tiene participación y de otras en las que se observa sin participar

El diario de campo permite enriquecer la relación teoría-práctica. La observación es una técnica de investigación de fuentes primarias, que como ya vimos necesita de una planeación para abordar un objeto de estudio o una comunidad a través de un trabajo de campo (práctica), la teoría como fuente de información secundaria debe proveer de elementos conceptuales dicho trabajo de campo para que la información no se quede simplemente en la descripción, sino que vaya más allá en su análisis (R, 2007).

Resultados

Dado que este trabajo de grado tiene una cláusula de confidencialidad, los resultados y las acciones propuestas en los objetivos no se anexan al cuerpo del documento, sino que solamente se aborda los resultados descriptivamente.

A lo largo de las prácticas profesionales se logran distintos avances en términos de comunicación que se abordarán de la siguiente manera:

Comunicación Interna

Desde el departamento de Recursos Humanos con el fin de eliminar las capacitaciones e inducciones semanales de manera presencial, se adelantan inducciones, reinducciones y capacitaciones digitales a través de la creación de una página web institucional en la que el recurso humano de la empresa tiene acceso a una biblioteca de videos institucionales e instructivos y la posibilidad de realizar exámenes sobre los mismos.

También se actualizan las carteleras de la planta y de la sede mercadeo, para la creación de mensajes institucionales a través de carteles, afiches, pancartas, entre otros, sin la necesidad de tercerizar los diseños con una agencia publicitaria. Asimismo, se adquiere capacidad para diseñar todo tipo de piezas publicitarias y de mensajes institucionales, volantes, periódico interno Noti Perman.

Se crea el Manual de Funciones para el Departamento de Comunicación como herramienta que le permite identificar al comunicador y al sicólogo encargado de la selección del comunicador cuáles son las capacidades y retos que se deben asumir; también, se entrega a la dirección de Recursos Humanos la Matriz DOFA de las comunicaciones internas y externas.

Desde el Departamento de Calidad, se actualizan los manuales de calidad con instrucciones y características de los productos elaborados por Perman, así como también se crea alianza con una litografía que permite imprimir manuales en tiempo récord para presentar en auditorías de calidad.

Comunicación externa

Desde el Departamento de Mercadeo, se genera un acercamiento más estratégico con las comunidades digitales, fortaleciendo las redes sociales de Perman con la creación de indicadores de gestión que garanticen el retorno de la inversión, puesta en marcha de Hashtag e indicadores de gestión que les hagan seguimiento, verificación de clientes, benchmarking y puesta en marcha de plan para crear canal de ventas a través de redes sociales.

Asimismo, se comienza a realizar, con la agencia publicitaria que maneja las redes sociales, manual de estilo y brief de marca y se generan propuestas de relacionamiento público y con otras marcas para realizar procesos de cobranding.

Se crean encuestas para perfilar también a los consumidores y compradores de productos Perman en puntos de venta físicos e identificación de clientes y supermercados Pareto.

En este orden de ideas acción tras acción, creación de estrategias y cumplimiento de los objetivos propuestos en este trabajo de grado, se permite visibilizar la necesidad de la creación de un Departamento de Comunicación que garantice la continuidad y puesta en marcha de las acciones ya realizadas y de las demás estrategias propuestas en la matriz DOFA.

Conclusiones y recomendaciones

Es correcto asegurar que Perman en 6 meses ha tenido una gran transformación interna y externa en términos de comunicación. Observando los resultados logrados únicamente desde el Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Mercadeo, lo que antes se realizaba orgánicamente y sin un direccionamiento, hoy en día tiene un análisis y una debida estrategia enmarcada en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

La continuidad de un profesional de las comunicaciones que vele por el cumplimiento de dichas estrategias, es fundamental para no retroceder, pero, aun así, la presencia de un comunicador como practicante, no permite el direccionamiento que la empresa se propone su visión al 2022.

La vacante como comunicador, debe ser fija y no como práctica, para así garantizar la creación de un Departamento de Comunicaciones que cuente con los recursos necesarios: computadores con software de edición, oficina fija, capacidad de toma de decisiones y participación en comités, un comunicador interno y otro externo...

Desde el punto de vista de marca, Perman se debe trazar no solo el objetivo de fortalecerla y posicionarla frente a la misma competencia que se genera a sí misma con la maquia, sino que también debe empezar a crear estrategias y acciones que garanticen el cumplimiento del objetivo, es decir, son conscientes de la necesidad, pero no hacen nada por solucionar el problema y es precisamente ahí cuando se hace más visible la necesidad del comunicador y de la implementación de las estrategias propuestas en la Matriz DOFA.

Además, el manejo de las redes sociales debe ser un proceso en constante mejoramiento y evaluación a través de indicadores de gestión, pero además de esto, el manejo externo de las comunicaciones de la marca, su posicionamiento en redes, reputación... debe ser gestionado desde la misma empresa amparado en los objetivos organizacionales, visionales y comunicacionales, no manejado a través de un tercero.

Así, pues, el visibilizar la necesidad del Departamento de Comunicaciones, debe ser un objetivo constante y que se transforme en la generación de los cimientos que proyecten la verdadera creación e implementación de todas las estrategias propuestas en la Matriz DOFA y a lo largo de las demás prácticas hasta que se cumpla el objetivo.

Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Cristina Seco.
- Arévalo, J. A. (8 de Noviembre de 2007). Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento. *e-prints in library and information science*, 3.
- Becerra, T. A. (Julio de 2011). Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 13.
- Bejarano, M. A. (29 de Febrero de 2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 3. Obtenido de Repositorio Digital UIDE.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Empresas creciendo bien*, 4. Obtenido de Empresas creciendo bien.
- Estrada, J. G., Pupo, J. C., Rodríguez, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. Obtenido de SCIELO.
- Herrera, J. (2017). La Investigación Cualitativa. *UDG Virtual*, 7. Obtenido de Repositorio UDGVirtual.
- Kumbrián, R. D. (2010). Kapuscinski: 'El Imperio' y el observador social participante. *Communication Journal*, 1, 8-9.
- Ledo, M. V., & Oliva, B. F. (2003). Andragogía. *Educación Médica Superior*, 17(4), 2-3. Obtenido de SCIELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412003000400011&script=sci_arttext&lng=en
- López, J. C. (2004). *Análisis de la Deserción Estudiantil de Cecar Utilizando Herramientas de Inteligencia de Negocios con Licencia Libre*. Sincelejo: CECAR. Obtenido de Dirección Estratégica de Fundación Iberoamericana FUNIBER.
- Moreno, D. E., & Soler, R. A. (2017). *Modelo en métodos cuantitativos para optimizar la planeación de la producción en la empresa Productos Alimenticios Santillana S.A.* Bogotá: Alejandría. Obtenido de Repositorio Institucional Politécnico Grancolombiano.
- Osorio, V., & Rodríguez, M. d. (Febrero de 2018). Modelo para la Evaluación de Programas de Ética Organizacional en Universidades. *Información Tecnológica*, 29(1), 8. Obtenido de Scielo.
- Pérez, Y. A., & Pérez, G. A. (2015). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *Razón y Palabra*, 2(1), 7-8.
- R, L. A. (2007). La Observación y el Diario de Campo en la Definición de un Tema de Investigación. *Revista perfiles libertadores*, 17(2), 77.
- Rojas, P. R. (2003). La andragogía y el constructivismo en la sociedad del conocimiento. *Laurus Revista de Educación*, 17(1), 80-89.
- Rubio, M. I. (2017). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista colombiana de antropología*, 1(1), 126.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Ana. (2006). Cultura Organizacional: desnaturalando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 3(1), 19.

Toro, B. D. (Enero de 2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 3(2), 12.