

**La importancia de una buena comunicación interna organizacional: una mirada a la
agencia MB comunicaciones.**

María José González

Silvia Herrera

Directora:

Claudia Pilar García Corredor

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Carrera de Comunicación Social con Énfasis en Organizacional

Bogotá D.C.

Mayo 22 de 2017

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”.

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Estado del Arte	17
2. Marco Teórico.....	22
3. Análisis diagnóstico	72
3.1 Análisis de herramientas por categorías	97
3.1.1 Canales de comunicación	97
3.1.2 Relaciones interpersonales.....	99
3.1.3 Herramientas de trabajo	101
3.1.4 Motivación	102
4. Plan estratégico de comunicación interna	105
Bibliografía	116
Apéndices.....	120

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Cómo redactar una estrategia	31
<i>Figura 2.</i> Formulación de la estrategia.....	32
<i>Figura 3.</i> Tipos de respuesta cerrada y abierta	58
<i>Figura 4.</i> Genero	75
<i>Figura 5.</i> Profesion	76
<i>Figura 6.</i> Genero	76
<i>Figura 7.</i> ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?	77
<i>Figura 8.</i> ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?.....	78
<i>Figura 9.</i> Relación con jefe o supervisor	79
<i>Figura 10.</i> Mi jefe / superior me evalúa de forma justa.....	81
<i>Figura 11.</i> Mi jefe / superior está al corriente de mi trabajo	82
<i>Figura 12.</i> Mi jefe/ superior me escucha y me hace retroalimentación de mi trabajo.....	82
<i>Figura 13.</i> Mi jefe / superior me trata de forma educada y respetuosa	83
<i>Figura 14.</i> Mi jefe/superior transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	85
<i>Figura 15.</i> Mi jefe/superior logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos.....	86
<i>Figura 16.</i> Mi jefe / superior transmite los valores de la compañía	86
<i>Figura 17.</i> Mi jefe /superior genera un sentido de pertenencia a la compañía	87
<i>Figura 18.</i> Mi jefe / superior crea un entorno motivador.....	88
<i>Figura 19.</i> Mi jefe / superior contribuye a mi desarrollo profesional	88
<i>Figura 20.</i> Mi jefe / superior transmite los objetivos y resultados de la compañía	89
<i>Figura 21.</i> ¿Puede tener una conversación abierta con su jefe?	89
<i>Figura 22.</i> ¿Siente que su trabajo es valorado por su jefe?.....	90
<i>Figura 23.</i> ¿Su jefe le reconoce cuando está haciendo su labor de una manera efectiva?	91

<i>Figura 24.</i> Flexibilidad de horario	92
<i>Figura 25.</i> Relación entre sueldo y resultados	92
<i>Figura 26.</i> Oportunidad de ascenso	94
<i>Figura 27.</i> Salario	95
<i>Figura 28.</i> Seguridad en el trabajo	95
<i>Figura 29.</i> Carga de trabajo	95
<i>Figura 30.</i> Beneficios sociales	96
<i>Figura 31.</i> Formación a cargo de la empresa	96
<i>Figura 32.</i> ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional.....	96
<i>Figura 33.</i> ¿Se proyecta a futuro en la agencia?	97

Lista de Apéndices

	Pág.
Introducción.....	14
1. Estado del Arte.....	17
2. Marco Teórico	22
3. Análisis diagnóstico	72
4. Plan estratégico de comunicación interna.....	105
Bibliografía.....	116
Apéndices.....	120
Apéndice A. Entrevistas.....	120
Apéndice B. Formulario de encuesta	143

Reglamento Estudiantil 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”

Introducción

Retomando y analizando toda la teoría y la práctica que hemos visto a lo largo de nuestra carrera, llegamos a la conclusión que la comunicación interna de una empresa es vital y de real importancia para que ésta funcione adecuadamente y así pueda existir un buen clima organizacional para que éste sea reflejado a todos los públicos. Es necesario que exista una cohesión y coherencia entre cada uno de los miembros de una organización para que los valores, la misión, la visión, objetivos y metas estén unificadas para así trabajar todos en pro de los resultados esperados.

Una buena comunicación interna se ve reflejada cuando existe un buen ambiente organizacional, cuando se tienen los canales necesarios para transmitir la información de manera clara, asertiva y eficaz, cuando los trabajadores sienten una motivación intrínseca por realizar su trabajo de la mejor manera y cuando la empresa le provee a sus empleados todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones. Una buena comunicación interna, es directamente proporcional al incremento de la productividad, una mejor reputación, una baja rotación de personal, un alto sentido de pertenencia y responsabilidad. Por el contrario, cuando hay deficiencias en los procesos de comunicación interna en una compañía, se presenta un clima organizacional tenso, la transmisión de información es tergiversada, se da paso a los rumores y en general no existe una entropía. Según Marchiori, la comunicación interna (2008, p. 213-214):

«...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es

fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización».

El objetivo del presente trabajo es diseñar una estrategia de comunicación interna para la agencia MB Comunicaciones, una consultora local con alcance global, con más de 25 años de experiencia en los sectores público y privado. Se desempeña en el manejo de comunicación interna, externa, relaciones públicas, manejo de medios y crisis organizacionales. Sus clientes se destacan por ser grandes y reconocidos competidores en el mercado mundial, tales como Latam, tales como Agrinos, Johnson & Johnson, Banco Davivienda, Cottton Council USA y JP Morgan Bank.

Consideramos importante realizar un diagnóstico a esta agencia de comunicaciones que presta servicios estratégicos a otras organizaciones, ya que según nuestro conocimiento como estudiantes de comunicación social, es vital que la comunicación interna de la consultora MB Comunicaciones funcione adecuadamente para poder transmitir todos los valores y el knowhow a cada uno de sus clientes.

Para evaluar los procesos de comunicación interna de la agencia, consideramos que es necesario realizar un diagnóstico organizacional y así tener certeza de las falencias, pero también de los aspectos que se están manejando adecuadamente en la compañía, ya que la finalidad de este trabajo de grado es plantear una estrategia para potencializar o mejorar el aspecto más débil que se este presentando en la comunicación interna de la agencia.

La presente investigación tiene como objetivo general: plantear una estrategia de comunicación interna para la agencia de comunicaciones y relaciones públicas MB Comunicaciones.

Objetivos específicos:

- Identificar las falencias y los logros de la comunicación interna de la agencia MB Comunicaciones.
- Analizar el ambiente laboral de la agencia, la satisfacción de los empelados en ella y los canales internos de comunicación.

1. Estado del Arte

Existen varios estudios los cuales han demostrado la importancia de la comunicación organizacional para el correcto funcionamiento de cualquier entidad. En cuanto a comunicación organizacional se refiere al entretendido de relaciones estructurales entre todos los factores que forman parte de una empresa. Una organización se compone de una parte interna y una parte externa, es decir, el entorno que la rodea; para que funcione adecuadamente, tanto lo interno como lo externo deben estar en un equilibrio constante.

La comunicación organizacional, definida por Fernández Collado es “el: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Fernández 2002, pág. 31).

En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

En otra investigación realizada por el economista Carlos Ongallo, concluyó que para una organización pueda tener una buena comunicación interna se debe:

a) Conoce la importancia de la Comunicación Interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.

b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.

c) Conoce cada una de las herramientas de la Comunicación Interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.

d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.

e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la Comunicación Interna. La organización es consciente de que, si mejora la Comunicación Interna, logrará acercar a la misma a su éxito estratégico". (2000:7)

Por tanto, la comunicación interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización, sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la Comunicación Interna debe tener también una dimensión ascendente y

una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Islas nos enfatiza la importancia de la comunicación en las organizaciones de hoy pues se ha demostrado que aquellos paradigmas en los que se le daba mayor importancia a la producción sobre la calidad humana, se han ido volviendo en modelos obsoletos. ‘La empresa hoy se estructura como un ente comunicacional, relacional, que sirve, no impone, ni domina. Lo mencionado se contrapone con los paradigmas del pensamiento administrativo: dirección por objetivos y desarrollo organizativo que se vivía en las empresas previo al boom del internet. En ambos paradigmas la comunicación se consideraba como un asunto periférico (Islas, 2005).’ Islas nos deja un punto muy claro con esto y es que el paradigma administrativo de Taylor y sus semejantes ha cambiado rotundamente en las organizaciones. En ellas ya no sirven niveles de jerarquía donde el jefe era quien mandaba las órdenes y la comunicación era estrictamente descendente. Las empresas de hoy deben tener nuevas visiones, estar a la vanguardia de las innovaciones comunicativas donde absolutamente todos los integrantes de una empresa son valiosos y cuentan con libertades de opinión y participación en su trabajo; de este modo el flujo de la comunicación será más fácil, agradable y se crearán mejores vínculos dentro de las organizaciones, lo que al final resultará en un buen clima organizacional, y por ende, en mejores resultados para la organización.

Para Marlene Marchiori en el campo de la comunicación interna existen innumerables investigaciones e informaciones que arrojan una idea estimada acerca de ¿Cuál es el principal medio de comunicación interna disponible en la empresa? Algunos de los

resultados han arrojado lo siguiente: Periódicos (26,6%), seguido de intranet (18,9%), revista (15,2%), murales (9,8%), correo electrónico (5,5%), boletín informativo (4,3%), comunicación cara a cara (2,4%) y otros (6,7%) son las respuestas referidas en el estudio de 2007.

Como lo exponen Fajardo, G.C., Nivia, A.M. (2016) en su libro Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Miguel Tuñez en su guía práctica de comunicación (2008: 64-67) expone las herramientas que se pueden aplicar en las empresas desde la perspectiva interna: actas de reunión, balance social, blogs, boletín electrónico, buzones de sugerencias, cartas, circulares, comidas de trabajo de celebración, folleto de presentación, intranet, manual de acogida, folleto de prestigio, reuniones de trabajo o informativas, revista o periódico de eventos significativos, revista o periódico interno, soportes promocionales, tablón de anuncios, videos, visitas a las instalaciones, entre otras. Estos son algunos de los medios que juegan un papel importante en el interior de las organizaciones y aunque cada uno de ellos tiene un fin específico, es la empresa quien decide cuales son los que quiere implementar para que funcionen de manera adecuada según su manejo.

A pesar que estos son solo uno de los resultados que arrojaron unos estudios, se considera de vital importancia conocer cuál es el medio más apropiado para llegarle a los públicos internos de una organización. Aún no se ha establecido un estándar de los medios con mayor eficacia en una empresa, ya que cada una de estas, cuenta con personal diferente, que por lo tanto, se comunica e interactúa de diversas formas.

Sin embargo, apartando las formas de comunicación que las nuevas tecnologías han traído al mercado, Holtz (2004) sugiere que los

“líderes empeñados en desarrollar organizaciones que superen expectativas, deben entender que la comunicación cara a cara, en cada nivel organizacional tiene que ser observada como fundamental. La relación entre persona y persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia, por la confianza que se establece en esta relación”.

2. Marco Teórico

Según Costa en su libro *Creación de la Imagen Corporativa: El paradigma del siglo XXI*, (2003)

“la comunicación empresarial ha dejado de ser una función secundaria para reconocerse como un proceso más de la gestión y parte esencial de la actividad de las empresas, que contribuye a conformar las relaciones de la entidad con el entorno y la interacción entre sus públicos internos y externos. Se considera como subsistema dentro del sistema general que es la organización y como eje transversal, parte integrante de todos los procesos, copartícipe de todas y cada una de las acciones de la organización, aun cuando el propósito de la empresa no sea la comunicación en sí misma”.

Por medio de ésta afirmación, Costa nos introduce a un tema principal y básico de nuestra investigación, y es el de la importancia de la comunicación organizacional en las empresas.

Dado que MB comunicaciones es una empresa fundamentada en hacer consultorías de comunicación estratégica, la teoría aquí expuesta reafirma la importancia del buen funcionamiento de una comunicación interna llevada a cabo bajo los parámetros de una cohesión y coherencia interna enfocada y comprometida a cumplir los valores misionales de la organización. Al ser la comunicación un eje transversal, es necesario que cada una de las partes componentes de una organización estén sincronizadas para llegar a un mismo fin.

Aun así, cuando el propósito de la empresa no sea la comunicación en sí misma, debe existir una homeóstasis entre todos los tejidos de la organización. Tal y como lo dice Costa en una de sus investigaciones: ‘Se resalta que una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico consiste en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y de los fines de la entidad y sus dependencias, pues no es lógico que la organización marche por un rumbo y la comunicación lo haga por otro distinto (Costa, 2003)’.

Dicho esto, los parámetros de las teorías aquí recopiladas nos llevan a una única comprensión de la comunicación interna como un modelo a seguir para el correcto funcionamiento de los procesos adecuados de un buen clima organizacional.

En temas de comunicación interna, Costa afirma que “la adecuada gestión de la comunicación interna ha de promover el establecimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y entre éstos y la organización. La planificación de políticas de comunicación interna, enfocadas al fortalecimiento de la cultura, permite compartir significados, valores y creencias, que son vitales en el mantenimiento de la cultura organizacional, con su consecuente incidencia en un clima interno favorable, la elevación de la motivación, el nivel de participación y el sentido de pertenencia; aspectos estos que también inciden en los niveles de productividad y en beneficio de los resultados de la organización. Es por esto que siempre que se analice la comunicación en las organizaciones habrá que considerar entonces a los públicos a quienes se dirigen las acciones comunicativas, el mensaje que se envía, las redes de comunicación instaladas, el sentido y los medios de comunicación empleados”. (Ibid).

Para lograr el objetivo de esta investigación, lo anteriormente planteado por Costa, nos lleva a entender la comunicación interna como una serie de factores que deben estar interrelacionados para así lograr un excelente clima organizacional, la motivación de los empalados, una buena trasmisión de la información, buenas relaciones interpersonales, entre otros.

Como lo pudimos ver a lo largo de toda nuestra carrera profesional, una organización que cuente con una cultura organizacional fuerte es una empresa que seguramente tendrá todos sus trabajadores felices, comprometidos y en pro de dar lo mejor de sí en sus labores diarias para la empresa en que trabajan. Uno de nuestros puntos claves y por el cual queremos realizar observación dentro de la agencia MB comunicaciones es porque queremos saber si todo en el interior está funcionando correctamente. En el caso que no esté todo en forma, podríamos tener la hipótesis que, si las cosas no están funcionando bien desde el núcleo, entonces todas las partes de la 'célula' no van a estar funcionando de la mejor manera. Trabajadores sin compromiso y sin gusto por su trabajo pueden llegar a reflejar una mala imagen y esto probablemente impedirá buenas relaciones con el público al que se vayan a enfrentar y con el que tengan relaciones. Es importante que, desde las personas encargadas de seguridad, hasta la gerente de la organización cuenten con un excelente clima organizacional para que esto se vea reflejado externamente y así lograr relaciones mas estrechas y duraderas con clientes felices.

Piñuel opina que “los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. (...) Es indispensable que las acciones de

comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público (...). Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal” (1997:97).

Como lo explica Piñuel, si la agencia MB Comunicaciones funciona correctamente desde su núcleo, es decir, las comunicaciones y relaciones internas entre los colaboradores, seguramente cumplirá su fin último que es generar confianza y buena reputación en sus clientes y a nivel externo.

Para Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1998). En este sentido, podemos decir que la comunicación interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución. Por tanto, al igual que la Comunicación Externa, la Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización, sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su

adecuada puesta en marcha la comunicación interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Funciones de la Comunicación Interna: la Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Según Marchiori, la comunicación interna:

«...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción

social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización» (2008, p. 213-214).

Lo que Marchiori nos quiere decir es que la comunicación interna es un aspecto tanto global, como indispensable para cualquier organización. Cada persona que hace parte de una empresa está contruyendo de alguna manera el marco global de la comunicación, ya que ésta realmente es un proceso el cual se esta construyendo, y formando significados día a día. Acorde a esto, Hilal nos da una aproximación a la función organizacional, la cual propone que la máxima función organizacional pasa a ser una construcción de significados para sus acciones. Al construir significados, las personas están comunicándose y formando lo que puede ser interpretado como culturas en la organización. Queda claro que la tendencia es la coexistencia de «múltiples sistemas de significados (y consecuentemente de prácticas) de forma simultanea.» (Hilal, 2003, p. 13). Se entiende a la organización como un sistema y un proceso en continua evolución, o sea, los significados son constituidos y pueden ser des constituidos a partir de una nueva realidad en desenvolvimiento, siendo un proceso natural y continuo.

Para realiza un buen análisis de la cultura y comunicación interna que se vive dentro de la agencia, según lo dice Hilal, es primordial denotar aquellas relaciones de poder, relaciones interpersonales y sistema de signos y significados desarrollados gracias al ambiente que se vive en el día a día de la empresa. Así pues, se entendería que factores como las relaciones de poder distorsionadas, canales de comunicación y relaciones interpersonales, podrían estar distorsionados y generar debilidades en el ambiente organizacional.

Para lograr entender de una mejor forma el contexto interno de una organización, es necesario comprender que ésta siempre se estará viendo afectada por un contexto externo. Todas las empresas están construidas por diferentes contextos, realidades y discursos; por lo que se entenderá que existen diferentes procesos que interactúan y reafirman la existencia de innumerables realidades organizacionales.

En esa dirección, “la perspectiva de la comunicación considera esencial a las «dimensiones estructurales», son estas, formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, provisionalismo y coeficiente de personas, y las «dimensiones contextuales» – cultura, ambiente, objetivo, estrategia, tamaño y tecnología” (Daft, 2008, p.16). La mirada de la comunicación sobre la organización amplia el nivel de interpretación, pues, se incorporan en el análisis organizacional no solo las formas y procesos de trabajos, sino que también principalmente los símbolos, los significados y su interrelación, los cuales al analizarse profundamente revela las diferentes realidades.

Massoni (2007) recalca la importancia de tener una comunicación limpia y clara. “Es necesario tener claro cuáles son los medios más efectivos para transmitir un mensaje, pero también cuáles son las palabras que usaremos para entregarlo ya que si tendemos a escoger palabras muy técnicas o muy directas puede que el mensaje no sea recibido por el destinatario como debe ser”.

Otro componente de esta misma concepción de la comunicación es la metáfora de «los canales de comunicación», que sugiere la idea de una especie de trasvase de información de un recipiente a otro. No suceden así las cosas. Si bien es cierto que la distribución y la

circulación de los datos es una parte importante de la comunicación, es sólo una dimensión de ella. Aún la mejor estructura de distribución de informaciones no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos en que el emisor lo pretendió al establecer el contacto. Y esto que ustedes reconocerán les ocurre en sus vidas cotidianas - con sus familias, con sus hijos, con sus empleados-, sucede también con la información acerca de la innovación en sus organizaciones: ¿cuántas de las revistas técnicas, empresarias o institucionales que reciben efectivamente leen ustedes mismos?, ¿cuántos newsletters?, ¿cuántos boletines electrónicos? Que el mensaje se distribuya y llegue a manos de los destinatarios no asegura absolutamente nada. Está claro que no es así como funciona. Necesitamos pensar en los contextos en los que circularán nuestros mensajes.

Habiendo explicado la comunicación interna desde diversos enfoques y autores se puede concluir que todos están de acuerdo en la importancia que se le debe dar a esta en las organizaciones. Además de este correcto funcionamiento interno, se debe implementar una comunicación estratégica para llevar a cabo todos los planes que se quieran realizar en la organización después de realizar análisis y diagnóstico minucioso.

Plan estratégico de Comunicación

Como lo exponen Fajardo, G.C., Nivia, A.M. (2016) en su libro denominado Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Una estrategia puede ser considerada como una guía de prácticas en torno a un objetivo determinado, pues como lo explica Mintzberg (1988), 'la estrategia es una pauta o patrón de flujo de decisiones, un modelo

que surge del análisis y comprensión de las conductas basadas de la empresa para a partir de ellas, implementar la toma de decisiones futuras'. (página 88).

Según Garrido (2004), “podemos definir la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”.

Así mismo, Fajardo, G.C., Nivia, A.M. (2016), citan a Garrido (20014) el cual expone una lista de cuestiones muy completas acerca de cómo debe estar estructurada un plan de comunicación estratégico:

1. Estará centrada en el receptor.
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.
3. Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
4. Planteará acciones, tácticas y campañas, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo.
5. Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
6. Tenderá a la creatividad e innovación.

El diseño de la estrategia cuenta con una serie de características primordiales (Fajardo, Nivia, 2016. Página 89):

- Definirla antes del inicio de la acción
- Escoger el terreno, el momento, los recursos a utilizar para conseguir el objetivo.

- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo que se quiere alcanzar.
- Calcular el riesgo que se corre y acortarlo para garantizar el éxito.
- Monitorear si se está alcanzando el objetivo, si no, se debe reaccionar con rapidez y cambiar la estrategia inicial para otra alternativa.
- Convertirlo en un método que contenga diseño, aplicación y pasos a seguir de manera rigurosa.

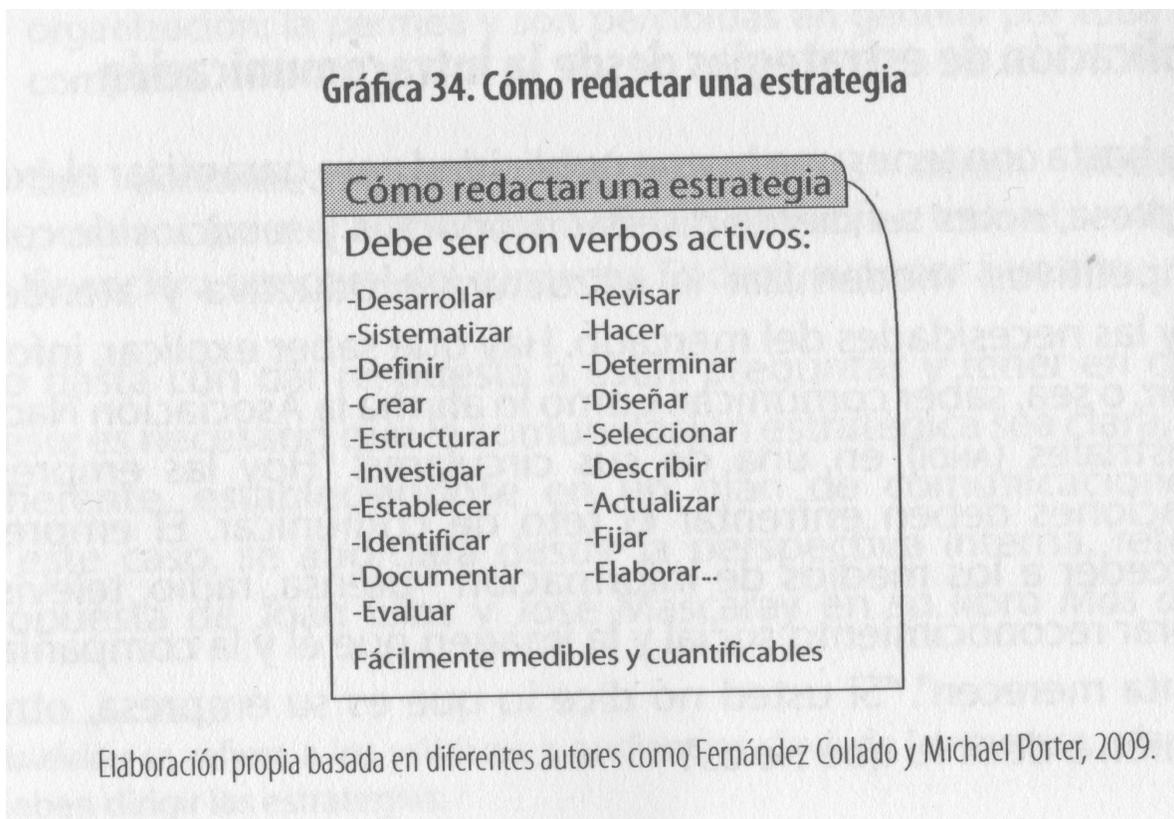


Figura 1. Cómo redactar una estrategia

Fuente: gráfico tomado de 'Relaciones públicas y comunicación organizacional. Fajardo y Nivia, 2016.

Estas palabras clave son las que pueden ayudar en la estructuración del plan estratégico de comunicación, ya sean para el ambiente laboral interno como para planes externos. Para esta investigación serán fundamentales en el proceso de redacción.

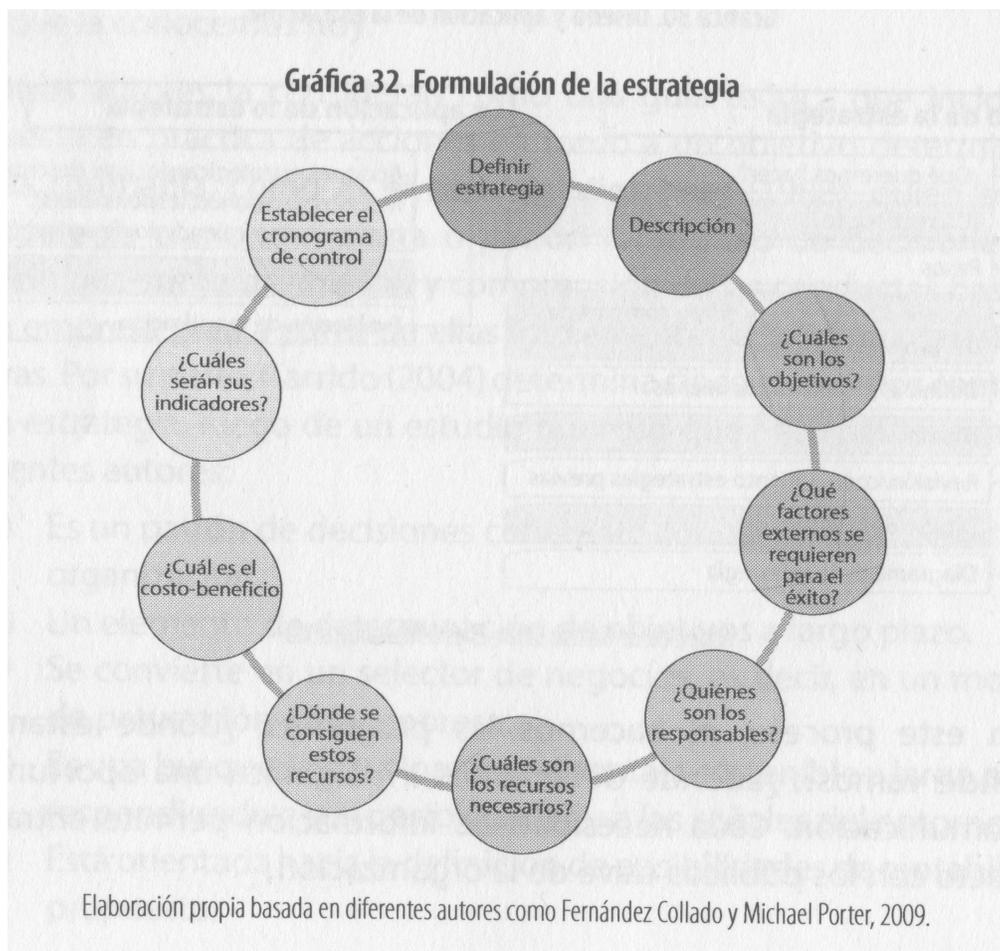


Figura 2. Formulación de la estrategia.

Fuente: gráfico tomado de 'Relaciones públicas y comunicación organizacional. Fajardo y Nivia, 2016.

En la gráfica número dos, podemos ver un ejemplo de una forma correcta de formular una estrategia, la cual nos puede servir de guía para formular la nuestra al final de esta investigación de una manera ordenada, coherente, completa y clara.

Cuadro de diseño metodológico

Metodología para realizar un diagnóstico para analizar la comunicación interna de la Agencia de Comunicaciones MB.

Para empezar, consideramos necesario explicar que es un diagnóstico organizacional.

¿Que es un diagnóstico organizacional?

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir lo primero y aprovechar lo segundo. Por lo general lo primero que se hace en un diagnóstico es identificar las herramientas que se van a implementar para llevar a cabo el mismo, entre las más frecuentemente utilizadas están la observación, la aplicación de encuestas, entrevistas, checklist y grupos focales . El paso a seguir es el análisis de la información arrojada por las herramientas, ésta se interpreta por medio de matrices o tabulaciones, lo que permite conocer cuales son los factores que están impidiendo el progreso de la empresa, conocer qué es en lo que hay que mejorar y potencializar las oportunidades. Los resultados arrojados por el análisis de la información obtenida por medio de las herramientas, permite crear estrategias de comunicación las

cuales tienen como finalidad generar tácticas que permitan mejorar los actores negativos del diagnóstico.

El diagnóstico de comunicación puede ser llevado a cabo al interior de la organización o al exterior de la misma y debe ser desarrollado por un profesional de la comunicación, ya que este tiene la capacidad y el conocimiento para observar a la organización como un todo y tiene los conocimientos para llevarlo a cabo por medio de la implementación de diversas herramientas. A través de un diagnóstico, el comunicador estará en condiciones de comprender el origen de los problemas, podrá identificar los síntomas e interpretarlos, para así poder proponer estrategias que conviertan los problemas o debilidades, en oportunidades y fortalezas.

Existen diferentes modelos de diagnóstico que se aplican de acuerdo a la coyuntura específica que presenta la organización. Es el comunicador quien decide cuáles son las herramientas más oportunas para llevar a cabo el diagnóstico, pues primero tendrá que realizar una observación de la empresa en la cual lo quiere llevar a cabo, para ver cuáles serían las más óptimas para poder identificar los problemas a nivel interno.

“Un diagnóstico de comunicación organizacional es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales de una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización “(Díaz, Yasmín, 2001 p. 13)

Por ello es fundamental que al implementar un diagnóstico de comunicaciones en el Área, se siga un conducto metodológico que permita evaluar los medios y los mensajes emitidos, que repercute directamente en la evaluación de la gestión adelantada.

Si bien no existe una guía estándar de medición y diagnóstico para evaluar las condiciones de las áreas de comunicaciones, es claro que todos los aspectos de la gestión son susceptibles de ser medidos: “prácticamente todos los aspectos del área se pueden medir; sin embargo, para conseguir resultados que sean realmente relevantes dentro de la gestión de comunicaciones, se deben seleccionar muy bien aquellas variables y atributos que nos permiten lograr un diagnóstico claro. Si caemos en la tentación de medir todos los aspectos que involucra la comunicación, nuestro resultado será un mapa indescifrable por lo complejo, que muy poco contribuirá a lograr el mejoramiento continuo” (Guzmán, 2007). Lo anterior nos lleva a un punto clave a tener en cuenta en la realización de las preguntas que enmarcarán cada herramienta. Si bien es necesario comprender a cabalidad el contexto general de la agencia, se debe llegar a cada uno de los puntos estratégicos para así comprender detalladamente en cuales acciones o funciones se está fallando. Para ello, cada herramienta contará con unos temas o categorías específicas que nos ayudarán a llevar la investigación de manera detallada.

Ahora bien, ya habiendo explicado que es un diagnóstico y su funcionalidad, pasaremos a describir las herramientas seleccionadas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional interno de la empresa MB Comunicaciones, las cuales son : encuesta,

entrevista, observación y checklist. A continuación, se explicará cada herramienta y su función.

1. Entrevista: Semi- estructurada

Son muchos los autores que se han preocupado por definir la entrevista, los primeros y a su vez los más citados fueron Bingham y Moore (1973, 13), quienes la definen como "conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar". Bingham y Moore (1941) definen la entrevista como una conversación seria, que tiene un fin determinado (siendo distinta del mero placer de conversar) y que posee tres funciones: recoger datos, informar y motivar.

Nahoum (1985) cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico.

Según Sabino, (1992:116) una entrevista, desde el punto de vista del método "es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación". La importancia de esta herramienta es que aporta datos cualitativos que resultan esenciales para el análisis.

Por otro lado, el profesor Javier Murillo Torrecilla explica que el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. "La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los

mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer”. (Murillo, 2011)

Javier Murillo, María Dolores García, Cynthia Martínez, Naiara Martín, y Lorena Sánchez expertos en Tecnología de la Información y la Comunicación en Educación creen que la entrevista tienen las siguientes características:

Analizando las anteriores definiciones creemos que la entrevista:

- Implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado.
- Su objetivo fundamental es la recogida de información, tanto la objetiva que aclaren los sujetos, como los rasgos subjetivos que se desprendan de su observación (sensaciones, estados de ánimo, ...)
- Precisa tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión.
- El entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación para conseguir los objetivos que se ha propuesto.
- La información es costosa de recoger. Requiere planificación, tiempo, buena codificación y un minucioso análisis.
- Para darle validez y fiabilidad debería llevarse a cabo una triangulación comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

Como lo afirma el profesor Murillo “La planificación de la entrevista es fundamental para que la información recolectada sea útil a la investigación. Controlar y corregir la técnica empleada (determinar objetivos, formular preguntas, es un paso imprescindible. Del mismo modo, el desarrollo de la entrevista será crucial para conseguir la información necesaria, dominar una buena táctica (crear un clima adecuado, comprobar los registros, dirigir con determinación,) será obligatorio para conseguir lo que se necesita del entrevistado” Murillo, 2011. P 7)

Javier Murillo, María Dolores García, Cynthia Martínez, Naiara Martín y Lorena Sánchez expertos en Tecnología de la Información y la Comunicación en Educación explican claramente los tipos de entrevistas que existen con relación a la estructura y al diseño de una entrevista o entre el momento en el que se lleva a cabo. :

Tipos de entrevista:

Según su estructura y diseño contamos con: (Murillo, 2011. P 8)

Entrevistas estructuradas

- El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara por tanto una gran batería de preguntas que irán coordinadas por un guión realizado de forma secuenciada y dirigida.
- El entrevistado no podrá realizar ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones. Las preguntas serán de tipo cerrado y sólo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta.

Entrevistas semiestructuradas :(Murillo, 2011. P 8)

- El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guión que determine aquella información temática que quiere obtener.
- Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella. Ahora bien, las preguntas que se realizan son abiertas. Se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den.
- Durante el transcurso de la misma se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación.

Entrevistas no estructuradas o abiertas: (Murillo, 2011. P 9)

- No se requiere la realización de ningún tipo de guión previo a la entrevista. La información que se obtiene de ella es el resultado de la construcción simultánea a partir de las respuestas del entrevistado.
- Ahora bien, si es necesaria una gran documentación y preparación por parte del entrevistador. Debe preparar las estrategias que le permitan reconducir la entrevista cuando el entrevistado se desvía del tema propuesto.

Ruiz Olabuénaga (1989: 170), habla de la entrevista no estructurada como entrevista en profundidad. Sus objetivos son comprender más que explicar, maximizar el significado, alcanzar una respuesta subjetivamente sincera más que objetivamente verdadera y captar emociones pasando por alto la racionalidad.

El entrevistador lleva el control absoluto de la entrevista, aunque parezca que el protagonista sea el entrevistado por sus libres intervenciones. Hay una larga lista de tareas que debe llevar a cabo:

- Formular preguntas sin esquema fijo de categorías de respuestas.
- Controlar el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado.
- Explicar el objetivo y motivación del estudio.
- Alterar con frecuencia el orden y forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso.
- Permitir interrupciones e intervenciones de terceros si se permiten.
- Si se requiere no ocultar sus sentimientos o juicios de valor.
- Explicar cuanto haga falta del sentido de las preguntas.
- Con frecuencia improvisar el contenido y la forma de las preguntas.
- Establecer una relación equilibrada entre familiaridad y profesionalidad.
- Adopta el estilo de oyente interesado, pero no evaluar las respuestas, que deben ser abiertas por definición.
- Grabar y registrar las respuestas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.

Luis E. Alonso (1994) señala la pertinencia de la entrevista en profundidad en algunos campos específicos como en la reconstrucción de acciones pasadas (enfoques biográficos, archivos orales o análisis retrospectivos de la acción), estudios sobre representaciones sociales personalizadas (sistemas de normas y valores asumidos, imágenes y creencias prejudiciales, códigos y estereotipos cristalizados, rutas y trayectorias vitales particulares...) o estudios de la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas.

Según el momento de realización contamos con: (Murillo, 2011. P 10)

Entrevista inicial, exploratoria o de diagnóstico:

- Tienen por objetivo la identificación de aspectos relevantes y característicos de una situación para poder tener una primera impresión y visualización de la misma.
- Tienen gran valor si se llevan a cabo en los primeros momentos, cuando se accede al escenario a estudiar. Si, además, el investigador no estuviera familiarizado con el mismo se les atribuye aún más valor.
- Da la oportunidad de elaborar un marco de actuaciones futuras.
- Se pueden desarrollar de forma muy estructurada hasta con un formato no estructurado, según las intenciones del investigador.

Entrevista de desarrollo o de seguimiento

- Describir la evolución o el proceso de una situación, o de un aspecto determinado dentro del contexto de estudio.

- Profundizar y conocer más exhaustivamente la forma de vida, relaciones, acontecimientos y percepciones.

Entrevista final

- Se realiza cuando el objetivo es contrastar información, concluir aspectos de la investigación, o bien informar sobre determinados asuntos con la finalidad de continuar el proceso de investigación.
- La estructura en que se realice variará en función de los objetivos generales de la investigación.

Planificación de la entrevista

Bisquerra, R. (2004) presenta un modelo que secuencía la planificación de la entrevista en tres momentos bien definidos:

Momento de preparación. Se deberán considerar las siguientes tareas:

- Determinar los objetivos de la entrevista. El investigador deberá documentarse sobre los aspectos que se van a tratar y ser capaz de describirlos en función de los referentes teóricos que considere oportuno para su investigación.
- Identificar las personas que van a ser entrevistadas. Se debe concretar un perfil personal, el lugar que ocupa el sujeto dentro del contexto a estudiar y la información que se quiere obtener de él.
- Formular las preguntas y secuenciarlas. Se debe poner especial atención en la terminología y en el vocabulario que se utilice, que debe resultar significativo y familiar para el interlocutor.

En cuanto a las preguntas deben estar contextualizadas, evitar ambigüedades, confusiones o dobles sentidos. Pueden ser abiertas o cerradas según el interés del investigador. No deberían sesgar, es decir, no deben conducir a una respuesta determinada y es conveniente secuenciarlas en dos partes:

- La primera /inicial que conste de preguntas abiertas y más generales que ayuden al entrevistado a situarse en la temática y a familiarizarse con la situación de la entrevista.
- La segunda consistirá en ir poco a poco concretando los temas o los aspectos claves a tratar para que se pueda obtener una información más profunda.
- Localizar y preparar el **lugar** donde va a realizarse la entrevista. Debe ser un espacio adecuado para llevarla a cabo, cómodo para los participantes y preparar el material de recogida de datos (grabadora, vídeo) (Murillo, 2011. P 12).

2. Momento de desarrollo.

Siguiendo al autor, no hay que olvidar que el objetivo es que el entrevistado nos proporcione información, situaciones y experiencias que él ha vivido y que forman parte de su vida subjetiva. Así pues, en esta fase, el entrevistador debe conseguir:

- Crear un clima de familiaridad y confianza. El entorno en el que se realice debe caracterizarse por resultar al entrevistado cómodo y acogedor (mobiliario adecuado, iluminación y ventilación adecuadas, no ruidos...).
- Mantener una actitud abierta y positiva que favorezca y facilite la comunicación. Será necesario hacer hincapie en la forma de vestir del entrevistador, utilizar un lenguaje que resulte familiar y significativo para el entrevistado.

- Facilitar la **comunicación**, adoptando una serie de formalismos:
 1. Presentarnos profesionalmente.
 2. Indicar el objetivo y motivo de la entrevista.
 3. Establecer las condiciones de confiabilidad y difusión de la información.
 4. Puntualizar la duración, número de encuentros necesarios, etc.
- Para registrar la información de la entrevista Murillo sugiere lo siguiente:
 - El medio más utilizado es la *grabadora*. Sería recomendable que fuese de calidad, que se pruebe previamente, que se sitúe lo más cerca posible del interlocutor, que se usen cintas de máxima duración, etc.
 - Cuando se utiliza la grabadora se recomienda tomar nota por escrito de los aspectos relevantes de la entrevista. Así,, además se añadirán anotaciones que argumenten y apoyen la descripción, interpretación y comprensión de la información.
 - Para registrar en *formato papel* el entrevistador debe previamente pautar una serie de signos, símbolos y códigos que ayuden por un lado a realizar un registro exhaustivo de la información y por otro lado no interrumpa el discurso del interlocutor respetando la espontaneidad y naturalidad a las respuestas.
 - También se puede llevar a cabo el registro a través del *vídeo*. En este caso particular las informaciones que se obtuvieran de la entrevista serían más ricas puesto que se añade la comunicación de tipo no verbal a la situación de la entrevista, ofreciendo nuevos datos complementarios y se permitirá al entrevistador ver cuántas veces quiera el vídeo y no perder detalle de las respuestas. (2011. P 13).

Ruiz Olabuénaga (1989) nos proporciona una serie de aspectos a tener en cuenta durante el desarrollo de la entrevista que, además de actitudes claves como la empatía y la escucha activa y comprensiva, favorecen el proceso de interacción:

- Se trata de una conversación, no de un interrogatorio judicial o una pesquisa policial improvisada.
- La conversación no sigue un esquema rígido de desarrollo, razón por la cual es posible (y a veces, deseable) retroceder y retomar temas ya tratados.
- Aún así, no es un intercambio de opiniones natural, espontáneo y libre, sino controlado, sistemático y profesional.
- La conversación debe ser alimentada continuamente con incentivos que garanticen y fomenten la motivación, el interés y la participación espontánea.
- La relación entrevistador-entrevistado tiene que ser amistosa, pero no adulatora o servicial, ni autoritaria o paternalista.
- La amistad de la relación no debe suprimir el carácter profesional de la entrevista por lo que a lo largo de ésta la precisión y fidelidad de los datos, así como la comunicación de sentimientos, deben entremezclarse.

3. Momento de valoración. Volviendo a Murillo, el autor plantea que es necesario desarrollar momentos para la valoración de los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas.

Murillo explica que la valoración se centra en el proceso de planificación de la entrevista. Se debe analizar si han sido correctas las decisiones tomadas en torno a la planificación de la entrevista y evaluar el desarrollo de la misma. También es importante

describir y valorar si la cantidad y calidad de la información ha sido la necesaria para la investigación. (2011. P 14-15).

Para valorar el desarrollo de la entrevista el entrevistador ha de revisar y analizar la cantidad (si las preguntas se orientan hacia si la información recibida es suficiente para describir y comprender la situación de estudio y calidad de la información obtenida) y la calidad (si la información es superficial o profunda, si proporciona otras vías de indagación, si es fiable y creíble)

Según Robin, (1990) podemos secuenciar los momentos de la entrevista de forma algo diferente:

1. Creación de una implicación natural (rapport):

- Charla informal (incluso chistes)
- Interés y apoyo del entrevistador a lo que diga el entrevistado.
- Hacerle experto y conocedor del tema
- Empatizar con el entrevistado
- Empezar con preguntas fáciles
- Puede haber una introducción formal

2. Reforzar la competencia del entrevistado:

- Establecer claramente los roles.
- Valorar al entrevistado como experto.

- El entrevistado es experto y competente.

3. Mostrar comprensión y empatía:

- Reforzar respuestas profundas y en detalle.
- Indicar que se está atento y se entiende haciendo resúmenes.
- Mostrar experiencias o características similares.
- Comentarios positivos y alentadores de vez en cuando.
- Comprensión emocional.

4. Obtener la información y hechos básicos y esenciales:

- Hacer preguntas.
- Pedir explicaciones y aclaraciones.
- Especificar tópicos para profundizar más.
- Preguntas de seguimiento y de exploración.

5. Preguntas difíciles:

- Cuando se haya establecido el “rapport”.
- Hacerlas si se ve que es posible.
- Aprovechar respuestas o indicios.

6. Recoger velas (bajada del tono emocional- cooling the mark):

- Redirigir la atención a cosas o situaciones del principio (distracción).
- Se puede permitir que el entrevistado haga preguntas.

7. Cerrar, pero manteniendo el contacto:

- Se indica claramente: se ha acabado el tiempo, hemos terminado todo.
- Dejar abierto para aclaraciones o dudas.
- Se puede volver a charlas banales.

Recomendaciones para el entrevistador ((Murillo, 2011. P 18)

1. Abordar gradualmente al entrevistado creando identificación y cordialidad.
2. Ayudar a que el entrevistado se sienta seguro y locuaz.
3. Dejarle concluir el relato y ayudar a completarlo con fechas y hechos.
4. Preguntas fáciles de comprender y no embarazosas.
5. Actuar espontánea y francamente.
6. Escuchar tranquilamente, con paciencia y comprensión.
7. Evitar los roles de “personaje” o “autoridad”.
8. No dar consejos ni valoraciones morales.
9. No discutir ni rebatir al entrevistado.
10. Prestar atención a lo que aclara y dice pero también a lo que no quiere decir.
11. Dar tiempo, no apremiar.
12. No discutir sobre las consecuencias de las respuestas.

8. Normas para realizar la entrevista (Murillo, 2011. Pág. 18) p. 18

- Elegir el lugar adecuado para la realización.
- Crear la situación adecuada (aislamiento, contacto visual...).
- Hacer preguntas comprensibles.
- Introducir los temas gradualmente.

- Dar seguridad y favorecer la locuacidad.
- Dejar hablar y saber escuchar.
- Dar tiempo pero no perderlo.
- Prestar atención total.
- Ser o parecer franco y espontáneo.
- Tener paciencia y comprensión.
- Tratar en términos de igualdad y respeto.
- No dar consejos ni emitirlos.
- No contradecir ni discutir.
- Hacer registro inmediato, discreto, completo y veraz.

Objetivo de la entrevista para la presente investigación: Conocer la percepción que tiene la gerente y un ejecutivo de cuenta, sobre el manejo de la comunicación interna, el ambiente laboral de la empresa y la satisfacción de los empelados.

Público objetivo de la entrevista

La entrevista se le realizó a la gerente de la agencia Martha Bejarano, a una ejecutiva de cuenta y a la secretaria .

Se llevó a cabo una entrevista no estructurada a la gerente de la empresa, a una ejecutiva de cuenta y a la secretaria de la agencia, ya que este tipo de entrevista permite un mayor acercamiento entre el entrevistador y el entrevistado. Adicionalmente, a pesar de que se llevó una guía de preguntas, este tipo de entrevistas permite profundizar en temas que se van presentando en el transcurso de la conversación.

Para nuestro trabajo de investigación nosotras decidimos llevar a cabo 3 entrevistas de carácter semi estructural. Escogimos llevar a cabo este tipo de entrevistas ya que las entrevistas semi-estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas ya establecidas pero que, nos permitió como entrevistadoras tener la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas de los cuales deseamos saber. Llevaremos a cabo un trabajo de planificación de la entrevista, elaborando un guión que determinara aquella información temática que deseamos obtener y cambiamos a manera de preguntar algunos aspectos dependiendo de a quien iba dirigida la entrevista.

Entrevistamos a la gerente de la compañía, a una ejecutiva de cuenta y a la secretaria. Todas las entrevistas las llevamos a cabo en la agencia de relaciones públicas, en un espacio muy cómodo, con buena iluminación y sin ruido. A cada entrevistada se le realizó la entrevista de manera personal, es decir una por una, antes de empezar se les explicó el objetivo de la entrevista y sus fines. Las preguntas que llevamos a cabo estaban formuladas de manera comprensible para el receptor y siempre se realizaron dentro del marco del respeto.

2. Encuesta

La Encuesta es una de las estrategias de recogida de datos más conocida y practicada en investigaciones. La encuesta tiene varias definiciones como, por ejemplo:

Cea (1999,240) define la encuesta como “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre-codificado, diseñado al efecto”.

Al respecto, Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Gómez, (2006:128-131) agrega que las preguntas del cuestionario de la encuesta deben contemplar ciertos requerimientos:

- Tienen que ser claras y comprensibles para quien responde;
- Debe iniciar con preguntas fáciles de contestar;
- No deben incomodar; deben referirse preferentemente a un solo aspecto;
- No deben inducir las respuestas; no hacer preguntas innecesarias;
- No pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada;

- El lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde;
- De preferencia elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado;
- Elaborar una carátula de presentación donde explique los propósitos del cuestionario; garantizar la confiabilidad y agradecer al que responde.

Cea (1999,240) plantea ciertas características de las encuestas:

- La información se adquiere mediante transcripción directa.
- El contenido de esa información puede referirse tanto a aspectos objetivos (hechos) como subjetivos (opiniones o valoraciones).
- Dicha información se recoge de forma estructurada, al objeto de poder manipularla y contrastarla mediante técnicas analíticas estadísticas.
- La importancia y alcance de sus conclusiones dependerá del control ejercido sobre todo el proceso: técnica de muestreo efectuada para seleccionar a los encuestados, diseño del cuestionario, recogida de datos o trabajo de campo y tratamiento de los datos.

Comparada con otras estrategias de investigación, Cea (1999,240) explica que la encuesta goza de gran popularidad debido a ventajas como su:

- Rentabilidad, ya que permite obtener información diversa, de un amplio sector de la población.
- Fiabilidad, ya que al ser un proceso estructurado permite la replicación por parte de otros investigadores.
- Validez ecológica, ya que los resultados obtenidos son de fácil generalización a otras muestras y contextos (suponiendo siempre un alto grado de representatividad de la muestra encuestada).
- Utilidad, ya que los datos obtenidos gracias a este procedimiento permiten un tratamiento riguroso de la información y el cálculo de significación estadística.

Sin embargo, Cea, también explica que para garantizar que la encuesta cuente con esas ventajas, se deben tener presentes algunas dificultades que se pueden presentar al llevarla a cabo.

- Realizar encuestas a poblaciones con dificultad en su comunicación verbal (niños pequeños, etc.).
- La información que se obtiene está condicionada por la formulación de las preguntas y la veracidad de las propias respuestas.
- La presencia del entrevistador puede provocar problemas de reactividad y/o aquiescencia (los cuales siempre pueden solventarse con un buen cuestionario o una adecuada formación).

- La necesidad de un complejo y costoso (temporal, material y económicamente) trabajo de campo.

Según Pulido (1971), y una vez planteados convenientemente los momentos previos al diseño y recogida de datos en toda investigación (problema, hipótesis), para realizar una encuesta hay que seguir los siguientes pasos:

- Determinación de la población (conjunto de individuos del que queremos obtener la información) y unidad muestra que contestará al cuestionario (un sujeto, una familia).
- Selección y tamaño de la muestra.
- Diseño del material para realizar la encuesta.
- Organización y puesta en práctica del trabajo de campo.
- Tratamiento estadístico de los datos recogidos.
- Discusión de los resultados.

De este modo, puede decirse que en la realización de una encuesta convergen diferentes fases, todas las cuales esquematiza Cea (1999, 253) del modo siguiente:

El esquema reseñado puede interpretarse del modo siguiente:

1o.- Análisis del procedimiento: empieza con la formulación del problema. En este primer momento de la encuesta se trata de analizar el tema que la motiva, determinando con claridad la cuestión o cuestiones a las que nos interesa dar respuesta. Al objeto de no repetir trabajos ya realizados por otros investigadores, es conveniente llevar a efecto una mínima revisión bibliográfica y conocer el estado actual en que se encuentra la cuestión que nos

planteamos estudiar. A partir de entonces, ya podemos especificar los objetivos a desarrollar y valorar las posibilidades que nos brinda nuestra investigación en cuanto a los recursos materiales y temporales de que disponemos para su ejecución.

2o.- Diseño de la encuesta: una vez planteados los objetivos que pretendemos alcanzar, es necesario determinar la población y unidades de muestreo sobre las que se realiza el estudio, así como la muestra representativa de la misma que nos va a permitir recabar la información deseada.

3o.- Diseño del cuestionario: se trata de construir ahora el instrumento a partir del cuál vamos a recoger la información; es decir, el listado de preguntas a las que debe contestar nuestra muestra previamente seleccionada (cuestionario), especificando también el modo de respuesta que ofrecerán. Llegado este momento, es conveniente realizar una pequeña prueba de testeo (pretest), aplicando el cuestionario ya construido a un reducido número de sujetos, al objeto de validarlo y detectar posibles irregularidades y problemas antes de su aplicación formal y definitiva.

4o.- Trabajo de campo: es el momento de especificar detalladamente el procedimiento que vamos a implementar para recoger la información; es decir, el medio a través del cuál vamos a realizar las preguntas que constituyen nuestro cuestionario (por correo, por teléfono o en persona) y la planificación general de la investigación en términos temporales (diseño longitudinal, transversal o secuencial). Una vez hecho esto, ha llegado el momento de aplicar el cuestionario prediseñado siguiendo los pasos que acaban de describirse al organizar el trabajo de campo.

5o.- Procesamiento y análisis de datos: una vez recogida la información, es necesario tabular y codificar adecuadamente las respuestas obtenidas (tanto las cerradas como las abiertas) con objeto de someter estos datos el análisis estadísticos que se requiera para dar respuesta a los objetivos que nos hemos planteado (estudio descriptivo, inferencial, etc.).

6o.- Redacción del informe: tan sólo nos resta ya discutir los resultados obtenidos tras el análisis que acabamos de efectuar y reflejar todo el proceso llevado a cabo en el definitivo informe de investigación, del modo en que ha sido ya explicado en el tema previo.

Cómo lo explica MIDE. CES Don Bosco, una vez establecido el contexto teórico del trabajo, los objetivos, las hipótesis, las variables que nos interesa medir y las muestras sobre las que vamos a recabar la información, ha llegado la hora de redactar las preguntas que utilizaremos para obtener dicha información y que conformaran nuestro cuestionario.

El **cuestionario** es el instrumento básico empleado para la recogida de información. Consiste en un listado de preguntas pre-determinadas que, con el objeto de facilitar la posterior codificación, suelen responderse mediante la elección de una opción concreta de entre todas las que se ofrecen (lo que se llaman preguntas cerradas).

1 - Las preguntas o cuestiones: formulación.

El investigador incluirá las que resulten más apropiadas para conseguir los objetivos de su estudio. En función del tipo de respuesta que acepten, las preguntas pueden adoptar alguna de estas formulas:

1.1- ***Preguntas de respuesta cerrada:*** la respuesta está ya acotada en el propio cuestionario. Pueden ser: creciente)

b) De respuesta múltiple, en cuyo caso ha de especificarse tanto el número de respuestas permitidas como la manera de indicarlás

c) De respuesta codificada, mediante dígitos o graficas de respuesta.

d) De respuesta valorativa, indicando un valor asignado (por ejemplo de 1 a 5) en cada ítem de respuesta. En este caso, conviene especificar la gradación que se vaya a emplear.

Preguntas de respuesta abierta: No circunscriben las respuestas a alternativas predeterminadas por lo que el encuestado expresa personalmente su respuesta.

a) Preguntas de respuesta numérica. Ejemplo:

1. ¿Cuántos años tiene usted?
2. ¿Número de hermanos en total?
3. ¿Fecha de ingreso?

b) Preguntas de respuesta mixta: En ocasiones nos encontramos con preguntas de respuesta abierta que aparecen complementando una cerrada del mismo ítem.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Respuesta Cerrada	<ul style="list-style-type: none"> - Comodidad para el registro de la respuesta - Estimula la difusión, ampliando el campo - Estandarización de resultados - Otorga inmediatez y comparación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad de la respuesta con la opción del sujeto. Coarta las opciones de respuesta - Requiere mayor precisión en la elaboración del cuestionario
Respuesta Abierta	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de formular - Respeta la libertad del sujeto - Mayor acomodo a su identidad en la respuesta - Estimula la implicación del sujeto en la respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad y dificultad para la expresión de la respuesta - Variabilidad en las respuestas - Imposibilidad del análisis cualitativo categorial de las respuestas - Laboriosidad del tratamiento de los datos

Figura 3. Tipos de respuesta cerrada y abierta

Cuadro tomado de: MIDE. CES Don Bosco. Bloque II: La investigación educativa. P.6

La gráfica número 3 nos muestra de forma ordenada, clara y sintetizada las ventajas y los inconvenientes que se presentan si uno lleva a cabo preguntas abiertas y cerradas en una encuesta, lo que nos servirá teniendo en cuenta nuestro objetivo, seleccionar cual el la mejor forma para lograr las respuestas esperadas, para con ellas poder llevar a cabo el análisis.

Por otro lado, Gómez explica que el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Él básicamente considera dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Explica que las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos. Gómez, (2006:127-128)

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten pre-codificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas. Gómez, (2006:127-128)

Para Trespalacios, Vázquez y Bello, las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Objetivo: Conocer el funcionamiento de la comunicación interna de la agencia MB comunicaciones y evaluar la satisfacción de los empelados con la agencia.

Público: Se le aplicará la encuesta a todos los trabajadores de MB Comunicaciones.

Para el presente trabajo se llevó a cabo con una encuesta de tipo directo y con preguntas cerradas, la cual contaba con un total de 54 preguntas. La encuesta se le llevará a cabo a los 19 empleados de la compañía vía electrónica con el fin de conocer el funcionamiento de la comunicación interna de la agencia MB comunicaciones, su manejo, conocer a la percepción que el público interno tiene sobre el funcionamiento de la agencia y evaluar la satisfacción de los empelados con la agencia.

La encuesta estaba conformada por 54 preguntas cerradas con opción múltiple. Esta herramienta fue usada con el objetivo de indagar la percepción sobre la comunicación interna que vive cada uno de los empleados de la Agencia MB Comunicaciones y Relaciones Públicas. En total, se recibieron 19 respuestas. Cabe aclarar que en algunas preguntas se registraron 17 o 18 respuestas, es decir, hubo abstención en algunas preguntas.

4. Observación

La observación, es la estrategia fundamental del método científico. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Fernández- Ballesteros, 1980, Pág. 135).

Según Sara Benguría, Belén Martín Alarcón, María Victoria Valdés, Pascale Pastellides y Lucía Gómez Colmenarejo, expertos en métodos de investigación en educación, como procedimiento científico, “la observación, requerirá como cualquier otro

procedimiento científico, delimitar el problema o situación a observar, recoger datos analiza esos datos e interpretar los resultados. Esta observación permitirá otras formas de investigar pero debe realizarse en contextos naturales, por tanto se reducirá la influencia del investigador u otros factores de intervención” (Benguría, Alarcón, Valdés, Pastellides y Gómez. 2010 pág. 4)

Como lo plantean en su texto “Observación” Sara Benguría, Belén Martín Alarcón, Maria Victoria Valdés, Pascale Pastellides y Lucía Gómez Colmenarejo este método tiene sus ventajas y sus desventajas a la hora de obtener resultados a través de ella:

Ventajas:

- Juega un papel muy importante en toda investigación porque facilita hechos, es un registro de lo que ocurre en el mundo real.
- Permite percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para los objetos observados.
- Existen situaciones en las que la evaluación sólo puede realizarse mediante observación.
- No se necesita la colaboración del objeto o sujeto observado.

Inconvenientes:

- En ocasiones es difícil que una conducta se presente en el momento que decidimos observar.
- La observación es difícil por la presencia de factores que no se pueden controlar.

- Las conductas a observar muchas veces están condicionadas a la duración de las mismas o por que existen acontecimientos que dificultan la observación.
- Existe la creencia de que lo que se observa no se puede cuantificar o codificar pese a existir técnicas para realizar la observación.
- El observador necesita tener sanos, ejercitados y agudizados los sentidos.
- El observador no sólo observa, sino que influye y es influenciado por el observado.

Los mismos autores nos presentan los diversos tipos de observación de una manera muy concisa y completa:

Observación

La observación científica puede clasificarse atendiendo a diversos criterios, pero estas clasificaciones no son excluyentes, pueden combinarse en la práctica observacional dando lugar a diferentes tipos de observación. Las clasificaciones según los criterios más utilizados por diferentes autores son:

- Según los diferentes niveles de sistematización o estandarización de la información (Ruiz Olabuénaga, J.L. Metodología de la investigación cualitativa. 2003:130):

a) Observación sistemática: “es un método de investigación donde los eventos son seleccionados, registrados y codificados en unidades significativas” (Anguera, 1982, 1990).

Es un procedimiento por el cual recogemos información para la investigación; es el acto de

mirar algo sin modificarlo con la intención de examinarlo, interpretarlo y obtener unas conclusiones sobre ello.

El objetivo es definir de antemano varias modalidades de conducta y solicitar a los observadores que registren, cada vez que ocurra la conducta, el correspondiente código predefinido.

b) Observación no sistemática: se caracteriza por la flexibilidad total, guiada solamente por la formulación del problema a ser estudiado y algunas ideas generales acerca de los aspectos de importancia probable, no hay definición previa de lo que se va a observar.

La sistematización de un proceso de observación no tiene que ser total o no existir, ya que la sistematización de las observaciones es un continuo que admite diferentes grados.

a) Observación participante: “es una estrategia de investigación en la que el observador tiene un papel activo” (Denzin, 1978). Consiste en investigar al mismo tiempo que se participa en las actividades propias del grupo que se está investigando.

En la observación participante se entra en contacto con los sujetos a fin de conocer, lo mejor posible, su vida y actividades.

b) Observación no participante: en este caso el observador no es parte activa del grupo que se está observando.

Según el lugar de ocurrencia de la observación:

a) Observación de campo: la observación se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

b) Observación de laboratorio: esta se entiende de dos maneras, o bien hace referencia a los lugares pre-establecidos donde se realiza la observación, o bien a grupos humanos determinados para observar sus comportamientos.

Según la implicación física de quien la realiza la observación:

a) Observación directa: son aquellas en las que el observador se pone en contacto directa y personalmente con el hecho o fenómeno a observar.

Técnicas directas o interactivas: permiten obtener información de primera mano y de forma directa con los informantes claves del contexto. Este tipo de técnicas se utilizan durante el trabajo de campo, observando y entrevistando in situ a las personas que forman parte del contexto con toda su peculiaridad.

b) Observación Indirecta: son aquellas en las que el investigador entra en contacto con el hecho o fenómeno a observar por medio de observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

Técnicas indirectas o no interactivas: agrupan la lectura de documentos escritos que, por un lado, recogen la evolución histórica y la trayectoria de comportamiento, de

funcionamiento y de organización de la realidad; y por el otro, las percepciones escritas (cartas, diarios) sobre esta situación.

La utilización de esta técnica no supone la estancia del investigador en el escenario pero si la habilidad para negociar el acceso a dichas fuentes.

Según el número de observadores:

- a) Observación individual: es realizada por un solo observador o investigador.
- b) Observación colectiva: se realiza con mas de un observador o investigador.

“Todas estas formas de clasificar la observación son compatibles entre sí combinándose las diferentes formas de observar entre ellas. Es decir que una observación sistemática puede realizarse de forma participante o no participante y a su vez esta misma puede hacerse en campo o laboratorio y de forma colectiva o individual según sea más conveniente para el objeto de la investigación. Esto no quiere decir que unos tipos se combinen más a menudo con algunos debido a las características que comparten”.

Benguría, Alarcón, Valdés, Pastellides y Gómez. 2010 pág. 4)

Planificación de la observación

Según los autores expertos en observación, debemos plantearnos una serie de preguntas que nos guiaran en la planificación y desarrollo de nuestra observación.

I. ¿Qué vamos a observar y en qué medida?

Una conducta, interacciones, atributos, resultados de una conducta, etc. Lo haremos según ocurrencia, frecuencia, orden, duración...

II. ¿Cómo se va a realizar?

Definimos que técnica vamos a emplear, qué observadores la llevaran a cabo y a quién vamos a observar.

III. ¿Dónde se va a llevar a cabo la observación? En situaciones naturales o en situaciones artificiales.

IV. ¿Cuándo se va a llevar a cabo?

Se concretan los tiempos de observación, el número de observaciones y los intervalos.

Los autores recomiendan llevar a cabo una lista de rasgos o más conocida como una checklist de lo que se va a observar, explican que la lista de rasgos “consiste en un listado de operaciones o secuencias de acción, que el investigador utiliza para registrar su presencia o ausencia como resultado de una atenta observación” (Benguría, Alarcón, Valdés, Pastellides y Gómez, 2010. p.13) y plantean que las características son las siguientes:

- Las características que deben reunir son:
- Los aspectos que van a ser observados deben plantearse de manera clara y concisa
- La mayoría de las listas sólo admiten presencia o ausencia del rasgo a observar.
- La presencia o ausencia del rasgo no debe interpretarse como una forma de medición, sino sólo como una información descriptiva de la conducta observada.

- Cuando la lista de rasgos se realiza para observar un proceso secuencial, las conductas reflejadas deben presentarse ordenadas y en el mismo sentido en el que aparecen las secuencias a las que representan.

En el caso de nuestra investigación, decidimos llevar a cabo una observación pasiva o no participante, el cual es un método neutro de obtención de datos que puede realizarse sin que las personas observadas participen activamente. Escogimos este tipo de observación ya que no va a permitir dar una imagen instantánea de lo que realmente sucede en la compañía MB Comunicaciones, pues permite la observación de los fenómenos desde fuera, la idea es mantenernos como agentes externos a la agencia externo, lo que significa que no nos involucraremos como parte del grupo. Por otro lado, disminuirá el riesgo de que los sujetos modifiquen sus hábitos de conducta por la presencia de nosotras, teniendo claro que la información recolectada estará expuesta a la parcialidad del observador y la cantidad de datos recolectados será pequeña en comparación con lo que se necesita para nuestro análisis. La observación pasiva es un método muy bueno para corroborar y complementar la información recopilada mediante las encuestas que también llevaremos acabo.

Para aplicar esta técnica, somos conscientes de que es necesario definir el objetivo o finalidad de la observación y sabemos lo indispensable que es tener una guía de observación o checklist en las que se registren los hechos más importantes para la investigación. Asimismo, si es posible y si no repercute en la "normalidad" del objeto que deseamos estudiar estudiado, haremos uso de instrumentos como grabadoras, cámaras fotográficas o de video.

Objetivo: Observar el ambiente organizacional interno de la empresa.

¿A qué público le haremos observación?

Público interno, a todos los miembros de la empresa.

¿Por qué al público interno?

Realizaremos observación pasiva al público interno, ya que queremos conocer como es el ambiente interno de la empresa. Escogimos esta técnica para que los trabajadores no modifiquen sus conductas y así podamos observar claramente su comportamiento y metodología de trabajo.

Checklist de comunicación interna: Observación no participativa.

Objetivo: Observar si existen las herramientas necesarias para que se desarrolle un buen ambiente organizacional y una buena comunicación interna.

Empresa: MB Comunicaciones
Número de empleados: 19 empleados
Horario de trabajo: De 8:00 am - 5:30 pm con 1 hora de almuerzo.
Fecha de chequeo: 3 de febrero de 9:00 am a 12:00 del medio día
Inspectores: María José González y Silvia Herrera
Duración de la observación: tres horas y media

ASPECTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. Puntualidad		X		La entrada es a las 8:00 am y se insiste en la puntualidad, pero muchos son

ASPECTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
				reincidentes en no respetarla. Ese día llegaron 5.
2. Computador por trabajar	X			Todos los empleados tienen su computador, a excepción del mensajero y la empleada del aseo.
3. Puesto de trabajo individual	X			Cada trabajador tiene su puesto individual, hasta el mensajero.
4. Limpieza	X			Exigente con la limpieza, el piso estaba limpio, los puestos de trabajo también, la cocina.
5. Luminosidad	X			Buena luz natural y artificial
6. Tecnología (programas y aparatos)				Tienen las últimas versiones de programas necesarios como oficio 10, plataforma de Adobe, cámaras y grabadoras de última generación, ósea digitales. La comunicación está en red.
7. Baños		X		Sólo la oficina de gerencia tiene baño dentro de la oficina, a los demás empleados les toca salir en el mismo piso a los baños comunales para hombres y mujeres respectivamente.
8. Terraza	X			Fuman
9. Cafetería		X		Cuentan con una cocina en la cual almuerzan los empleados.
10. Uniforme o código de vestuario	X			Se exige ropa formal, prohibidos bluejeans, tenis y los hombres no pueden tener el pelo largo.
11. Protocolo de emergencia	X			El protocolo de emergencia se realiza tres veces al año coordinado por la administración del edificio.

ASPECTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
12.Sala de Juntas	X			Cuenta con una sala de juntas con capacidad para 10 personas sentadas, con televisor, tableros, equipo para videoconferencia, dvd, y teléfonos Polycom con amplificación de sonido.
13.Ruido		X		Ambiente tranquilo
14.Temperatura del ambiente	X			La oficina es fría
15. Olor del ambiente		X		La agencia no tiene olor, es neutro
16.Parqueaderos	X			La agencia tiene 4 parqueaderos para empelados y parqueadero de motos y bicicletas.
17. Utensilios (computador, agendas, lapiceros, impresora, teléfonos, cámaras)	X			Cada vez que llega un nuevo empelado la agencia le entrega un kit de oficina que contiene (el computador, calculadora, regla, grapadora, cocedora, cuadernos, agenda, usb, esfero, lápiz negro y lápiz rojo, resaltadores, corcho, posticks.
18. Internet y acceso a redes sociales	X			Todos los computadores tienen acceso a internet, los únicos que tiene acceso a redes sociales son la gerente y los directores de cuenta y el community manager, los otros colaboradores las tiene bloqueadas desde el servidor. Tiene un servidor que lo controla.
19.Enchufe por escritorio	X			Todos los puestos tienen enchufes y línea telefónica.
20. Ventanas	X			Cuenta con 8 ventanas de piso techo.
21. Canecas	X			Cada puesto de trabajo cuenta con su

ASPECTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
				caneca.
22. Departamentos definidos		X		Los únicos departamentos definidos son los de la gerencia y los directores de cuentas,
23. Asensor	X			El edificio cuenta con 3 ascensores
24. Espacio para guardar elementos personales	X			No se cuentan con Lokers, pero cada escritorio tiene cajones para guardar sus objetos personales.
25. Microondas	X			Cuenta con 1 en al cocina
26. Lavaplatos	X			Cuenta con 1 lavaplatos
27. Teléfonos y celulares de la agencia	X			Cada puesto cuenta con su teléfono y extensión propia, y la agencia cuenta con 3 celulares para uso común.
28. Cuentan con empelada	X			La empleada esta todo el día, les lleva agua de filtro, tinto y onces.
29. Refrigerio	X			La agencia suministra el refrigerio mañana y tarde.
30. Decoración	X			La oficina cuenta con un espacio amplio y muy bien decorado con cuadros, flores, libros.

3. Análisis diagnóstico

A continuación, se analizarán los resultados de las herramientas usadas para definir el diagnóstico de la comunicación interna de la agencia. En primer lugar se realizó un análisis general de la encuesta y luego uno más detallado por respuestas. Finalizamos analizando los resultados de todas las herramientas por categorías.

Como primer punto, la encuesta tuvo en total 19 respuestas. Pudimos observar que algunas preguntas tuvieron en total 17 o 18 respuestas, lo que nos puede indicar que probablemente algún colaborador no se sintió cómodo respondiendo la pregunta o simplemente optó por la opción no sabe no responde.

En general, el panorama que nos muestran los resultados es positivo ya que el balance de la encuesta dio resultados satisfactorios de la mayoría de los trabajadores. En el momento de realizar nuestro estudio para poder determinar un diagnóstico, encontramos cooperación de todos los miembros de la agencia; esto, en primera medida, nos permitió observar una buena cooperación de los colaboradores. Además, notamos coherencia entre las respuestas dadas por los jefes, la gerente y demás colaboradores. En las primeras preguntas se encuentra el nivel de satisfacción con la empresa y esta dio valores entre 4 y 5. Esta respuesta nos muestra un punto clave y es que a pesar de los problemas o falta de comunicación que se presenta dentro de la agencia, los colaboradores se encuentran satisfechos con su trabajo.

El primer tema a tratar en la encuesta se trató sobre la relación con el jefe o superior. Las respuestas mostraron que existe una comunicación con el jefe, pero a pesar que los resultados no fueron totalmente negativos, si se encontraron puntuaciones de 2 y 3 (que no fueron la mayoría pero existen). El tema de la comunicación es vital para cualquier organización. Según las investigaciones vistas, y la experiencia que hemos tenido analizando diferentes empresas a lo largo de nuestra carrera, nos permite ver que un tema esencial es lograr transmitir los valores, la misión, visión y objetivos a todos los públicos de la organización; especialmente al interno ya que desde este es el que se comienzan a reflejar al público externo. A pesar que se evidenció que existe una buena retroalimentación y efectivamente existe una comunicación respetuosa y abierta con los jefes, existen ítems con valores bajos como lo son la transmisión de los valores u objetivos. Muchas veces los jefes se centran en exigir, pedir y medir resultados, pero no se realizan suficientes encuentros para comunicar de forma exacta los valores y objetivos generales. La función de un jefe o superior no se puede limitar a dar ordenes o exigir, sino mas bien debe centrarse en un acompañamiento y ser un guía para sus colaboradores.

Si no existe una clara comunicación de los objetivos y valores, el desempeño laboral se puede ver afectado, pues la motivación de los trabajadores puede disminuir al no sentirse en unión o consonancia con su líder. Es necesario que los colaboradores sientan que son libres y que realmente hacen parte de la organización. Es decir, la motivación de un empleado se puede ver afectada si este siente que simplemente es un trabajador que sigue ordenes pero que es incapaz de producir ideas y de sentirse libre para expresarlas.

El tema de transmitir los valores de la compañía es clave pues desde el interior de la organización se deben tener claros e interiorizados estos valores para que la misión, visión y comportamiento de los empleados estén en coherencia. No se puede transmitir un mensaje coherente y homogéneo si los mismos empleados no trabajan en pro de unos mismos valores y objetivos.

Otro de los temas que obtuvieron bajas calificaciones (aunque debemos insistir que en general, los puntajes dieron valores positivos) fue el tema salarial y la opción de carrera dentro de la institución. Pensamos que este es un tema clave para la motivación de los empleados. El objetivo de los seres humanos en una organización es crecer, aprender y disfrutar su trabajo. Por evolución, todos los seres humanos vamos en dirección de mejorar cada día. Si nos encontramos en una empresa la cual nos permite entender que simplemente le interesa obtener lo mejor de nosotros, pero no nos da opción de crecimiento, nuestro interés y motivación se verán afectados en algún punto. Este tema es delicado a largo y mediano plazo pues puede generar gran rotación en los empleados al ver que las opciones de avanzar son pocas o nulas.

Optar por contar con programas de educación continua, cursos, capacitaciones, o ayudas para los estudios debe ser un punto fundamental en cualquier organización. Esto generara un mayor conocimiento y experiencia en los trabajadores y también una gran motivación.

Consideramos que, según los resultados de la encuesta, el tema de la estrategia puede ir encaminado en mejorar la formación y la manera en que los empleados ven proyectado su

futuro profesional con la agencia. En este tema, algunas respuestas fueron muy negativas (el puntaje alcanzó el más bajo nivel, es decir, el 1).

A continuación, se muestran los datos demográficos de los encuestados. No se realizará un análisis minucioso de las siguientes preguntas ya que son en términos generales: género, edad, profesión y cargo. Lo que analizamos del entorno demográfico de la agencia, es que es una empresa interdisciplinaria, es decir, cuenta con diferentes perfiles para los cargos que existen. Consideramos que es importante esta variedad de profesionales pues al existir diferentes formaciones académicas y puntos de vista, se pueden fortalecer los procesos internos en cuanto a toma de decisiones estratégicas, como también al análisis de situaciones.

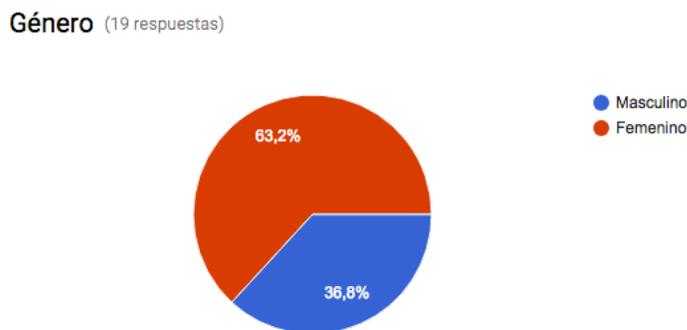


Figura 4. Género

Gráfica 3: pregunta socio demográfica para determinar el género de los colaboradores de la agencia MB Comunicaciones.

Profesión (18 respuestas)

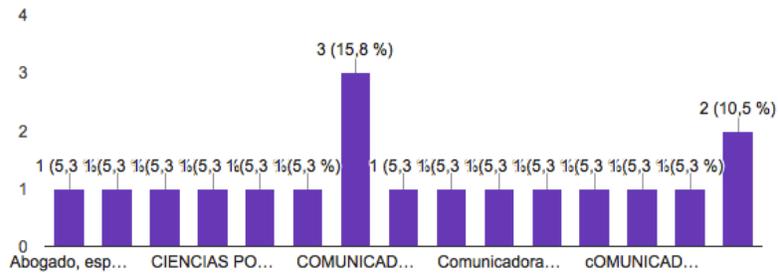


Figura 5. Profesión

Cargo (19 respuestas)

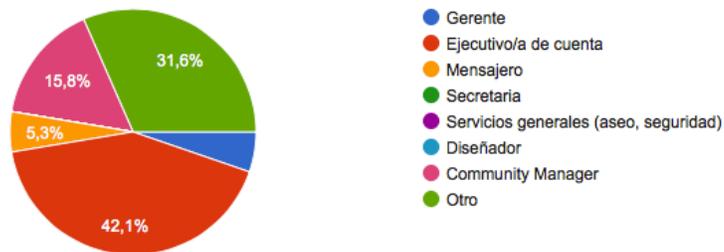


Figura 6. Genero

Gráficas 4 y 5: preguntas socio demográficas para conocer las diferentes profesiones y cargos de los colaboradores de la agencia MB Comunicaciones.

¿Cuál es su antigüedad en la empresa? (18 respuestas)

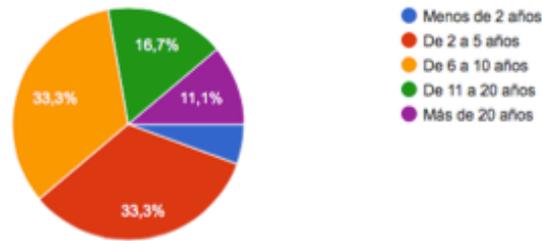


Figura 7. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Gráfica 6: pregunta de la encuesta dirigida a los colaboradores de la agencia MB Comunicaciones, para determinar la antigüedad de los colaboradores y así conocer el grado de rotación dentro de la organización.

Los años de antigüedad de los empleados en la agencia nos permiten observar que el grado de rotación a corto plazo no es muy alto. La mayoría de los encuestados trabajan en la organización desde hace 2 y 10 años. Con los perfiles de los trabajadores actuales, es normal que las empresas cuenten con un alto grado de rotación ya que en muchos casos no se cumplen las expectativas de los profesionales. Contar con un grado de rotación bajo es un factor que dice mucho de una organización, ya que demuestra el grado de satisfacción de los empleados hacia su organización. Siguiendo el orden de las preguntas y los temas indagados, se puede notar que la agencia de comunicaciones MB consta de un buen ambiente organizacional que se ve reflejado positivamente en los colaboradores.

Después de conocer los datos demográficos, consideramos pertinente realizar una pregunta directa acerca del nivel de satisfacción con la agencia. Esto lo decidimos así pues

empezamos desde lo general a lo detallado. Realizando una pregunta general pero puntual del tema de análisis, se puede detallar si posteriormente las respuestas concuerdan o si la respuesta dada inicialmente (para el tema de satisfacción) fue contestada bajo alguna presión mental que pueda tener el encuestado.

¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa? (19 respuestas)

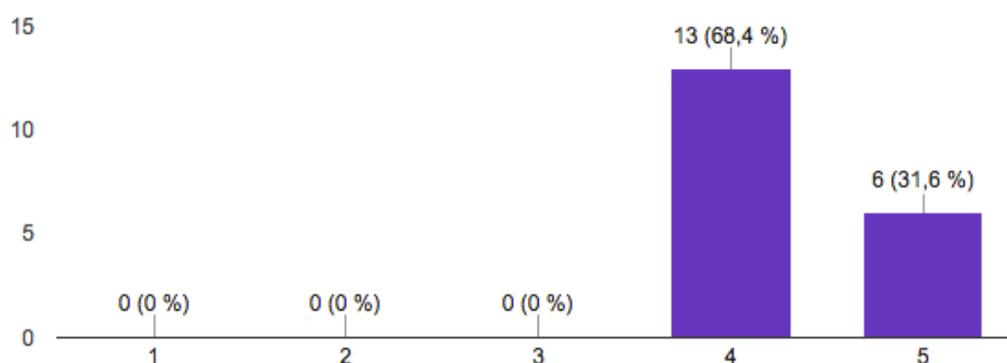


Figura 8. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?

Gráfica 7: Pregunta de la encuesta enfocada en conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa. Es una pregunta general pero después se irá profundizando en las preguntas de satisfacción para conocer detalladamente los aspectos positivos y negativos de la organización.

En un rango entre muy insatisfecho – muy satisfecho, los 19 encuestados estuvieron de acuerdo en que sienten satisfechos con la agencia. Posterior esta pregunta, intentamos indagar en todos los factores que pueden afectar la comunicación interna de una organización para así poder realizar un análisis completo y detallado.

Es de gran importancia la relación que cada uno de los empleados tiene con su jefe inmediato y con otras figuras de poder dentro de la organización. A pesar que en este momento la estructura predilecta de las organizaciones no es jerárquica o vertical descendiente, la relación con los jefes (ahora llamados líderes) es vital para la buena convivencia, la confianza y la libertad que un empleado pueda sentir en las funciones que cumple dentro de su trabajo. Una buena comunicación interna comienza desde los líderes, ya que estos, aunque son una figura de poder, son los encargados de acompañar y ser una guía en todos los procesos. En el caso de MB Comunicaciones, 18 respuestas mostraron un buen grado de satisfacción con la relación jefe-colaborador. Solo una persona no se mostró insatisfecho ni insatisfecho. Por medio de las siguientes preguntas y las demás herramientas usadas para realizar el análisis, se podrá detectar si la relación con jefes es optima o si los motivos de la conformidad de aquella persona son por motivos personales o definitivamente existe algún problema en este factor.

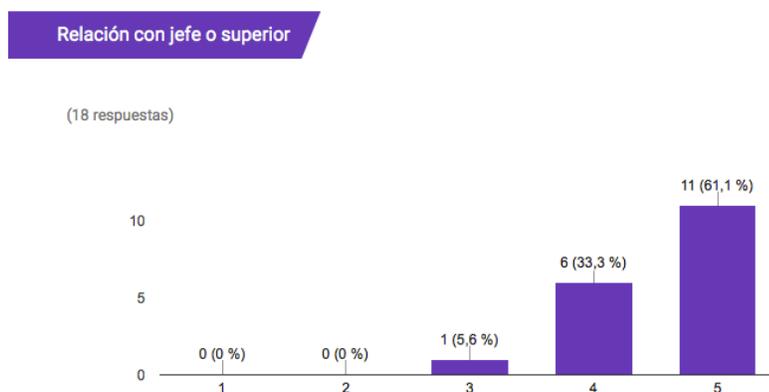


Figura 9. Relación con jefe o supervisor

Gráfica 8: Pregunta enfocada en conocer la relación de los colaboradores con sus jefes o superiores. Este tipo de relaciones son vitales para mantener un ambiente organizacional equilibrado.

Las siguientes preguntas están enfocadas para conocer si realmente existe una relación recíproca entre jefe y colaborador.

¿Mi jefe o superior me evalúa de forma justa? ¿Mi jefe o superior está al corriente de mi trabajo? ¿. Consideramos importante conocer si el jefe o superior está realmente realizando una labor de acompañamiento con sus empleados. Es decir, si está enterado de las funciones que realizan los trabajadores. Según los estudios, para una buena existencia una buena comunicación interna es importante que el jefe muestra interés realizando observaciones de forma justa, concreta, coherente y precisa a sus empleados. Cuando un jefe está enterado y se preocupa con las funciones que los trabajadores realizan, puede prestar su ayuda, conocimiento y ser una guía en los procesos. Es importante que un jefe conozca las habilidades y funciones de cada colaborador pues así tendrá un criterio justo para la evaluación del personal. No todos los trabajadores cuentan con las mismas habilidades, por lo que la función del jefe debe ser conocer las fortalezas y debilidades de cada colaborador para así asignarle el trabajo con objetividad. Al estar al corriente del trabajo y evaluar a los empleados de forma justa, los resultados del ambiente que existirá dentro de la organización serán de satisfacción pues cada quien se podrá sentir a gusto, confiado y en plena libertad de realizar las funciones encomendadas. El acompañamiento y la retroalimentación entre jefe y empleado debe ser constante para que exista una comunicación fluida.

Por lo tanto, aunque el grado de satisfacción de los empleados de MB Comunicaciones es bueno en cuanto a la evaluación justa de su trabajo y el grado de compromiso del jefe, se debe mejorar los procesos de retroalimentación y acompañamiento. Llegamos a esta conclusión luego de analizar todas las respuestas que abarcan este tipo de relación. Para evaluar de una forma justa, el jefe debe estar al corriente del trabajo de cada empleado y es necesario que cada uno de los colaboradores sienta total satisfacción en su evaluación; para ello, se debe realizar una retroalimentación pues es en ese espacio en que se pueden expresar ambas partes y así llegar a acuerdos mutuos. La siguiente pregunta, se enfoca en retroalimentación dada. No basta con estar pendiente, la observación justa viene con una retroalimentación enfocada a la mejora continua.

Mi jefe/superior me evalúa de forma justa (17 respuestas)

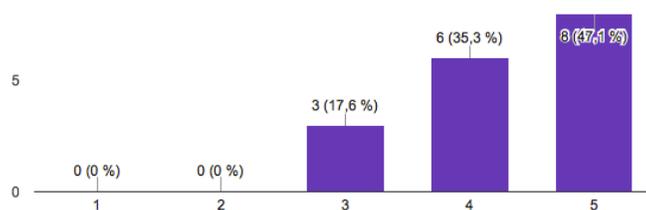


Figura 10. Mi jefe / superior me evalua de forma justa

Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo (18 respuestas)

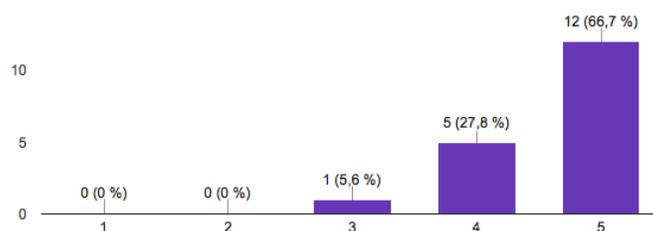


Figura 11. Mi jefe / supervisor esta al corriente de mi trabajo

Gráficas 8 y 9: Preguntas enfocadas en conocer la relación entre colaborador y jefe. Esta relación se da por medio de la evaluación justa del trabajo y de la capacidad del jefe o superior de estar guiando las funciones laborales de los colaboradores.

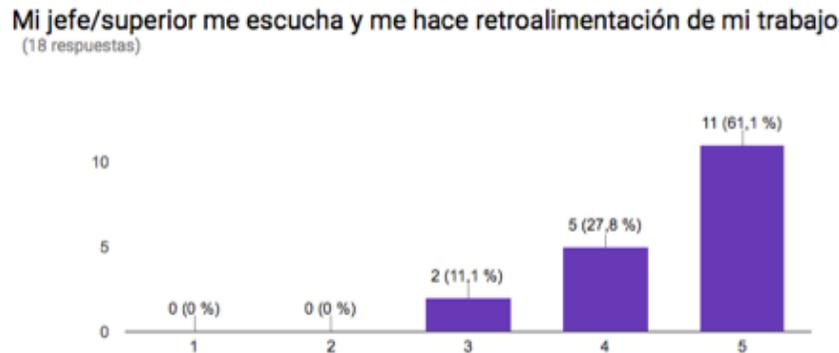


Figura 12. Mi jefe/ supervisor me escucha y me hace retroalimentacion de mi trabajo

Gráfica 10: Pregunta enfocada en relación superior y colaborador en cuanto a la retroalimentación que el lider da acerca de las funciones cumplidas por los trabajadores.

Según las respuestas obtenidas acerca de la evaluación y la retroalimentación justa, pudimos notar que existe una coherencia en las respuestas dadas por los encuestados. Entre las 19 personas, entre el 5 y 11 % se encuentran conformes con la evaluación. A pesar que el porcentaje es bajo, se debe tener en cuenta que absolutamente todos los empleados de una organización marcan la diferencia en el clima organizacional que se vive dentro. Así sea una sola persona que se encuentre inconforme o simplemente conforme con la comunicación y retroalimentación con el jefe, el buen clima se puede ver afectado. ¿La

razón? Existirá un disonante en la línea de comunicación que se quiere o debe dar dentro de la organización.

Mi jefe/superior me trata de forma educada y respetuosa (18 respuestas)

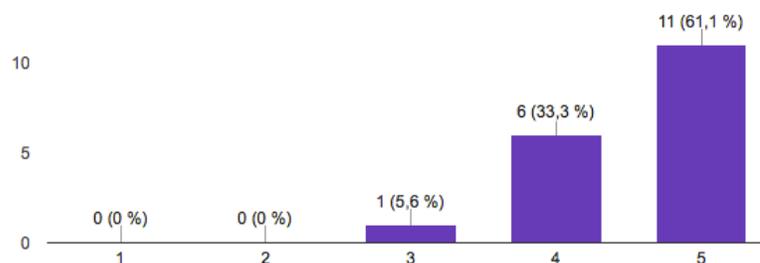


Figura 13. Mi jefe / superior me trata de forma educada y respetuosa

Gráfica 11: Pregunta sobre el respeto que existe en la relación con los superiores de la agencia MB Comunicaciones.

Sea cual sea el tipo de organización en la que se trabaja, siempre debe ser primordial el trato justo, educado y respetuoso ya que estamos trabajando con seres humanos. Insistimos en que las puntuaciones no son malas, pero se debe mejorar la relación entre jefe y empleado, ya que así sea una sola área que este siendo disfuncional las consecuencias se pueden ver reflejadas en toda la organización. En este caso vemos que la mayoría de los empleados considera su relación satisfactoria y muy satisfactoria, pero aún así, no podemos dejar por fuera aquella persona que se siente conforme.

Sabemos que es necesario dar a conocer los objetivos, la misión, visión y valores de una organización para que todos los empleados puedan ir en consonancia por un mismo camino. Muchas veces, las organizaciones delimitan o asignan la misión, visión y valores porque son una obligación para el registro de una compañía; sin embargo, en algunos casos estos factores quedan simplemente establecidos en un papel y no se implementan de manera uniforme.

Para lograr los objetivos de cualquier organización, es vital establecer cuales son las metas y los objetivos para lograr cada plan. Es un punto que debe quedar realmente claro en cada trabajador pues así cada quien sabe cual es su función y trabajará en ella. Es necesario trazar objetivos para llegar a las metas planteadas, pero también esto se debe hacer de manera justa, dándole al trabajador espacio de libertad y expresión. Dentro de una organización las cosas no funcionan de forma rígida tal cual se plantean, pues sabemos que el contexto de los mercados es cambiante. Por ello, se debe dar un margen de libertad para que cada empleado tenga la opción de ir diferentes caminos siempre y cuando tenga definida una meta, un fin.

Dado que en este tema general de transmisión de valores y objetivos de la agencia encontramos respuestas insatisfechas, consideramos que se debe fortalecer este punto para que de esta manera la comunicación interna tenga mayor fluidez y las metas propuestas lleguen a cumplirse a cabalidad. La función del líder es realizar un acompañamiento, pero al mismo tiempo transmitir aquellos factores que son los pilares y la estructura fundamental de cualquier organización.

Siendo la agencia MB Comunicaciones, una organización que trabaja en consultorías para multinacionales y empresas importantes de cada sector, los empleados deben tener absolutamente claros los objetivos y valores pues de esta manera se los transmitirán uniformemente a todos sus clientes. Es necesario recordar la importancia de una excelente comunicación interna para así exteriorizar todos los productos o servicios de la mejor manera. En este caso que la empresa estudiada presta un servicio, es vital que desde el interior de la agencia cada persona, sin importar el cargo, sea consciente de cual es el mensaje que la organización le quiere transmitir a todos sus públicos.

Pudimos notar que existe una buena comunicación entre jefe y empleado, que existe una evaluación y retroalimentación justa que se da dentro del marco del respeto. Ahora, viendo estos resultados, lo que se necesita realmente es esclarecer los pilares con los que fue fundada la agencia para así transmitirlos, pero sobre todo interiorizarlos en cada uno de los trabajadores.

Mi jefe/ superior transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento
(17 respuestas)

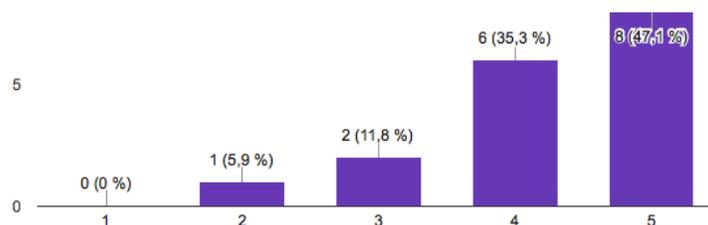


Figura 14. Mi jefe/superior transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento

Mi jefe/ superior logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos
(17 respuestas)

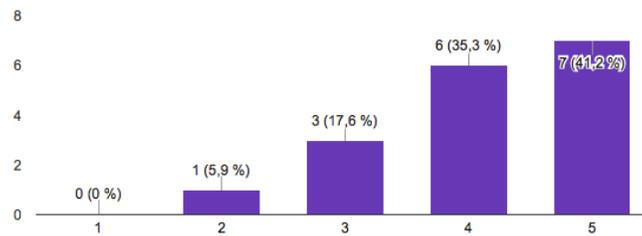


Figura 15. Mi jefe/superior logra el compromiso del equipo en la consecucion de los objetivos

Mi jefe/ superior transmite los valores de la compañía (18 respuestas)

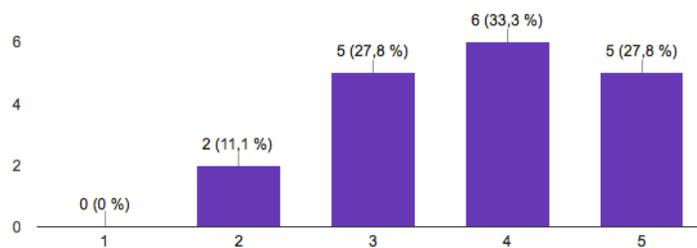


Figura 16. Mi jefe / superior transmite los valores de la compañía

Generar sentido de pertenencia y motivación es tal vez uno de los factores mas importantes a los que se ven enfrentados los líderes de todas las compañías. Es un reto del día a día ya que el sentido de pertenencia es aquella fuerza que va a motivar a los empleados para realizar su trabajo con todo el esfuerzo, conocimiento y dando lo mejor de sí para cada función asignada. Vemos que en cuanto al sentido de pertenencia las opiniones se

encuentran divididas, por lo que es un punto que definitivamente se debe tratar para implementar nuevas acciones y fortalecer la pertenencia.

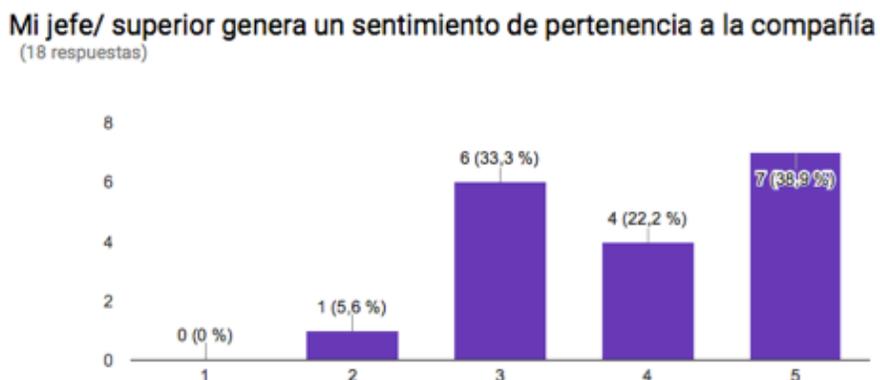


Figura 17. Mi jefe /superior genera un sentido de pertenencia a la compañía

Consideramos que en este punto no se puede ser flexible en cuanto a la mayoría. Si existe al menos una persona conforme (es decir, ni insatisfecho o satisfecho) se debe implementar un cambio que promueva la mejora. Notamos que gran mayoría de los empleados se encuentran bien con la motivación y trato justo con los jefes, pero existen dos o más empleados que consideran esto puede mejorar. Tal vez, esa motivación que le hace falta a algunos empleados proviene de la falta de comunicación de objetivos y valores, pero también puede provenir de aquellas personas que no se sienten totalmente a gusto con la evaluación que se le da a su trabajo.

Mi jefe/ superior crea un entorno motivador (18 respuestas)

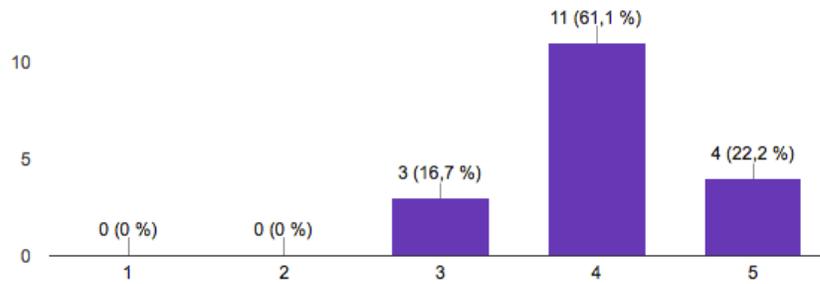


Figura 18. Mi jefe / superior crea un entorno motivador

Mi jefe/ superior contribuye a mi desarrollo profesional (17 respuestas)

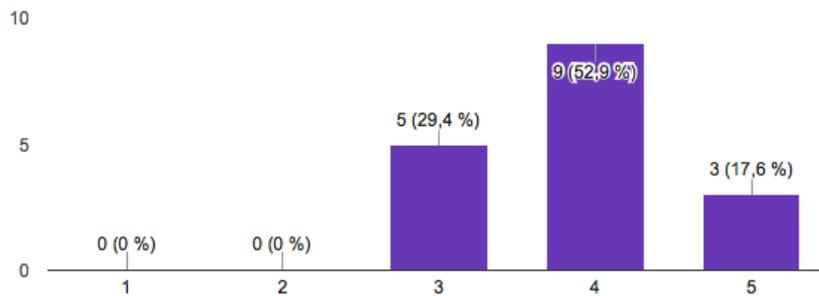


Figura 19. Mi jefe / superior contribuye a mi desarrollo profesional

Es importante que se de un proceso continuo entre la relación de los objetivos, metas y su cumplimiento. Si desde primer momento encontramos errores en la transmisión de los mismos, seguramente en el momento de socializar los resultados también se encontrarán problemas. Es verdad que la motivación por el trabajo debe nacer desde el interior de cada persona, pero aún existen teorías que hablan sobre el reforzamiento en el momento en que se cumplen metas. La idea no es opacar la motivación intrínseca de cada empleado, pero si

es de gran ayuda motivarlos y exaltar las buenas decisiones y acciones que cumplen dentro de sus funciones.

Todos los puntos anteriormente relacionados también tratan sobre la confianza que los jefes tienen con sus empleados. Actualmente, las personas se sienten más a gusto cuando sus superiores son líderes, acompañantes del proceso de aprendizaje y no simplemente una figura de poder.

Mi jefe/ superior transmite los objetivos y resultados de la compañía
(17 respuestas)

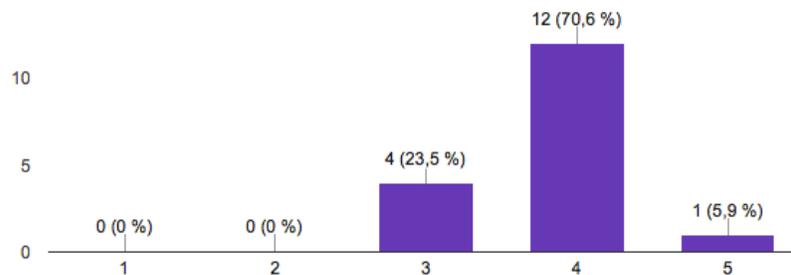


Figura 20. Mi jefe / superior transmit elos objetivos y resultados de la compañía

¿Puede tener una conversación abierta con su jefe? (18 respuestas)

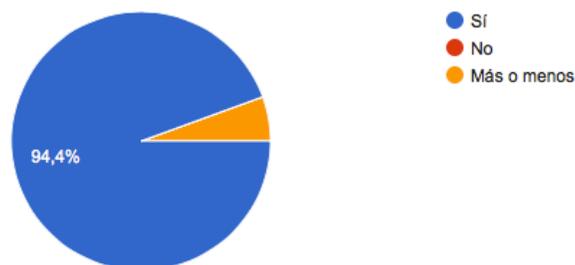


Figura 21. ¿Puede tener una conversacion abierta con su jefe?

Como lo mencionamos anteriormente, la motivación también incluye el reconocimiento que se recibe por realizar de manera adecuada una función o trabajo asignado. Es común recibir retroalimentación cada vez que se comete un error o no se cumplen objetivos; los llamados de atención nunca faltan en dichas oportunidades. Por eso, además de reconocer fallas, es importante que dentro de la organización se reconozca o se cuente con un programa de felicitaciones. Consideramos que estos programas en los que se incluyen felicitaciones son una gran motivación para que los empleados sigan elaborando su trabajo con todo el esfuerzo y la dedicación posible. Los puntos que tratan sobre motivación, retroalimentación y evaluación justa nos permiten observar que a pesar de la mayoría, existen algunos colaboradores que no se sienten tan satisfechos con el manejo de la comunicación interna y todo lo que ella abarca; por tal motivo, es necesario reforzar algunos puntos.

¿Siente que su trabajo es valorado por su jefe? (18 respuestas)

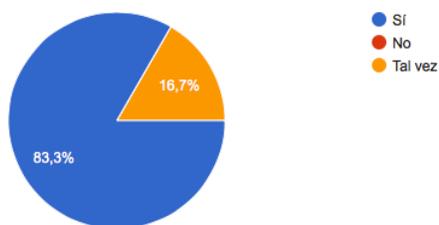


Figura 22. ¿Siente que su trabajo es valorado por su jefe?

¿Su jefe le reconoce cuando esta haciendo su labor de una manera efectiva?
(17 respuestas)

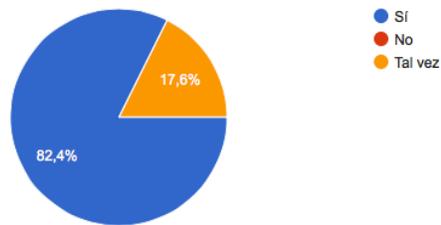


Figura 23. ¿Su jefe le reconoce cuando esta haciendo su labor de uan manera efectiva?

En cualquier organización será un motivo de discordia el tema salarial y los horarios. Muchas veces estos temas no dependen de los líderes, sino se dan por la misma organización del país y la cultura en que se desenvuelva la empresa. Sabemos que existen horarios establecidos por ley, pero también consideramos que lo que realmente importa es cumplir objetivos y metas trazadas. Una parte importante e innegociable para las personas es su familia y tiempo personal. En este aspecto, los jefes deben entender estos motivos y tratar de ser flexibles con sus empleados. Lo anterior no quiere decir que se deban incumplir con horarios establecidos por ley, sino se deben tener en cuenta aquellos permisos que serán para enriquecimiento personal o familiar del empleado.

Las empresas del futuro están cambiando, ya los viejos paradigmas en los que las estructuras son totalmente rígidas están perdiendo fuerza en el mercado. Se debe optar por un modelo más flexible que contemple más resultados que el absoluto cumplimiento de reglas.

La poca flexibilidad de horarios y el desacuerdo entre el sueldo con resultados, puede ser un motivo de gran desmotivación dentro de cualquier organización. Para que esto no

sucedá se debe contar con una comunicación flexible y constante entre el jefe y empleados. Reiteramos la importancia de la motivación que se debe tener para mejorar la cultura, el sentido de pertenencia y la buena comunicación interna en cuanto el clima laboral de todos los integrantes de una organización.

Flexibilidad de horario (19 respuestas)



Figura 24. Flexibilidad de horario

Relación entre sueldo y resultados (19 respuestas)

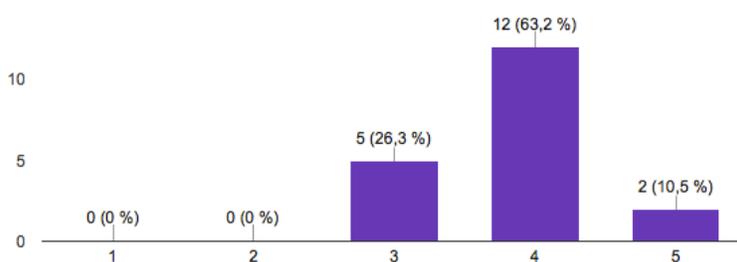


Figura 25. Relación entre sueldo y resultados

Un tema importante en cualquier organización es la proyección a largo plazo que los empleados se dan dentro de ella. No solo es importante recibir aprendizaje y aportes de los empleados, sino también la organización debe ser recíproca con el conocimiento y

aprendizaje diario. Una persona que no se siente motivada y tampoco siente que su trabajo le aporte mucho a su desarrollo profesional, será un trabajador desmotivado y tal vez estará pensando en buscar opciones mejores para su vida profesional.

Para evitar la rotación, la motivación interna de un empleado debe ser completa. Su trato con los jefes, con sus compañeros, los resultados, la claridad de la información, la libertad y el ambiente de confianza y seguridad son factores primordiales; pero también es necesario que cada trabajador sienta una respuesta positiva en cuanto al conocimiento y experiencia que gana con su trabajo.

Vemos ahora que las capacitaciones son importantes, que las empresas invierten mucho dinero para estar actualizando en tendencias actuales a todos sus empleados. A medida que los profesionales sienten una retroalimentación en cuanto a su trabajo, también buscan una mejor experiencia de aprendizaje. Cuando un empleado siente que su ciclo dentro de una organización se cumplió porque no tiene que más aprender de ella y siempre estará sujeto a las mismas labores sin opción de un crecimiento en cuanto a ascensos, la motivación se verá afectada y probablemente comenzará a buscar nuevas opciones en el mercado laboral.

Es necesario brindarle apoyo en todo sentido a los empleados. Las oportunidades de ascenso personal y profesional siempre serán bien vistas dentro de cualquier organización. Implementar cursos de otros lenguajes, herramientas de aprendizaje o liderazgo no solo traerá un plus para la hoja de vida de cada empleado, sino también mejorará el producto o resultado de cada colaborador.

Podemos notar que existe una coherencia entre el salario y la carga de trabajo. Pero también esta parte de la encuesta mostró los niveles más bajos en cuanto a puntuación. Definitivamente un tema débil dentro de la agencia de comunicaciones MB es la oportunidad de ascenso, formación y crecimiento profesional dentro de la organización. Si realmente se quiere mejorar y tener un grado de satisfacción muy alto entre todos los empleados, es necesario reforzar el tema de la formación profesional dentro de la agencia.

Consideramos que este tema influye mucho para la motivación y la rotación que se puede generar dentro de la agencia. Notamos que los horarios algunas veces pueden ser exigentes, por lo que es necesario retribuir ese esfuerzo y dedicación que los empleados tienen con la agencia.

Oportunidad de ascenso (15 respuestas)

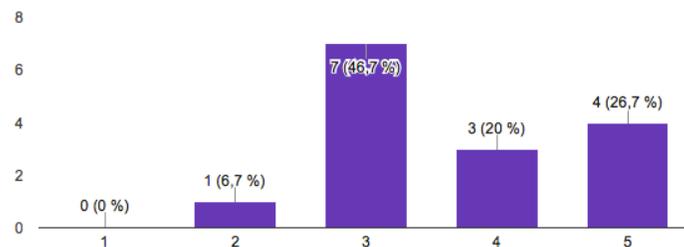


Figura 26. Oportunidad de ascenso

Salario (18 respuestas)

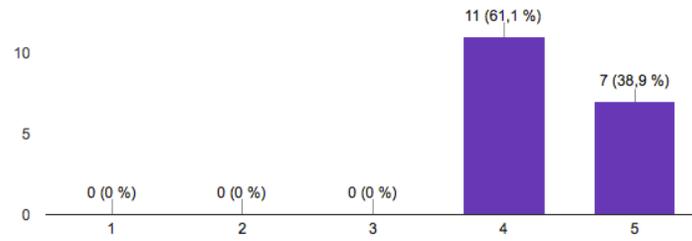


Figura 27. Salario

Seguridad en el trabajo (19 respuestas)

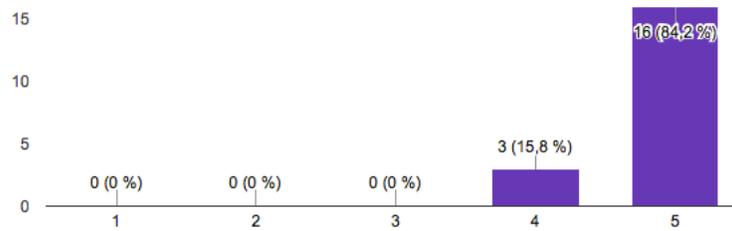


Figura 28. Seguridad en el trabajo

Carga de trabajo (19 respuestas)

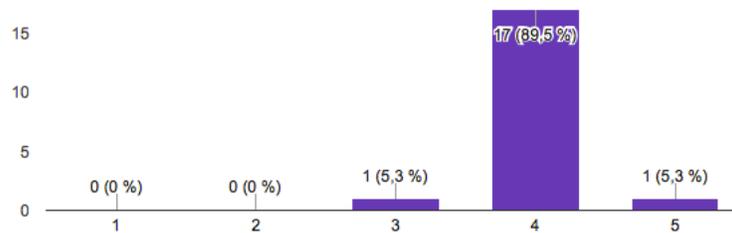


Figura 29. Carga de trabajo

Beneficios sociales (17 respuestas)

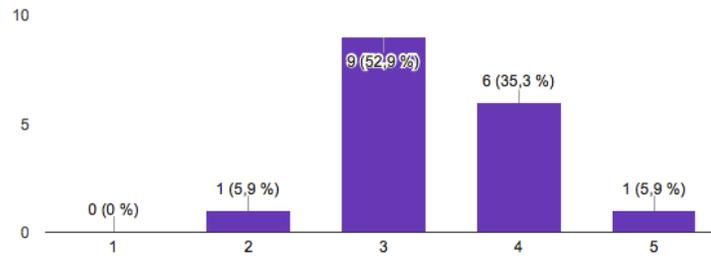


Figura 30. Beneficios sociales

Formación a cargo de la empresa (14 respuestas)

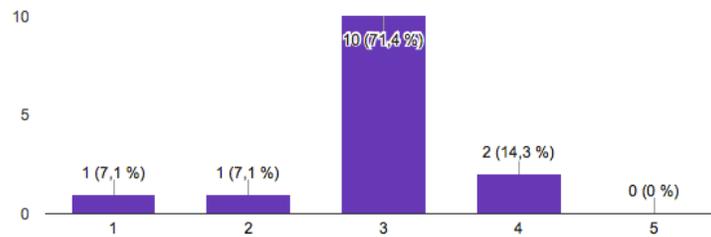


Figura 31. Formación a cargo de la empresa

¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional? (17 respuestas)

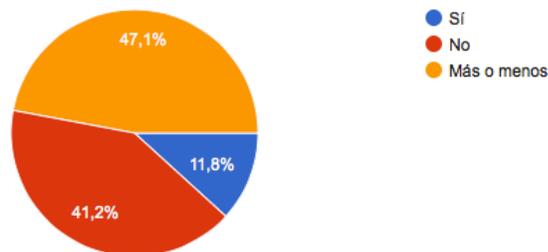


Figura 32. ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional

¿Se proyecta a futuro en la agencia? (19 respuestas)

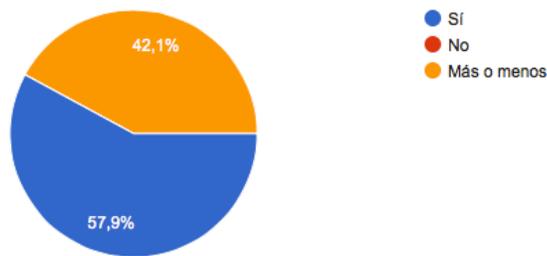


Figura 33. ¿Se proyecta a futuro en la agencia?

En términos generales, la parte de la encuesta dedicada al ambiente laboral dio resultados de satisfacción del 100 %. Esto nos permite ver que el ambiente es cálido y existe una buena cohesión entre los compañeros. Lo que también nos permitió ver que en general si existe una buena comunicación interna, pero se necesita reforzar en temas de relación jefe-empleado y definitivamente es necesario implementar un plan que desarrolle y fortalezca el aprendizaje que los empleados obtienen de la agencia.

3.1 Análisis de herramientas por categorías

3.1.1 Canales de comunicación

Tras realizar un análisis en el que procuramos observar y captar la opinión de todo el equipo de la agencia, pudimos concluir la existencia y buen funcionamiento de los diferentes canales que ayudan a generar una buena y eficaz comunicación. Los resultados de la encuesta revelaron que el 72% de los colaboradores se sienten satisfechos con la

comunicación interna; así mismo, la observación y entrevistas realizadas dieron resultados positivos acerca de la comunicación asertiva que se maneja dentro de la agencia.

Uno de los principales canales de comunicación son las reuniones de tráfico realizadas todos los lunes. Las reuniones de tráfico son realizadas todos los lunes a la primera hora de la mañana, su objetivo es tener un espacio de interacción entre todo el equipo para comentar inquietudes, avances u observaciones. Juana, una ejecutiva de cuenta nos comenta: “definitivamente la comunicación personal, nosotros tenemos aquí, algo llamado tráfico que es cuando tenemos la oportunidad de comunicarnos todos al tiempo y el correo institucional que es por donde nos estamos enviando todos los archivos. Pero diría yo que la comunicación personal es la que más nos ayuda.” (Juana, en conversación 6 de marzo 2017).

Además de las reuniones semanales, cada uno de los colaboradores cuenta con un correo electrónico corporativo, es miembro de grupos de whastapp y líneas directas de cada uno de sus compañeros para realizar consultas inmediatas. Cada una de las personas de la agencia concuerdan que son medios suficientes para tener una comunicación exitosa.

Es usual que las organizaciones cuenten con una intranet para mejorar y habilitar espacios de comunicación, pero consideramos que a pesar que es una herramienta bastante útil, los canales usados por MB son exitosos y contribuyen a no sumar cargas de trabajo.

A pesar que los canales son buenos y eficientes, existen algunos factores en la comunicación interpersonal que se podrían mejorar para hacer aún mas efectiva la comunicación. A continuación, realizamos un análisis de ellos.

3.1.2 Relaciones interpersonales

Recopilando las respuestas obtenidas por las diferentes herramientas utilizadas para realizar el análisis de la satisfacción en cuanto a relaciones interpersonales y laborales pudimos realizar un diagnóstico de algunos factores importantes.

Comenzamos por la entrevista que se realizó a la gerente de la agencia, Martha se describe como una líder receptiva, respetuosa, maternal y muy estricta. Según sus palabras: “los seres humanos no somos perfectos, entonces si uno tiene interiorizado que uno tiene que aprender de las personas, soy muy susceptible del cambio. Como jefe de pronto mejoraría ser un poquito más flexible, escucharlos un poco mas, pensaría que podría ser importante, no es que no los escuche porque los escenarios están, pero las debería invitarlos mas a que se abran mas, que no lo vean a uno con miedo, porque muchas veces uno juzga sin saber las personas que llegan por ejemplo nuevas todo lo que han tenido que afrontar antes de llegar a la agencia en su vida personal, entonces hay gente que llega de mal humor y uno no sabe que le ha pasado de manera previa, bueno en fin, muchas cosas y quizás analizar un poco más esos estadios pensó que es un espacio donde podría trabajarse” (Martha, gerente en conversación del 13 de marzo 2017). Esto nos permitió analizar que, aunque los canales de comunicación existen y aún mejor, la disposición existe, se pueden mejorar algunos aspectos en cuanto la confianza existente entre las personas con rangos diferentes.

Por otro lado, la gerente reconoce el esfuerzo de sus trabajadores, esto lleva a que ellos se sientan valorados e importantes, llevándolo a dar lo mejor de sí mismos y a tener una buena imagen de su jefe. También nos dimos cuenta que la gerente fomenta la tolerancia, la igualdad, la equidad y el trato justo en su compañía lo que genera un buen ambiente laboral y un buen estado emocional en los empleados. Igualmente suele escucharlos, les pone atención y tiene en cuenta a sus opiniones, es una persona con la que se puede hablar sin sentir, temor o nervios, ya que es muy abierta y receptiva.

Tanto Martha como la ejecutiva de cuenta, la secretaria y los resultados que arrojó la encuesta en general, muestran un panorama positivo acerca de las relaciones, la comunicación, el respeto y los espacios de retroalimentación. Para explorar a fondo algunos valores negativos arrojados en la encuesta, hablamos con Juana y Alejandra para conocer más sobre las insatisfacciones. De ellas pudimos sacar dos conclusiones realmente importantes para nuestro trabajo. La primera es que si se cuenta con una buena comunicación y los espacios para expresarse. Además de las reuniones semanales, se realiza una salida didáctica a final de cada mes para integrar al equipo. Pero, a pesar de los espacios notamos un punto que puede quebrantar la relación entre jefe y el resto de colaboradores y es el alto grado de perfeccionismo. Es totalmente entendible que cada directivo exija a su grupo de trabajo, pero en el momento de ser muy perfeccionistas, se puede generar temor en el colaborador pues los límites para cometer errores son bastante cerrados. A pesar que existen las segundas oportunidades en la agencia, se podría manejar de otra manera el nivel de exigencia e intolerancia a los errores. Notamos en los resultados que los excelentes resultados estaban directamente relacionados con los incentivos e incluso con el sueldo. Algunos colaboradores se mostraron inconformes con ello pues a

pesar de su antigüedad, a veces su salario no aumenta a pesar que año tras año las situaciones económicas del país si aumentan. Bueno, sinceramente hay varias cosas que motivan, pero en este momento la situación esta un poquito difícil, y por ejemplo siempre todos los años nos incrementaban el salario y el año pasado no se pudo, pero yo entiendo que es por la situación. Y hay otra cosa y es que por ejemplo, Jaimito el mensajero y yo somos los más a antiguos de la compañía y yo le he brindado todo de mi, yo quiero a la empresa como mi segunda casa, me ha dado muchísimo, pero en la parte del salario digamos llegan personas nuevas y les están pagando servicios y nomina, en cambio yo siendo de las más antiguas y leales mi nomina no es muy alta, pero no me puedo quejar, tengo trabajo y el trabajo es una bendición cierto? Cuanta gente no tiene con que comer, el trabajo le da a un todo. (Jaimito en conversación del 6 marzo 2017).

3.1.3 Herramientas de trabajo

Analizamos el ambiente organizacional de la compañía y pudimos observar y concluir que la empresa le ofrece a sus empelados un espacio luminoso, con ventilación, limpio, ordenado y confortable, aspectos fundamentales para que se de buen ambiente organizacional, ya que los trabajadores pasan gran parte del día en una oficina, por lo que es esencial que estén ubicados en un espacio en el que estén cómodos, se sienta augusto para dar lo mejor de si mismos. Por otro lado, también notamos que los colaboradores, cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de una manera exitosa. También nos dimos cuenta que la organización de la oficina tiene un concepto de open space, es decir que aunque todos los empelados cada uno cuenta con su escritorio y

sus herramientas necesarias para trabajar, no hay puertas ni paredes que los dividan, lo que fomenta la comunicación y la colaboración entre los empleados.

En cuanto al ambiente organizacional, notamos que es una compañía muy organizada, cada persona trabajaba en su puesto frente a su computador, contaban cada uno con su escritorio, teléfono, calendario, agenda, espacio para escribir, las sillas de cada uno se veían muy cómodas, el espacio al ser decorado con cuadros y flores es muy agradable de ver y estar, además recibe mucha luz natural y tiene ventanales amplios lo que hace que el espacio sea muy agradable. Los empleados estaban muy bien vestidos, mostraban una buena imagen personal.

En referencia al espacio físico, en conclusión, el buen espacio con el que cuenta la empresa hace que disminuya el estrés en los empleados, propiciar el diálogo y facilitar la comunicación entre los colaboradores, hace que los trabajadores estén satisfechos y ello ayude a promocionar su bienestar y productividad en el trabajo.

3.1.4 Motivación

En cuanto a la motivación notamos una falencia en las capacitaciones. A pesar que sí existen, estas se aplican únicamente para colaboradores con cargos ejecutivos. Consideramos que es un gran error pues los altos cargos no son los únicos que conforman y hacen funcionar una organización. Los niveles de motivación fueron buenos en general, pero podrían mejorar en cuanto a sesiones de coaching pero que se presenten a todo el equipo, para que primero, no se genere una segmentación entre el público interno. Las capacitaciones, las sesiones de coaching y ayudas se dan a colaboradores con cargo de

líderes y con más de 3 años de antigüedad; esto puede generar molestia en algunas personas que conforman la organización. Además, al no ser tantas colaboradoras, es preferible tener una coherencia entre la información y motivación que se les da a todos.

Ya que el equipo no es tan grande, si consideramos necesario realizar talleres en los cuales se enseñe a manejar el tiempo, las cargas, el estrés y temas de carácter emocional o motivacional que le pueda interesar a todo el público.

Espacios como pausas activas, talleres, coaching, y cursos de idiomas definitivamente sería un plus que la agencia le puede brindar a todos sus colaboradores. Muchas de los incentivos en cuanto a préstamos al 0% de interés y la ayuda para realizar estudios de posgrado son brindadas únicamente a colaboradores con un excelente rendimiento y con mas de 3 años de antigüedad. Existen algunas políticas que se establecen como reglas en cada organización son muy difíciles de cambiar, pero si pueden generarse nuevas estrategias que promuevan el bienestar de todos los colaboradores.

Las diferentes herramientas usadas nos permitieron ver que los colaboradores están satisfechos, pero les gustaría encontrar mayores incentivos en cuanto a cursos y talleres de crecimiento tanto laboral como personal.

A pesar de que, los temas de salario se rigen por temas normativos, algunos colaboradores muestran insatisfacción ya por motivos de gastos personales. Pero nos enteramos por medio de la gerente, Martha, que la agencia es una con la mas alta remuneración económica y además es muy abierta para que un colaborador que se esfuerza,

es eficaz y produce mas resultados de los que se le adjudican, puede proponerse un salario razonable para sí mismo.

Luego de realizar un exhaustivo análisis sobre las herramientas implementadas para diagnosticar el funcionamiento de la comunicación interna de la agencia, concluimos que una de las debilidades con mayor impacto en la agencia es la falta de motivaciones que la agencia le brinda a sus empleados para mejorar su funcionamiento dentro de esta. Aunque existen estrategias implementadas para generar mayor motivación a los colaboradores, algunas de estas están segmentadas por lo que concluimos que se pueden realizar nuevas estrategias de motivación que incluyan a todo el público.

4. Plan estratégico de comunicación interna

Luego de realizar un análisis completo de la comunicación interna de la agencia MB Comunicaciones, en donde se realizaron encuestas, entrevistas y métodos de observación, concluimos que la mejor estrategia es aquella basada en mejorar o aumentar la motivación y la satisfacción de los colaboradores. Todas las organizaciones dependen de un público externo, interno y del contexto en el cual se desarrolla. El público interno son todas las personas que conforman el equipo de trabajo y generan una coherencia estable entre la razón de ser de la organización. La ventaja de éste público interno es que se puede trabajar con ellos en procesos de seguimiento y crecimiento continuo.

Como ya fue mencionado a lo largo de nuestra investigación, una comunicación interna armoniosa aportará notablemente los resultados de cualquier organización. La agencia MB Comunicaciones, se encuentra muy bien posicionada en el mercado, con una excelente reputación que es respaldada por acreditación internacional. Como pudimos observar, a nivel interno, su público se encuentra satisfecho, pero aún así existen factores en los cuales se puede mejorar. Uno de los factores más importantes y determinantes es la motivación y la satisfacción que se puede generar en los colaboradores.

La motivación no solo está dada por el nivel de confianza, respeto y buenas relaciones que se fomentan dentro de las organizaciones. Aunque son un factor realmente importante, existe un tipo de motivación personal que es vital para incentivar a los trabajadores. El 90% del equipo que conforma la agencia MB Comunicaciones, se compone por personas

profesionales, con hojas de vida muy prometedoras y un nivel de exigencia alto. Razón por la que consideramos totalmente necesaria fomentar una motivación la cual incluya capacitaciones que puedan mejorar la hoja de vida y el nivel profesional de cada colaborador. Así mismo, además de mejorar el curriculum profesional, es necesario fortalecer la inteligencia emocional y manejar el talento humano de todos los colaboradores. Para tal motivación, generaremos una estrategia que pueda mejorar en factores específicos que mejore la satisfacción de el equipo en general.

Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación:

General: Desarrollar estrategias de comunicación, enfocadas en la satisfacción y motivación de los trabajadores de MB Comunicaciones.

Objetivos Específicos

- Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la agencia.

- Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la motivación y satisfacción de los colaboradores de la institución.

Público objetivo: Trabajadores de la agencia MB Comunicaciones

Definición de metas: Lo que se busca con las estrategias que a continuación se explican, es que los empelados de la agencia aumenten su motivación y satisfacción

laboral. Se quiere que los colaboradores se sientan valorados por la compañía, que sientan que la agencia se preocupa por ellos y por su desarrollo a nivel intelectual, emocional y personal. Por otro lado, la idea es que todos los que trabajan en la consultora se conozcan más profundamente unos a otros y que fortalezcan las relaciones interpersonales para que de esta manera aumente la confianza, no hayan malos tratos ni rencores y haya una comunicación directa y respetuosa entre todos, lo que mejorara el ambiente y la satisfacción laboral.

Creemos que si un trabajador siente que la empresa se preocupa por su bienestar, teniendo en cuenta sus necesidades y brindándoles las mejores oportunidades para su desarrollo integral; se aumentará su rendimiento, el sentido de pertenencia, darán lo mejor de si mismos cada día, tendrán siempre una buena actitud y hablarán muy bien de la compañía por fuera, lo que favorecerá la reputación de la misma.

Acorde con las falencias encontradas, se presenta el plan de comunicaciones que se sugiere implementar en agencia MB Comunicaciones y así fomentar el nivel de satisfacción que los empleados tienen acerca de las motivaciones dadas por la agencia.

Los objetivos del plan de comunicación están direccionados a mejorar la satisfacción del cliente interno. El plan de acción de el primer objetivo está enfocado en la totalidad de los colaboradores de la agencia. Por medio de la siguiente estrategia, se intentará reforzar la motivación del equipo, brindándoles herramientas actuales que se han pensado para mejorar ciertas habilidades tanto a nivel personal como profesional.

Las sesiones de coaching son un método muy popular que las organizaciones están usando para incrementar la motivación de sus empleados. Estas sesiones son muy completas pues se encargan de un factor básico en la vida de cualquier ser humano: la inteligencia emocional. En la vida laboral, es importante tener un equilibrio entre la vida personal y el ejercicio profesional pues de esta manera se generará una mayor aceptación y respuesta ante los problemas o situaciones que se pueden presentar en el día a día. Sabemos que el equipo de la agencia de Comunicaciones MB tiene una gran carga de trabajo por las cuentas privilegiadas que manejan. Por lo tanto, un ejercicio de coaching podrá brindarles mejores herramientas a los empleados para manejar mejor momentos críticos y mantener la unión en las relaciones interpersonales.

A pesar que los resultados de el análisis mostraron un ambiente cálido y de respeto dentro de la agencia, sin embargo, las entrevistas personales arrojaron datos interesantes en cuanto a la carencia de relaciones más cercanas entre los colaboradores. En el momento en que la motivación se dirige a mejorar aspectos personales y de relaciones, las personas optan por abrirse a los cambios ya que consideran que estos no solo les servirán para su desempeño laboral, sino también para el personal.

1. La estrategia que permite desarrollar el primer objetivo específico “Implementar una actividad que fomente y fortalezca las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la agencia”, es:
 - Estrategia: Propiciar actividades de integración para que se fomente una relación más cercana entre los colaboradores de la agencia

- Táctica: Talleres de Coaching personal y empresarial. Cada tres meses al año realizar una actividad de coaching personal y empresarial un miércoles de 7:00 a 10:00 am. Se contratara un experto para que realice los talleres
- Recursos necesarios: para los talleres se requerirán 19 cuadernos, 19 esferos, 1 video beam con sonido, 1 computador con acceso a internet, 19 cajas de colores, hojas blancas, 1 tablero con marcadores, sillas para ubicarse en círculo, refrigerio.
- Equipo humano: Experto en coaching, 19 trabajadores de la empresa.
- Tiempo: Cada tres meses al año se debe realizar una actividad de coaching con una duración de 3 horas.
- Presupuesto: Cada sesión de coaching tiene un precio estimado de \$2.000.000, es decir que al año se estrían invirtiendo \$8.000.000
- Resultados esperados a un año: Con las sesiones de coaching se espera que los trabajadores de la agencia fortalezcan sus relaciones interpersonales, que se conozcan más tanto a ellos mismos como a sus compañeros y que el ambiente de trabajo se fortalezca y sea más agradable para todos.
- Medición: Se realizará por medio de encuestas anónimas, con el fin de que los trabajadores puedan expresarse libremente. Estas se realizarán una semana antes de comenzar con la nueva sesión, buscando así evidenciar las debilidades o problemas que se están teniendo. Luego de tener todas las encuestas, se le entregarán al Coach, para que este organice la nueva sesión teniendo en cuenta lo escrito.

Como se menciona en la última parte de este objetivo, es importante realizar la medición de satisfacción y expectativas después de llevar a cabo el plan de comunicaciones. Dicha medición, permitirá analizar nuevamente el ambiente laboral y de satisfacción de los empleados.

El segundo objetivo se desarrollará en el marco de cuatro estrategias. Todas ellas van direccionadas en aumentar la motivación de los empleados en el ámbito profesional. Este objetivo surgió después del estudio pertinente realizado sobre la satisfacción de los empleados con la agencia. Teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, consideramos de gran importancia reforzar la motivación dándole relevancia a su vida y futuro profesional. Ya que la mayoría de empleados cuenta con una hoja de vida excelente y estudios profesionales, motivarlos para seguir incentivando su carrera es una buena forma de elevar la satisfacción por la agencia.

A continuación, se abordará el objetivo con sus respectivas estrategias, tácticas, recursos y medición.

2. Para lograr el segundo objetivo específico: “Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la motivación y satisfacción de los colaboradores de la agencia”, se plantean las siguientes 4 estrategias:

Estrategia 1: Propiciar capacitaciones a los colaboradores de la agencia en diversas áreas.

- Tácticas: Capacitación en los idiomas inglés, francés y portugués. Por medio de una alianza con el SENA, la agencia realizará un contrato con un profesor de las diferentes lenguas. Los cursos estarán divididos por módulos, se realizará una evaluación cada vez que se desee pasar al siguiente nivel. Al final de los módulos, el trabajador quedará certificado en un nivel intermedio de el respectivo idioma. La agencia se comprometerá a prestar sus instalaciones y a asegurar el cumplimiento de la asistencia.
- Herramientas: Cuadernos, libros correspondientes para cada idiomas, esferos, tablero, marcador, borrador, computador con internet y sonido.
- Equipo humano: Profesor y alumnos
- Tiempos: Dos veces a la semana con clases de 2 horas por día.
- Presupuesto: Como es una alianza con el programa corporativo idiomas del SENA, se buscaría que los estudiantes de últimos semestres, hagan sus prácticas dándoles clases a los trabajadores de las empresas. La empresa suministrará todos los implementos requeridos para estas clases. \$100.000 por alumno para comprar los recursos requeridos.
- Resultados esperados a un año: Lograr que los trabajadores de la empresa consigan afianzar el idioma seleccionado.
- Medición: La medición se relizará mediante exámenes tanto escritos como orales, los cuales llevará a cabo el profesor de cada idioma.

Estrategia 2: Capacitar a los trabajadores de la empresa mediante conferencias motivacionales en diferentes áreas a nivel personal, grupal y empresarial.

- Tácticas: El último viernes de cada mes establecer una temática para que se hagan capacitaciones, charlas y talleres respectivos a cada una. Establecer una temática para que se hagan capacitaciones, charlas, y talleres respectivos a cada temática seleccionada por mes. Las actividades se llevarían a cabo el último viernes de cada mes en la mañana de 8:00 a 12:00. Temáticas:

Enero	Control y manejo de estrés
Febrero	Optimización del tiempo
Marzo	Control y manejo de las emociones
Abril	Innovación y creatividad
Mayo	Liderazgo
Junio	Emprendimiento
Julio	Protocolo
Agosto	Imagen personal
Septiembre	Métodos de aprendizaje
Octubre	Manejo de relaciones sentimentales
Noviembre	Meditación
Diciembre	Espiritualidad

- Herramientas: Espacio amplio para poder realizar las charlas mensuales. Este debe contar con sillas, video beam con sonido, computador con acceso a internet y mesas para que las personas puedan tomar apuntes.
- Equipo humano: Conferencista y trabajadores de la agencia.
- Tiempos: Cada charla tendrá una duración de 1:30 y se realizará el último viernes de cada mes en horas de la tarde.

- Presupuesto: Se buscará que algunos de los conferencistas sean conocidos invitados por la gerente de la empresa, por lo que no se estaría incurriendo en gastos adicionales. En dado caso que el conferencista cobre, se tendrá un presupuesto de \$600.000 por conferencia.
- Resultados esperados a un año: Se espera que los trabajadores de la agencia se fortalezcan a medida que pasa el tiempo en las áreas en las cuales se están enfocando. Con esto no se busca un resultado específico, sino que cada cual le saque el mejor provecho a la charla que más le interese.
- Medición: Se hará una encuesta al final de cada conferencia, la cual medirá la satisfacción obtenida en cada conferencia y se preguntará acerca de la temática tratada, del conferencista y temas que les gustaría escuchar en próximas conferencias.

Estrategia 3: Implementar como parte de la cultura organizacional un *personal day* al mes y un cupón para el día del cumpleaños válido para salir al medio día.

- Tácticas: Cada inicio de año se le dará a cada colaborador una tiquetera que contiene un personal day válido por cada mes y un cupón válido para salir al medio día en la fecha de su cumpleaños. Hacer alianzas con diferentes establecimientos de comida, deporte, vestuario, salud y ocio así como con los clientes que maneja la agencia, para que presentando la tiquetera se le den descuentos para comprar productos en sus establecimientos. Cada inicio de año se le dará a cada colaborador una etiquetera que contendrá vales por mes para que en cada ocasión que el colaborador desee pedir su personal day arranque el

tiquete válido por mes y lo entregue a gerencia. Este vale tendrá que ser firmado por el colaborador y especificar la fecha. El mismo procedimiento lo tendrá que hacer el colaborador con el cupón de su cumpleaños. Hacer alianzas con diferentes establecimientos de comida, deporte, vestuario, salud y ocio así como con los clientes que maneja la agencia, para conseguir descuentos para los trabajadores. Esto con el fin de que los trabajadores puedan acceder a descuentos especiales en cada aspecto.

- Herramientas: 19 Tiqueteras.
- Equipo humano: Todos los trabajadores de la agencia.
- Tiempo: 1 año
- Presupuesto: Impresión de las 19 tiqueteras, \$300.000 pesos.
- Resultados esperados a un año: Aumentar la motivación de los trabajadores y demostrarles que la empresa los valora y se preocupa por ellos y su bienestar.
- Medición: Se medirá con una encuesta al finalizar el año el éxito y el beneficio de las tiqueteras. Por otro lado se observará que tanto se usaron las tiqueteras al finalizar el periodo. De igual forma se analizará si los resultados laborales fueron cumplidos al finalizar el año, viendo que los trabajadores tendrán 12 días libres.

Estrategia 4: Pausas activas.

- Tácticas: Dos veces al día se le abrirá al trabajador automáticamente una ventana en el computador, donde en un corto video, le explicarán como hacer los estiramientos pertinentes para relajar el cuerpo. La idea es que los

colaboradores todos los días laborales realicen pausas activas dos veces al día, para mejorar su rendimiento y concentración. Para cada pausa activa se les dará 10 minutos a los trabajadores.

- Herramientas: Programa que explica como realizar las pausas activas.
- Equipo humano: Trabajadores que realizan los ejercicios.
- Tiempo: 2 veces al día por un tiempo de 10 minutos.
- Presupuesto: Programa de pausas activas. El presupuesto para este programa es de \$1.000.000 y al ingeniero de sistemas que es la persona que logra que la ventana se abra en cada computador \$3.000.000.
- Resultados esperados a un año: Que ninguno de los empleados sufra una lesión laboral explicada en el video.
- Medición: El trabajador pone si acepta o no realizar los ejercicios. Con esto se buscará medir cuantos de ellos hacen o no dicha actividad.

Así, se plantea con estas estrategias y tácticas diseñadas para ser implementadas con el público interno de MB Comunicaciones, en este plan de comunicaciones, que está enfocado con duración máxima de un año. Los objetivos y sus respectivas estrategias están enfocadas para abarcar todo el público interno de la agencia. Hasta el momento de esta investigación, existen motivaciones para los colaboradores pero únicamente para quienes ocupan cargos de líderes. Consideramos importante realizar las capacitaciones en todo el equipo ya que en el momento de realizar segmentación, se puede ver afectada la satisfacción de los colaboradores que fueron segregados. Realizar estrategias que abarquen todo el público interno, permitirá una mejor coherencia y unión entre los objetivos de la agencia.

Bibliografía

- Alonso, L. (1994). Sujeto y discurso. El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa, en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Anna, K., Hurtado, A., Espinal, A. (MonTI 2 (2010: 315-344). ISSN 1889-4178). El uso de la encuesta de tipo Social en Traductología. Características metodológicas. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/MonTI/article/viewFile/301211/390681>
- Benguría, S., Alarcón, B., Valdés, M.V., Pastellides, P., Gómez, L. (14/12/2010). Observación. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Bernal. M. (2011). Diagnóstico de comunicaciones fondo de empleados grupo éxito presen. Recuperado de <http://docplayer.es/37740199-Diagnostico-de-comunicaciones.html>
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Cea D'Áncora, M.A. (1999) Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis.
- Costa J. (2001) Imagen Corporativa en el siglo XXI Ediciones La Crujía, Buenos Aires (2ª edición 2003)
- Daft, R. L. (2008). Organizaciones, teorías y proyectos. 2.ed. São Paulo :Cengage Learning.
- Díaz, de Rada Vidal (2001): "Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial". Esic editorial. Pozuelo de Alarcón, España.

Díaz, Y. (2001). Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones. Tesis Digitales UNMSM.

Fajardo, G.C., Nivia, A.M. (2016). Relaciones Públicas y comunicación organizacional. Bogotá, Colombia. UTADEO.

Faloh, R., (2004) «Evaluación de organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento», Gestión del Conocimiento, un enfoque gerencial, La Habana, Academia, pp. 11-26, ISBN 959-270-037-0.

Fernández Collado C. (2002) La comunicación en las organizaciones, 2a- ed. Trillas;

Gómez, Marcelo M. (2006): “Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”. Edit. Brujas. Córdoba, Argentina.

Gráfico tomado de: García, Josefa et al. La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social. 1999 [En línea] http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/275/1/Diagnostico_Comunicaciones_Fondo_Exito.pdf

Grasso, Livio (2006): “Encuestas: elementos para su diseño y análisis”. Encuentro Grupo Editor. Córdoba, Argentina.

Guzmán, A. P. (2017). Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial. CICC Centro de investigaciones de la comunicación corporativa. Ecoe Ediciones. Universidad de la Sabana.

Hilal, A. V. G. (2003). Dimensiones centros de cultura organizacional: de una empresa brasileira con actuación internacional.. Rio de Janeiro: Mauad.

Holtz, S. (2004). Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications. New York:

Marchiori, M. (2008). Comunicación interna: un factor estratégico para los negocios. Vol. 1. 2.ed São Caetanodo Sul: Difusão, p. 205-222.

Marchiori, M. (2008). *Cultura y comunicación organizacional*. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão.

Marchiori, M. (2008c). *Comunicación organizacional y Perspectivas Meta teóricas: posibilidades de diálogo en el contexto de las organizaciones*. São Caetano do Sul: Difusão, p. 179-200

Marchiori, M. (2011). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. (Spanish). *Ciencias De La Información*, 42(2), 49-54.

Massoni, S. (2007) "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

MIDE. CES Don Bosco. Bloque II: La investigación educativa Profesores: Begoña García Domingo y José Quintanal Díaz : Métodos de investigación y diagnóstico en la educación MIDE. Tomado de: <http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. Free Press,.

Murrillo, J., García, M.D., Martínez, C., Martín, M., Sánchez, L. (2011). Entrevista. Metodología de Investigación Avanzada. Máster en Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación. Recuperado de: [https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Ongallo C. 2007. *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. 2a edición revisada y actualizada. Dykinson,

Piñuel Raigada, J.L. (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid. Editorial Síntesis

Ruiz Olabuenaga, J.I. e Ispizua, M.A. (Ed.) (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Villafañe, J. (1998): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide, Madrid.

Apéndices

Apéndice A. Entrevistas

Entrevista Gerente de la Compañía

ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES:	
<u>Especialidad:</u> Yo soy comunicadora social con especialización en periodismo y desempeño en la gerencia general de MB Comunicaciones desde su fundación.	
¿Cuántos años llevas como gerente? 28 años	
Fecha de la entrevista: 12 de marzo	
Categoría: Canales de comunicación	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que utilizas en tu compañía para comunicarte con tus empleados?	1. La primera es la presencial, como te decía hay todos los lunes una reuniones de tráfico organizacional y de tráfico empresarial, en esas reuniones definimos muchísimas cosas, el otro canal son los correos electrónicos, hay intranet, la red y llamadas telefónicas.
2. ¿Además de las que ya nombraste crees que te serviría algún otro canal de comunicación interna, como por ejemplo whatsapp o redes sociales, boletines informativos?	2. No tenemos redes sociales, tenemos las comunicaciones que consideramos son las necesarias y las efectivas que son las reuniones presenciales, los correos electrónicos, el WhatsApp que tenemos en los equipos, estas herramientas nos

Categoría: Canales de comunicación	
Pregunta	Respuesta
	funcionan perfectamente en la agencia.
3. ¿Consideras que la comunicación en tu empresa se maneja de manera jerárquica?	3. No, digamos que las responsabilidades tienen jerarquías, un director de cuneta tiene que responder por el concepto y el desarrollo estratégico de cada una de sus cuentas con el equipo que tiene a cargo para cada una de sus cuentas, en ese nivel es jerárquico, las responsabilidades son jerárquicas.

ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES :
MARTHA BEJARANO
Fecha: 12 de marzo

Categoría: Relación entre gerencia y personal	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Consideras que tratas tus empelados de forma educada, respetuosa, o en ocasiones les hablas con groserías, les subes la voz o cómo consideras tu que es tu trato hacía los empelados?	1. Bueno, digamos que yo soy una persona que me considero bastante exigente, pero no asocio nunca esa exigencia con un maltrato. Al contrario soy una persona que considero que incluso en los momentos difíciles a los colaboradores hay que estimularlos, pero no necesariamente tengo que decir que no me molestan cuando las cosas se solicitan y se presentan de manera equivocada, o que al persona no haya escuchado ordenes o el direccionamiento y que no se cumpla, entonces digamos que hay escenarios en los cuales la voz de uno no tiene el

Categoría: Relación entre gerencia y personal	
Pregunta	Respuesta
	mismo tono, pero nunca pasarse al estadio de la grosería de la altanería o de la agresión, no jamás.
2. ¿Consideras que eres una jefe con la cual se puede tener una conversación abierta y receptiva?	2. Si total, a pesar de que tengo la puesta de la oficina cerrada todo el tiempo, las puestas son de vidrio, entonces mi política igual es política de puertas abiertas al dialogo permanentemente.
3. ¿Tú cómo jefe como evalúas a tus empleados?	3. Digamos que en el concepto evaluativo de las personas es claramente clasificado en el sentido de que hay una parte que tu mides que son todas las relacionadas con la preparación, las competencias, las destrezas, pero otra muy importante que es la relacionada con la inteligencia emocional ósea, que tan equilibrada son las personas para trabajar en equipo, para trabajar bajo presión, para desempeñar sus funciones múltiples en tiempos cortos, medir los niveles de exigencia, la planificación, la organización, entones cuando uno saca la suma de estos componentes personales, intelectuales y emocionales es cuando uno le da la medición.
4.¿Pero digamos que no tienes una herramienta específica para medir a los empleados o me equivoco?	4. Digamos que nosotros hacemos unas encuestas, tenemos dos clases de encuestas, una que esta relacionada con el desempeño de la agencia, con relación a los indicadores de gestión, de lo que nosotros le prometemos al cliente que vamos hacer, entonces en eso somos supremamente rigurosos, porque para nosotros el tener unos indicadores que por lo menos siempre estén alcanzando en 90 % de los propuesto al cliente nos mantiene en u nivel de satisfacción entre la relación cliente agencia alta lo

Categoría: Relación entre gerencia y personal	
Pregunta	Respuesta
	<p>cual representa la continuidad del cliente entonces en esa parte hay un sistema de valoración anual con el cual nosotros trabajamos una métrica para podernos medir. En cuento la parte de las personas ahí si pensaría yo que no somos tan exigentes curiosamente, no somos muchas personas entonces pues digamos que no hemos pensado en eso, como que sea un recursos muy exigible y necesario, pero pensaría que si sería bueno tener algo, porque pienso que cualquier metodología que arroje resultados con relación a las necesidades, a los cambios a las transformaciones, pues son bienvenidas.</p>
<p>5.¿Crees que todos tus empelados tienen claros los objetivos de la empresa y por lo general tu sueles mostrarles los resultados que va teniendo la compañía?</p>	<p>5. Mmm tampoco es un ejercicio que nosotros hagamos periódicamente no lo hemos desarrollado de manera recurrente. Sin embargo cada año nosotros hacemos una celebración donde se entregan las bonificaciones a los colaboradores, se hacen las rifas de varios regalos importantes. Todos los colaboradores tienen derecho a su regalo anual, todos sin excepción, y obviamente los que han tenido el cumplimiento de esas metas con relación a los indicadores que te mencionaba nosotros hacemos obviamente tiene adicional sus bonificaciones.</p>
<p>6. ¿Tu cómo jefe que crees que deberías cambiar o mejorar?</p>	<p>6. Los seres humanos no somos perfectos, entonces si uno tiene interiorizado que uno tiene que aprender de las personas, soy muy susceptible del cambio. Como jefe de pronto mejoraría ser un</p>

Categoría: Relación entre gerencia y personal	
Pregunta	Respuesta
	<p>poquito más, escucharlos un poco mas, pensaría que podría ser importante, no es que no los escuche porque los escenarios están, pero las debería invitarlos mas a que se abran mas, que no lo vean a uno con miedo, porque muchas veces uno juzga sin saber las personas que llegan por ejemplo nuevas todo lo que han tenido que afrontar antes de llegar a la agencia en su vida personal, entonces hay gente que llega de mal humor y uno no sabe que le ha pasado de manera previa, bueno en fin, muchas cosas y quizás analizar un poco más esos estadios pensó que es un espacio donde podría trabajarse.</p>
<p>ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES : MARTHA BEJARANO Fecha: 12 de marzo</p>	
Categoría: Ambiente laboral	
Pregunta	Respuesta
<p>1.¿Sientes que tus empelados tiene sentido de pertenencia hacia la empresa?</p>	<p>1.Yo pensaría que si uno define el promedio de tiempo que han mantenido las personas durante el trascurso de tiempo de la agencia, pues si, el promedio de la agencia nunca a superado 10 años, o no Claudia Gonzales duró 11 años, pero digamos entonces que el máximo 11 años y el promedio son 5 a 7 años.</p>
<p>2.¿Cómo creas un entorno motivador para tus empelados?</p>	<p>2. El entorno motivador, digamos que nosotros tenemos unos tráficos que hacemos todos los lunes en la agencia en un ambiente de desayuno, todo el grupo desayuna al mismo tiempo y digamos que terminamos ese proceso de valoración de las</p>

Categoría: Ambiente laboral	
Pregunta	Respuesta
	necesidades del cliente y el status en el que va cada cuenta y todo lo demás, y terminamos pasa a la fase del desayuno y hay un tema de integración para comunicar como todas esas necesidades dentro del ambiente laboral que son realmente gratificantes porque uno censa y conoce muchas necesidades que tiene los empelados, en ese espacio yo trato de escucharlos de manera grupal y de manera individual y en la media de que la gente requiere algún apoyo de la agencia se le trata de ayudar.
3. ¿Los horarios son flexibles o tienes horarios estándar?	3. Hay unos horarios estándar pero digamos que también soy flexible en las necesidades, es decir, hay muchas personas que llegan y me dicen por ejemplo algunos muchachos que sus papas viven por fuera me cuentan que sus papas vienen para el fin de semana yo les digo que pueden trabajar el viernes hasta medio día y así
4. ¿Cómo son los horarios?	4. Los horarios son de ocho a una hay una hora de almuerzo, entran a las dos y salen a las seis.
5. ¿Los colaboradores de la compañía son tomados en cuenta en la toma de decisiones?	5. Si, en la gran mayoría se tiene en cuenta a los colaboradores antes de tomar las decisiones.
6. ¿Consideras que hay suficiente dialogo entre los compañeros del trabajo en la agencia, ya hablando más entre ellos?	6. En el mundo empresarial definitivamente uno no puede decir que tiene una comunicación interna perfecta, uno trabaja para que haya un ambiente laboral agradable y que la consecuencia de ese ambiente laboral agradable sea el bienestar de las personas. Pero sin embargo, hay aspectos que están muy proclives al genero como la tendencia de las

Categoría: Ambiente laboral	
Pregunta	Respuesta
	<p>mujeres al chisme, al cuento a ese tipo de cosas que son a veces imposibles de controlar, por mas sinergia que haya del departamento de comunicación con relación a los colaboradores. Siempre existen los conflictos nada que hacer, pero tratamos en la medida en que se puede de que los equipos sean lo mas equilibrados posibles.</p>
<p>7.¿ Consideras que los empleados cuentan con un buen ambiente laboral ofrecido por la agencia, me refiero a la iluminación, la limpieza, las herramientas etc?</p>	<p>7.Primeramente que todo soy una persona supremamente exigente con la estética de todo, con la estética de las personas, ósea el cuidado de las personas es tan afín como el cuidado de la oficina, en ese sentido tenemos unas instalaciones muy bonitas, las mantenemos cuidadas todo el tiempo por nuestra empleada del servicio, cada uno tiene que tener el cuidado de su espacio asignado, que no tengan el escritorio desordenado, que las papeleras están desocupadas de manera permanente. Aquí desafortunadamente muy pocos fuman en la oficina esta prohibido, pero si lo quieren hacer ahí esta la terraza, entonces la limpieza es una máxima en la agencia indudablemente.</p>
<p>8. ¿Consideras que existe la igualdad de género en tu agencia?</p>	<p>8. Totalmente</p>
<p>9. ¿Consideras que tus empleados tiene la suficiente libertad para expresarse por más de que no estén de acuerdo con tu opinión?</p>	<p>9. Sí, totalmente y ellos lo saben</p>
<p>10.¿Les celebras el cumpleaños y las fechas especiales a los trabajadores?</p>	<p>10. Siempre, siempre hay una celebración individual para cada uno y hay una que hacemos</p>

Categoría: Ambiente laboral

Pregunta	Respuesta
	<p>que es que cada mes tenemos un corte de trabajo didáctico, lo que quiere decir que 6 días al año son obsequiados por la agencia a los colaboradores porque nos vamos un día en el cual el almuerzo corre por cuenta de la agencia y después salimos a realizar cualquier actividad, vamos a alguna exposición, obra de teatro, o a cine, lo que consideremos nosotros que este más dentro del ánimo o dentro de la necesidad del momento en términos de espectáculo así que relajen al grupo entonces no vamos todos, desde la empelada de los tintos hasta los directores de cuenta todos salimos una vez al mes con esas actividades. Otra que me parece importante también es que nosotros como agencia le damos onces a los colaboradores tanto en la mañana como en la tarde, en la mañana son las onces saludables, siempre hay una fruta y en la tarde digamos que hay un paquete light, unas galletas integrales con un quesito pera, siempre damos onces mañana y tarde durante toda la semana.</p>
11.¿Tu cuando llegas a la oficina todas las mañana saludas a tus empelados por el nombre?	11. No, digo buenos días a todos y no siempre uno escucha la respuesta de todos de buenos días, eso si es curioso.
12.¿Das segundas oportunidades o eres súper radical?	12. Si doy segundas oportunidades y he dado hasta terceras, pero más de una tercera jamás. Pero si he llegado a dar segundas oportunidades en ocasiones, pero si ya son errores que han costado cuentas no los perdono. Soy muy explicita explicando lo que

Categoría: Ambiente laboral

Pregunta	Respuesta
	quiero, lo que busco, y como lo busco, así que espero que hagan las cosas tal cual las pido y con todo y todo a veces no lo cumplen.
13. ¿En el tráfico que llevas a cabo los lunes tus empalados te han dicho cosas que les gustaría que fueran diferentes en la agencia o que cambiarán?	13. Si, algunas personas no tiene química entre ellas, entonces les gustaría que su jefe fuera otra persona, pero esto no se puede ser así ellos tiene que aprender a entender que en el mundo laboral lo más importante no son las destrezas ni el talento, por supuesto midiéndolo como importante , sino aprender a conocer la gente, aprender lo difícil que es relacionarse con una sociedad tan básica como el equipo de una agencia.
14. ¿ Tu crees que tus empelados entre ellos son unidos o les falta ser mas unidos?	14. Hay grupos, ellos mismo se segregan, no sales almorzar todos, uno con unos y otros con otros, pero se respetan todos entre todos. Pero no hay actividades que desarrollemos para que se unan, o que promovamos esos espacios de integración no los tenemos, solo tenemos el de final de año y los cursos de capacitación pero están solo para la base ejecutiva, no entran mensajeros, empeladas ni secretarias. Esos cursos son como por ejemplo para que aprendan a optimizar el tiempo, o aprenda el tema del marketing personal, temas de protocolo, de cómo dirigirse a la gente, que en eso soy mu y exigente, para que la gente aprenda a como tratar a los demás, como comportarse en una mesa, que hacer que no hacer. Estos cursos se hacen por lo menos tres veces al año y recúrrete con la gente que entera nueva.

Categoría: Ambiente laboral

Pregunta	Respuesta
15. Cuando una persona requiere de un préstamo la agencia a le ayuda?	15. Si yo te explicaba que esos beneficios laborales los adquieren las personas por su antigüedad, a partir de los 3 años se les puede ayudar antes no, son políticas de la agencia.
16. ¿No existe nada para incentivarlos cuando entras o antes de los tres años?	16. No
17.¿Para terminar, piensas de ambiente, te gustaría que la oficina tuviera algo que un no tenga o crees que cuentan con todas las herramientas, programas?	17. Yo creo que en equipos si contaos con todo , yo creo que cada persona tiene su espacio, hoy en día las oficinas tienen espacios supremamente pequeños, en la agencia todavía tenemos espacios amplios, yo creo que estamos bien, la gente tiene un buen espacio laboral.
18. ¿ Los trabajadores tiene código de vestuario o se pueden vestir como quieran?	18. Con la presentación personal soy muy exigente, allá la gente tiene que ir arreglado como para una oficina, están prohibidos lo jeans y los tenis, en la oficina todo el mundo va formal, hasta el mensajero, no de corbata pero si bien vestidos.
19. ¿Tu tienes establecidos unos valores específicos para tu empresa o que la caracterice?	19. Pues no hay unos valores específicos, digamos que no hay valores indexados a la gestión de cada uno de los funcionarios porque digamos que desafortunadamente, a pesar de que somos convencidos de la comunicación, que enseñamos y que ejercemos lo de la comunicación interna y todo lo demás, pues la comunicación interna para que tenga un ejercicio evolutivo si tiene que tener unos indicadores grupales mínimos para poderse ejercer, nosotros el máximo de colaboradores que hemos tendió han sido 23, se supone que los indicadores

Categoría: Ambiente laboral	
Pregunta	Respuesta
	<p>los cuales uno construye un ambiente de clima organizacional desde una plataforma diseñada para comunicación interna, debe superar alas 40 personas, nosotros todavía no hemos llegado eso. Pero digamos que lo que si percibo como gerente de la compañía es que haya un ambiente laboral equilibrado, agradable, que el bienestar de los colaboradores represente ese impacto que uno requiere para el desempeño.</p>
<p>20.¿ Tu eres súper clara con los temas salariales con cada persona cuando entra?</p>	<p>20. Claro, claro, eso es fundamental, y hay un esquema que también los salarios desafortunadamente no pueden ser los que uno quisiera darles a las personas, pero tratamos de ser dentro del sector, de las agencias de las que mejor paga eso si sin duda.</p>
<p>21. ¿En cuanto al desarrollo profesional de los empalados la agencia los apoya en algo?</p>	<p>21. Nosotros tenemos como política de la agencia o una propuesta de valor que le ofrece a los colaboradores se inicia básicamente por la antigüedad, ósea, la persona que pase de los 3 años tiene unos beneficios y la que pase de 5 tiene otros, y la que pase de 10 tiene otros, pero están relacionados directamente con las necesidades personales. La gran mayoría tienen relación con prestamos a 0 intereses y muchos de esos han estado relacionados para educación de posgrado. Entonces las personas que llegan a directores de cuenta, casi todos han hecho sus posgrados en la agencia.</p>

Categoría: Ambiente laboral	
Pregunta	Respuesta
22. ¿Manejas algún tipo de retroalimentación para valorar el trabajo de tus trabajadores, cuando hacen algo bien los felicitas o solo esperas al final del año para premiar?	22. No, digamos que cuando uno ve que la persona se ha esforzado en sacar adelante un proyecto muy plus para la agencia, claro siempre hay una expresión de agradecimiento por hacer las cosas de manera, no bien porque es lo que se impone, pero si de manera explícita, recalcando el esfuerzo que se hizo y que vio que la persona tuvo durante todo el proyecto.
23. ¿Crees que la carga laboral es la adecuada para cada uno o a veces crees que se les excede?	23. No nunca, esa carga laboral es medible, en el campo de nosotros tenemos la capacidad de manejar como ejecutivos de cuenta mínimo 4 cuentas por persona, los ejecutivos de cuenta de la agencia apoden llegar a manejar de 5 a 6 cuentas, se que es una carga de trabajo importante pero también cuentan con todo su quipo que los ayuda.
24. ¿Cuales crees que son las falencias de la agencia en cuanto al ambiente laboral y a la comunicación interna?	24. Hay varias falencias pero quizá la que choca a veces un poquito son los que ellos mismos se crean y es cuando se entran que el otro gana mas que el otro, esa es casi siempre el motivo de los conflictos dentro de los colaboradores en la agencia.
<p>ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES : MARTHA BEJARANO Fecha: 12 de marzo</p>	
Categoría: Satisfacción laboral	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción en la empresa?	1. Pues digamos que desde el punto de vista de logros personales pues muchos porque he logrado construir una empresa que ha ido ganado terrenos en el campo del reconocimiento de las relacione

Categoría: Satisfacción laboral	
Pregunta	Respuesta
	públicas en el que yo me desempeño y ha sido un ejercicio constante y retador pero también muy gratificante en la medida en que a través de la consolidación de la agencia le ha permitido a uno que muchos profesionales tengan un espacio para crecer ,desarrollarse como profesionales por lo tanto esta parte con la generación de empleo me satisface cantidades.
2.¿En tu empresa cuando entran los empelados ellos tienen la posibilidad de ir ascendiendo de cargos, ósea en tu empresa uno puede hacer carrera?	2.Si, digamos que básicamente el proceso son cinco asensos, las personas entran como practicantes, porque la agencia tiene esa policía de que todos los prácticamente, de los cuales básicamente tenemos dos cupos no más al año, todos los practicantes se reclutan y luego el cargo siguiente es ejecutivo de cuenta junior, luego ya pasa a ser ejecutivo de cuenta senior, y pasa a director de cuenta, el cual es el máximo cargo que se tiene en la agencia.
3.¿ Los colaboradores saben por que uno gana mas que el otro?	3.Claro ellos saben perfectamente quienes tiene los méritos para tener un salario al de los otros, al contrario yo soy una persona que siempre he considerado que las personas son las que se ponen el salario no que el salario lo pone la empresa, las personas se ponen el salario, ósea a mi no me importa aumentarle el salario 3 veces al año a una persona, si la persona se lo amerita yo lo hago, no tengo ningún problema, pero hay otras que no se amerita ni que le incremente uno el salario al año siguiente. Entonces en ese sentido uno ve las discrepancias de manera recurrente entre los

Categoría: Satisfacción laboral	
Pregunta	Respuesta
	empelados.
4.¿Ellos tiene claro que es lo que deben cumplir exactamente para que no hayan esas diferencias por el salario, existe un esquema que diga si tu cumples esto puedes ganar esto?	4.No, no es que haya un esquema, pero digamos que la gran mayoría de las fallas de las personas es que hoy en día los jóvenes no digo todos, pero si un gran porcentaje, tiene unos niveles de exigencia muy bajos, ósea ese compromiso con los resultados de sus proyectase sus programas, de sus estrategias y todo lo demás, tiene un estadio de confort que nunca llega al nivel esperado entonces yo cuando veo estos estadios que cruzan este margen, cuando yo digo que tal persona cumplió todo hay le subo el salario. Todos en la empresa saben que si dan lo mejor de su y cumples resultados, serán recompensados. La gente lo sabe, porque yo se los digo desde las entrevistas que ellos se pueden poner su salario, ellos saben que nosotros tenemos un presupuesto pero que si es una persona generadora de empresas para la compañía o mantiene a los clientes saben que se les puede aumentar, ya que sabemos lo dificil que es conseguir clientes pero aun mas mantenerlos.

Entrevista secretaria de cuenta

ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES : Esperanza Quitian ¿Cuántos años llevas como gerente? ---- 28 años Fecha de la entrevista: marzo 6	
Categoría: Canales de comunicación	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las herramientas más valiosas para ti para comunicarse con sus demás compañeros de trabajo y con sus jefes?	1. Digamos acá la comunicación personal es básica , acá uno tiene la posibilidad de hablar con la gerente, ella lo escucha a uno, como amiga y como jefe, me ha escuchado siempre. Pero el correo electrónico también lo usamos mucho, pienso que las herramientas las tenemos todas.

ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES :

Esperanza Quitian

¿Cuántos años llevas como gerente? ---- 28 años

Fecha de la entrevista: marzo 6

Categoría: Relación entre la gerencia y el personal

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo es tu relación con tu jefe?	1. Buena, nos llevamos muy bien, pero eso no quiere decir que no hayan habido algunos problemas, si han habido algunos conflictos de parte y parte, pero por ejemplo cuando yo ha dicho algo que la he herido le pido disculpo, la quiero muchísimo, es como mi hermana, porque ella es muy especial y cuando ella de pronto me ha ofendido con algo también me pide disculpas y listo, digamos no guardo rencores, uno recuerda lo bonita que ella ha sido connigo y todo lo que ha hecho por uno.

ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES :
Esperanza Quitian

¿Cuántos años llevas como gerente? ---- 28 años

Fecha de la entrevista: marzo 6

Categoría: Ambiente Laboral

Pregunta	Respuesta
1. ¿Como es el ambiente organizacional en la compañía?	1.El ambiente organizacional ahorita en la compañía esta muy tranquilo, agradable, ya que el equipo que tenemos en este momento esta lleno de profesionales muy comprometidas y eso es muy importante, porque cuando han habido personas que no dan todo de sus competencias, se presentan conflictos entre los mismos empelados y entre los empleados y la gerente, porque cuando no hacen las cosas bien ella tiene que subir tono de la voz y se estresa cuando ve que las cosas no están funcionando, eso influye mucho. Ahora que haya el personal adecuando todo fluye mucho mejor, y estamos todos tranquilos, no hay alboroto, esta un buen ambiente.
2.¿Cómo es la relación con los demás trabajadores de la compañía?	2. Excelente , soy una persona muy tolerante, entregada a las personas, en lo que yo mas pueda colaborarles lo hago y tengo muy buena relación con ellos.
3.¿Pero es unida con sus compañeros de trabajo, los consideras como amigos?	3. Somos unidos como compañeros de trabajo, pero no los considero como mis amigos, somos cordiales unos con otros, pero no puedo decir que tengo una relación cercana de amistad de contrales mis cosas, llamarlos no soy abierta con mis cosas personales

Categoría: Ambiente Laboral	
Pregunta	Respuesta
	con ellos. Pero la relación es muy buena, compartimos a la hora de el almuerzo, del desayuno de los lunes y de ellos de aprendido muchas cosas.
4.¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?	4. Si, contamos con todas las herramientas necesarias para realizar nuestro trabajo, doña Martha siempre sta pendiente de lo nuevo que sale al mercado y lo compra para la compañía y a nosotros, pero me gustaría tener capacitaciones en el área de comunicaciones, me gustaría estar mas empapada en ese tema, ya llevo tantos años acá ya se la labro que ellos hacen pero no detalladamente, pero sobre todo me gustaría capacitaciones de cómo manejar el estrés, como aprovechar el tiempo y cursos de ingles.
5.¿Considera que el espacio en el cual trabaja es agradable?	5. Si es un sitio muy agradable, pero a veces hace falta que durante el día hayan unos espacio para hacer una actividad para que no sea todo tan monótono, hacer algo diferente, como estiramientos por ejemplo, un espacio para tener una paradita.
6.¿Considera que la compañía la motiva?	6. Bueno, sinceramente hay varias cosas que motivan pero en este momento la situación esta un poquito difícil, y por ejemplo siempre todos los años nos incrementaban el salario y el año pasado no se pudo, pero yo entiendo que es por la situación. Y hay otra cosa y es que por ejemplo, Jaimito el mensajero y yo somos los más a antiguos de la compañía y yo le he brindado todo de mi, yo quiero a la empresa como mi segunda

Categoría: Ambiente Laboral	
Pregunta	Respuesta
	<p>casa, me ha dado muchísimo, pero en la parte del salario digamos llegan personas nuevas y les están pagando servicios y nomina, en cambio yo siendo de las más antiguas y leales mi nomina no es muy alta, pero no me puedo quejar, tengo trabajo y el trabajo es una bendición cierto? Cuanta gente no tiene con que comer, el trabajo le da a un todo.</p>

ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES :
 Esperanza Quitian

¿Cuantos años llevas como gerente? ---- 28 años

Fecha de la entrevista: marzo 6

Categoría: Satisfacción laboral	
Pregunta	Respuesta
1. ¿ Estas satisfecho con su salario?	1. Me gustaría que me incrementaran la parte de nomina, pues yo pienso en mi pensión, tengo una hija, yo soy sola, mamá soltera, si me gustaría que mi pensión me quedara con aunque sea con un poco más de ingresos.
2.¿Cambiarías algo para sentirte más motivada como trabajadora?	2. Pues aquí la señora Martha nos motiva con su manera de ser, es muy profesional positiva, la admito mucho, he aprendido mucho de ella, también nos motiva con las onces con el gran desayuno de todos los lunes, la oficina es súper bonita, nos da todas las herramientas que necesitamos, si por ejemplo se daña un computador

Categoría: Satisfacción laboral	
Pregunta	Respuesta
	al otro día lo arregla o compra uno nuevo,, siempre quiere que tengamos lo mejor y bueno también nos motiva con las salidas que hacemos cada final de mes, por ejemplo ahorita para final de mes esta programada estamos organizando la salida para ir a la feria del libro, eso me tiene feliz .

Entrevista Ejecutiva de cuenta

ENTREVISTA A LA EJECUTIVA DE CUENTA DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES : Paula Muñoz	
¿Cuántos años lleva trabajando en la agencia ? 4 AÑOS	
Fecha de la entrevista: Marzo 6	
Categoría: Canales de comunicación	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las herramientas más valiosas para ti para comunicarse con sus demás compañeros de trabajo y con sus jefes?	1. La comunicación personal es el canal de comunicación mas valioso y eficaz que tenemos, pues la comunicación es directa, si quedo alguna duda uno pregunta. El correo electrónico también lo usamos mucho, WhatsApp y llamadas telefónicas.

ENTREVISTA A LA EJECUTIVA DE CUENTA DE LA AGENCIA MB
COMUNICACIONES : Paula Muñoz

¿Cuántos años lleva trabajando en la agencia ? 4 AÑOS

Fecha de la entrevista: Marzo 6

Categoría: Relación entre gerencia y colaboradores

Pregunta	Respuesta
1.¿ Cuáles son las herramientas más valiosas para ti para comunicarte con tus demás compañeros y con tu jefe?	1. Definitivamente la comunicación personal, nosotros tenemos aquí algo llamado trafico que es cuando tenemos la oportunidad de comunicarnos todos al tiempo y el correo institucional que es por donde nos estamos envainado todos los archivos. Pero diría yo que la comunicación personal es la que más nos ayuda
2.¿ Cómo es la relación con su jefe?	2. Es una relación muy buena, muy agradable, es una relación en la que constantemente estoy aprendiendo de mi jefe, me brinda toda la confianza para realizar mi trabajo y es una relación en la que yo me siento tranquila.

ENTREVISTA A LA EJECUTIVA DE CUENTA DE LA AGENCIA MB
COMUNICACIONES : Paula Muñoz

¿Cuántos años lleva trabajando en la agencia ? 4 AÑOS

Fecha de la entrevista: Marzo 6

Categoría: Ambiente laboral

Pregunta	Respuesta
1.¿ Cómo es el ambiente organizacional en la compañía?	1. El ambiente organizacional en la compañía es un buen ambiente, es un ambiente tranquilo, es un ambiente propicio para llevar acabo todas nuestras funciones como trabajadores. Contamos con un muy buen equipo que eso nos facilita todas nuestras labores. Tenemos una comunicación asertiva y eso es muy importante entonces nos genera ganas de venir a trabajar y de cumplir con lo que debemos hacer.
2.¿ Cómo es la relación con tus demás compañeros?	2. Por fortuna es una muy buena relación, además de ser compañeros, también tenemos una relación de confianza que es otra de las cosas que nos ayudan a que las cosas funcionen bien en la agencia.
3. ¿ Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3. Si, la agencia nos brinda todas las herramientas necesarias, en el momento que alguna falla la agencia esta pendiente de solucionarnos el conflicto que tengamos entonces si contamos con lo necesario para llevar a cab nuestro trabajo.
4.¿ El lugar o el espacio de trabajo lo consideras agradable?	4. Si , si, el lugar es muy agradable, cuenta con instalaciones muy lindas, dan ganas de venir a trabajar todos los días.

Categoría: Ambiente laboral	
Pregunta	Respuesta
5.¿ Qué hace la empresa para motivarte?	5. Constantemente creo que las motivaciones van más con el tema de reconocer los logros y las cosas acertadas que hacemos y eso lo va llenado a uno de hacer las cosas mejor cada día, que a uno lo reconozcan por su buena labor, es algo que la agencia tiene muy claro y en especial nuestra jefe que esta como pendiente de todo lo que vamos haciendo y motivándonos precisamente para que sigamos en esa línea.

<p>ENTREVISTA A LA EJECUTIVA DE CUENTA DE LA AGENCIA MB COMUNICACIONES : Paula Muñoz</p> <p>¿Cuantos años lleva trabajando en la agencia ? 4 AÑOS</p> <p>Fecha de la entrevista: Marzo 6</p>	
Categoría: Satisfacción Laboral	
Pregunta	Respuesta
1.¿ Esta satisfecha con su salario?	1. Si estoy satisfecha, creo que igual es algo que uno va construyendo en el camino, y así como uno va obteniendo mayores responsabilidades y va teniendo mas tiempo dentro de la agencia creo que uno también va construyendo su salario en cuanto a su desempeño.

Apéndice B. Formulario de encuesta

Encuesta Comunicación interna para los colaboradores de la agencia MB Comunicaciones y Relaciones Públicas.

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta.
Los resultados servirán para mejorar la comunicación interna y su satisfacción laboral.
Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.
Es importante que responda con sinceridad. Gracias

Perfil demográfico del encuestado

Género

- Masculino
- Femenino

Edad

Elige ▼

Profesión

Tu respuesta

Cargo

- Gerente
- Ejecutivo/a de cuenta
- Mensajero
- Secretaria
- Servicios generales (aseo, seguridad)
- Diseñador
- Community Manager
- Otro: _____

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

Relación con jefe o superior

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/superior me evalúa de forma justa

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/superior esta dispuesto a promocionarme

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/superior me escucha y me hace retroalimentación de mi trabajo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/superior me trata de forma educada y respetuosa

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior transmite los valores de la compañía

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior genera un sentimiento de pertenencia a la compañía

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior transmite y explica los temas salariales

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior crea un entorno motivador

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior contribuye a mi desarrollo profesional

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

Mi jefe/ superior transmite los objetivos y resultados de la compañía

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo				

¿Puede tener una conversación abierta con su jefe?

- Sí
- No
- Más o menos

¿Siente que su trabajo es valorado por su jefe?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Su jefe le reconoce cuando esta haciendo su labor de una manera efectiva?

- Sí
- No
- Tal vez

4. Satisfacción laboral

Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutral

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

Flexibilidad de horario

1

2

3

4

5

Relación entre sueldo y resultados

1

2

3

4

5

Oportunidad de ascenso

1

2

3

4

5

Salario

1

2

3

4

5

Seguridad en el trabajo

1

2

3

4

5

Carga de trabajo

1

2

3

4

5

Beneficios sociales

1

2

3

4

5

Formación a cargo de la empresa

1

2

3

4

5

¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?

Sí

No

Más o menos

¿Se proyecta a futuro en la agencia?

Sí

No

Más o menos

Comunicación Interna

Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutral

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la agencia MB comunicaciones con sus empleados?

1

2

3

4

5

¿ La comunicación interna me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones y departamentos)

- Si
- No
- Más o menos

¿La comunicación interna me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado?

- Si
- No
- Más o menos

¿Cree que la comunicación interna en MB Comunicaciones favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?

- Sí
 - No
 - Tal vez
-

Si ha contestado "No" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

- Falta de tiempo en general
- Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.)
- Desconocimiento de su relevancia para la compañía
- Falta de una definición clara de estos valores
- Otro: _____

¿Cree que existe coherencia entre los objetivos, la misión, visión y valores de la agencia?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Se siente incluido en la toma de decisiones de la organización?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Cómo comunica las inconformidades dentro de la agencia? SI
—NO ¿Tienen canales? De ser afirmativa su respuesta, cuál o
cuáles ?

- Sí
- No
- Tal vez
- Otro: _____

¿Siente que se maneja un modelo jerárquico dentro de la
organización?

- Sí
- No
- Tal vez

Con mis compañeros del departamento

Por favor valore la manera en que se establece la comunicación en MB comunicaciones, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

¿La comunicación es efectiva?

1

2

3

4

5

¿Sabe a quién se tiene que dirigir?

1

2

3

4

5

¿Fluye adecuadamente la información?

1

2

3

4

5

Con los otros departamentos o servicios

¿ La comunicación es efectiva?

1

2

3

4

5

¿Sabe a quién se tiene que dirigir?

1

2

3

4

5

¿Fluye adecuadamente la información?

1

2

3

4

5

Ambiente Laboral

¿El ambiente laboral logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Cuenta con un espacio adecuado de trabajo (herramientas, vestuario, luz, limpieza)?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Se desarrollan actividades de bienestar dentro de la organización?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Se siente feliz con su trabajo?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Existe la igualdad de género dentro de su espacio de trabajo?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Considera que tiene a suficiente libertad para expresar sus ideas con libertad?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Le celebran su cumpleaños y el de sus compañeros?

- Sí
- No

¿Considera que su trabajo dentro de la agencia ha aportado para su desarrollo personal y profesional?

- Sí
- No
- Tal vez

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración. Estudiantes de la Facultad de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana.

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.