

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA



**Maestría en Administración de Negocios con
énfasis en Gerencia.**

Proyecto de Graduación

**Desarrollo de una propuesta de comunicación interna
para el Departamento Comercial de *La República Media
Group* durante el I Semestre del 2018**

Nombre del estudiante:

Priscilla Calvo Marín

Tutor:

Ana Isabel Hurtado Siverio

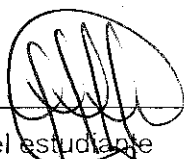
15 julio 2018

DECLARACIÓN JURADA

Yo Rosario Calvo Morin, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1111 0494 egresado de la carrera de Maestría Adm de Negocios con énfasis Comercio de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría Adm. de Negocios con énfasis Comercio, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Desarrollo de una Propuesta de Comunicación Interna para el departamento Comercial de la República Mexicana Group durante I Semestre 2018

_____ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 3 días del mes de Julio del año dos mil 2018.


Firma del estudiante

Cédula: 1-1111 0494

CARTA DE LA TUTORA

Llorente, Junio 13 2018

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

La estudiante Priscilla Calvo Marín, cédula de identidad número 1-111-0494 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Desarrollo de una propuesta de comunicación interna para el Departamento Comercial de República Media Group durante el I Semestre del 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Maestría Profesional de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

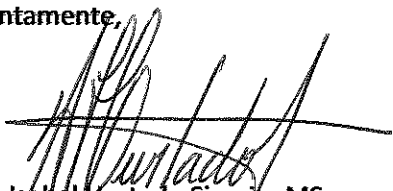
En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas en el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a.	ORIGINALIDAD DEL TEMA	10%	8%
b.	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c.	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	24%
d.	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	16%
e.	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL	100%	84%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Ana Isabel Hurtado Siverio, MSc
Cedula de Identidad 1-0582-0862
Carne Colegio Profesional 023329

San José, 11 de julio de 2018

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante, **Priscilla Calvo Marín**, cédula número **1-1111-0494**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **“Desarrollo de una propuesta de comunicación interna para el Departamento Comercial de República Media Group durante el I Semestre del 2018”**. El cual ha elaborado para optar por el grado de Máster en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de los datos: la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y la originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte del proyecto. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública posterior a la revisión del Filólogo establecida.

Atentamente:



MBA. Maritza Hernández Jiménez
Lectora del Proyecto
Cédula N°: 1-0679-0544
Carné N°: 13137, Colegio Ciencias Económicas

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

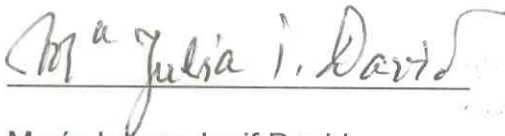
San José, 16 de julio 2018

Señores,

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores,

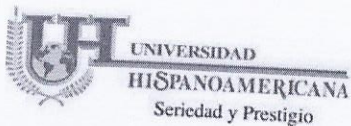
Sirva la presente para saludarles y confirmar que en mi calidad de Licenciada en Filología he realizado la revisión de la redacción, ortografía, estilo y presentación del proyecto de graduación **Desarrollo de una propuesta de comunicación interna para el Departamento Comercial de *La República Media Group* durante el I Semestre del 2018** elaborado por **Priscilla Calvo Marín** para optar por el grado académico de **Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia** y puedo dar fe del correcto español que contiene.



María Luliana Iosif David

Cédula 8-082-278

Carné 2208



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENT
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

Fecha 14/8/18

Nombre del Estudiante:

Colas

1° Apellido

Hern

2° Apellido

Pruska

Nombre

Título de la Tesis:

Desarrollo de una propuesta de comunicaciones
internas para el opto. centennial de la República
Medie Group durante el primer semestre del 2018

Año de Presentación:

2018

Firma de Autorización:

Autorizo que el Trabajo Final de Graduación, se exhiba en la Sección de tesis, que se encuentra en la página web www.cenit.uh.ac.cr, de la Universidad Hispanoamericana, para ser consultada por estudiantes y profesores de la institución.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, haberme permitido el logro
de una meta más en mi vida.

A mi tutora Licda. Ana Isabel Hurtado Siverio. M.Sc.,
agradezco su gran ayuda, su dedicación, la orientación
y el apoyo que me brindó en la realización de mi
proyecto y por sus valiosos aportes a mi trabajo.

A mis padres Rosita Marín Astorga y Rodolfo Calvo Alvarado
ya que sin ellos no hubiese logrado cumplir este objetivo en mi vida,
por el apoyo, esfuerzo y sobre todo el amor incondicional.

A mi novio Alberto Herrera por siempre estar a mi lado,
por su apoyo, motivación y comprensión para cumplir mi sueño.

Priscilla Calvo Marín.

Tabla de contenido

DECLARACIÓN JURADA	2
AGRADECIMIENTOS	3
CARTA DEL TUTOR.....	4
CARTA DEL LECTOR.....	5
CARTA DEL FILÓLOGO	6
TABLA DE CONTENIDOS	7
CAPÍTULO I	8
1.1.INTRODUCCIÓN.....	9
1.2.PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	11
1.4.1 Alcances	11
1.4.2 Limitaciones.....	12
CAPÍTULO II	13
2.PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	14
2.1 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	14
2.2 PASOS PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	15
2.2.1 Análisis interno de la empresa.....	15
2.2.2 Definir los objetivos de comunicación	16
2.2.3 Definir los públicos	16
2.2.4 Mensaje	16
2.2.5 Diseño y selección de la estratégica.....	16
2.2.6 Tácticas	17
2.2.7 Evaluación de Resultados	17
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3.1 Clima organizacional.....	18
2.3.2 Dimensiones del clima de la organización	19
2.4 MOTIVACIÓN.....	21

2.5 COMUNICACIÓN	22
2.5.1 Comunicación externa	23
2.5.1.1 Funciones de la comunicación externa.....	23
2.6 LIDERAZGO	24
2.6.1 Estilo de liderazgo	26
2.6.2. Tipos de liderazgo	27
CAPITULO III	30
3.MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1 Enfoque de la investigación	31
3.2. Diseño de la investigación	33
3.3. Sujetos y fuentes de investigación.....	33
3.3.1 Sujetos de investigación	33
3.3.2 Fuentes de investigación.....	34
3.4 Población y muestra	34
3.5 Definición de variables.....	35
3.5.1 Definición conceptual.....	35
3.5.2 Definición operacional	35
3.5.3 Definición instrumental	35
3.5.4 Cuadro de variables de la investigación.....	35
3.6 Técnicas e instrumento para recolectar la información.....	37
3.6.1 Entrevista.....	38
3.6.2 Focus Group.....	38
3.6.3 Encuesta	39
CAPITULO IV.....	40
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA REPUBLICA MEDIA GROUP	41
4.1.1 Entrevista a la persona encargada de Recursos Humanos.....	41
4.1.2. Focus Group	42
4.1.3 Análisis de encuesta de Comunicación Interna	44
4.1.3.1 Orientaciones Estratégicas	45
4.1.3.2 Desarrollo Humano	47
4.1.3.3 Liderazgo	49

4.1.3.4 Comunicación	51
4.1.3.5 Trabajo en Equipo.....	52
4.1.4 Hallazgos de la situación actual.....	54
CAPITULO V	56
5.1 CONCLUSIONES	57
CAPITULO VI	61
6.1 PROPUESTA.....	62
6.1.1 Formulación y desarrollo del plan de Comunicación Interna	62
6.1.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos	64
6.1.3 Comunicación de la Estrategia de Ventas	65
6.1.4 Desarrollo Gerencial	65
6.2. Cronograma de actividades.....	66
6.2.1 Presupuesto de actividades.....	67
BIBLIOGRAFIA	68
ANEXOS	71

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN ESTUDIO

1.1 Introducción

La comunicación interna de las organizaciones es un tema crítico, al que se le debe dar un tratamiento eficaz que permita a quienes tienen esta tarea lograr un proceso comunicativo efectivo que logre identificar claramente el mensaje enviado por el emisor, evitando ruidos durante este proceso que puedan dar paso a malinterpretaciones o distorsiones en el mensaje recibido, lo que se traduciría en especulaciones y falsas informaciones entre los colaboradores, aspecto que no solamente afecta al personal sino también afecta la imagen de la organización.

El presente proyecto pretende establecer cuáles son los principales problemas a nivel de flujo de comunicación interna presentes en el departamento comercial de La República Media Group, con el fin de mejorar y así agilizar los trámites a nivel interno y de atención al cliente externo.

La empresa nació bajo la administración de José Figueres Ferrer el 1 de noviembre de 1950 como vocero del Partido Liberación Nacional. El nombre de “La República” fue propuesto en recuerdo de un periódico propiedad de Aquileo J. Echeverría. El primer logotipo del diario fue elaborado por Omar Dengo. Don Alberto Cañas Escalante fue su primer director.

La primera página de La República presentó un diseño innovador para aquella época: una foto grande y un titular de la noticia principal. La tipografía señalaba la importancia de la noticia, la diagramación se realizaba a mano, lápiz y papel, y su precio de portada era de ₡0.15. Al principio, el formato del diario era estándar. La República, para no seguir los pasos de la competencia en ese sentido, cambió el formato del medio a tabloide, como se conoce hasta el día de hoy.

El departamento comercial cuenta con 17 personas entre los que se encuentran gerentes de proyectos, ejecutivos de ventas, asistentes de los ejecutivos y diseñadores gráficos.

La gerencia de publicidad de unos de sus productos ha notado un deterioro en la comunicación interna y en la motivación del equipo de trabajo del departamento comercial cuyos colaboradores le responden de manera directa por los resultados de ventas del producto.

Debido a esto se analiza la comunicación interna con el propósito de identificar mejoras que contribuyan a logro de las metas proyectadas anualmente.

1.2 Planteamiento y justificación del problema

La República Media Group presenta en los últimos años una disminución en la inversión de los anunciantes, lo que ha desencadenado en una transformación tanto estructural como en la naturaleza de sus negocios, por lo que se considera de suma importancia llevar a cabo un diagnóstico de la comunicación interna para conocer cómo se ha dado la gestión de comunicar dichos cambios y cómo han impactado éstos a los colaboradores a nivel laboral.

En el departamento comercial se presentan malentendidos o situaciones que afectan los procesos de la empresa y finalmente a los clientes externos, razón por la que es necesario mejorar la comunicación entre los colaboradores para evitar que se sigan repitiendo este tipo de situaciones, por lo que es importante conocer las principales causas de la problemática y establecer un plan de mejora al respecto.

Como parte de la investigación se realiza un diagnóstico de la comunicación a nivel organizacional.

Adicionalmente se evalúa la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su entorno haciendo énfasis en la comunicación interna, así como la percepción de las jefaturas en relación al tema en estudio con el objeto de responder el problema planteado para la presente investigación:

- ¿Qué plan de comunicación interna se debe establecer en el departamento comercial de La República Media Group para mejorar el flujo de comunicación a nivel interno?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de comunicación interna para el Departamento Comercial de República Media Group durante el I Semestre del 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico de las orientaciones estratégicas organizacionales en materia de comunicación interna.
- Identificar los principales medios y herramientas utilizados para llevar a cabo la comunicación interna.
- Conocer la percepción del colaborador con respecto a la gestión que realiza la empresa con el manejo de la información.
- Medir el nivel de satisfacción del colaborador con la comunicación interna del departamento.
- Conocer la percepción de los gerentes con respecto a la variable de la comunicación interna de la empresa.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

El proyecto realizará un diagnóstico de la comunicación interna a nivel institucional para lo que se analiza el plan estratégico de la empresa y las políticas de Recursos Humanos en la materia.

Paralelamente realizará un focus group para conocer la percepción de los gerentes con respecto a la comunicación interna y un estudio de clima organización con énfasis en la variable comunicación para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores del departamento.

Esta investigación proporciona una serie de conclusiones y recomendaciones que buscan mejorar la dinámica del departamento y el logro de los objetivos

estratégicos en materia de comunicación interna. Además propone un plan de mejoras basados en los resultados obtenidos.

1.4.2 Limitaciones

Los estudios de comunicación interna, clima organizacional, motivación y liderazgo dentro de la empresa fueron realizados hace más de 20 años junto con otras gerencias por lo que no se cuenta con estudios recientes que puedan reflejar el crecimiento o decrecimiento en cada una de las variables anteriormente mencionadas con el fin de realizar un comparativo y analizar en detalle donde se puede mejorar año con año.

Por tanto, esta investigación se propone realizar un diagnóstico de las orientaciones de la organización en materia de comunicación interna, para lo cual se analizarán los planes estratégicos existentes, así como las políticas y orientaciones estratégicas de Recursos Humanos en esta materia.

Otra limitante que se encuentra en la presente investigación es que dentro de la misma no se visualizará la implementación del plan de comunicación propuesto.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2. Planteamiento estratégico

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la empresa con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas, esto sirve para diseñar un plan a futuro de lo que se desea hacer y hasta donde se propone llegar, puede ser a corto, mediano o largo plazo.

La importancia del plan estratégico consiste en identificar las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, esto ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que quiere dar la empresa, cuando el plan es transmitido a todos los colaboradores esto genera sinergia con el personal y la obtención de los objetivos se vuelve más sencilla y ayuda a establecer prioridades en la toma de decisiones eliminando las posibles diferencias que existan entre la comunicación interna.

Molero (2005) define el plan de comunicación como la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro. (p.4).

Es importante contar con un presupuesto determinado para cumplir el plan de comunicación con fin de que todas las tácticas sean implementadas y lograr medir los resultados.

2.1 Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta gerencia y administración superior con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Cada departamento tiene funciones específicas, para lograr su cumplimiento se requiere fijar metas y objetivos. Estos objetivos deben estar sincronizados de tal forma que se maximice su rendimiento y efectividad a la hora de alcanzar los propósitos para los que fueron desarrollados.

Steiner señala (2007) que el alineamiento estratégico está entrelazado de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica se expondrá a un desastre inevitable.

La visión de la empresa juega un papel importante porque se toma como base para fijar las estrategias necesarias para lograr el cumplimiento de ésta. Se diseñan y se establecen los objetivos macros de la empresa y de acuerdo a ellos se definen los objetivos individuales de cada departamento en la organización, objetivos que deben cumplir una misión y un espacio en el engranaje de la empresa, no se deben fijar objetivos aisladamente, cada uno de ellos debe corresponder a las políticas y estrategias.

Debe existir una perfecta alineación entre cada uno de los objetivos, las estrategias y planes de la empresa. Un objetivo debe conducir a otro, esto requiere de planeación y la vez deben existir estrategias para poder desarrollar el plan adecuado que contemple cada una de ellas y de los objetivos.

2.2. Pasos para implementar un plan de comunicación interna

2.2.1. Análisis interno de la empresa

Al realizar un análisis interno de la empresa se evalúan detalladamente todos los recursos, que pueden ser de índole tecnológico, recurso humano y financiero, con se conocen las variables que pueden afectar directa o indirectamente a la compañía.

El análisis evalúa los factores que existen dentro de la organización, en los que la empresa si puede ejercer influencia para efectuar diversos cambios. Estos factores se clasifican como fortalezas y debilidades y se deben administrar de la forma más eficiente con el fin de generar una ventaja competitiva.

Hill & Jones (2009) afirman que el análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización. (pág. 18).

Este proceso permite a los tomadores de decisiones conocer la situación actual de la empresa en el momento del análisis, además de establecer las posibles ventajas o problemas existentes, para planificar las acciones pertinentes.

2.2.2 Definir los objetivos de comunicación.

Significa definir y establecer que se quiere cumplir con la creación y ejecución de un plan de comunicación. Los objetivos deben ser específicos, claros y concretos, se debe definir un objetivo general, que es a largo plazo y se debe plasmar la meta que quiere alcanzar toda la organización, después se deben definir los objetivos específicos que son a corto plazo y representan metas menos generalizadas.

2.2.3 Definir los públicos.

Establecer a cuáles públicos se quiere llegar: público externo o público interno. Es importante determinar el tipo de público porque de esto dependerá el mensaje a comunicar.

2.2.4 Mensaje.

Crear un mensaje que vaya de la mano con los objetivos planteados inicialmente. El mensaje debe ser claro, preciso y conciso de manera que el público objetivo lo entienda y genere una reacción positiva.

2.2.5 Diseño y selección de la estrategia.

La comunicación clara y concisa al interior de los negocios es el cimiento del éxito y mantiene a los colaboradores trabajando por los mismos objetivos, fortalece la transparencia, fomenta la creatividad y genera un ambiente de trabajo en equipo en el que cada colaborador se siente apreciado.

La comunicación interna dispone de las herramientas imprescindibles para la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento. La comunicación ya no es unidireccional, la retroalimentación es constante y la participación es habitual.

Los gerentes de la compañía definirán algunas posibles estrategias, que serán evaluadas determinando las ventajas, las desventajas, beneficios y costo de puesta en marcha. De los resultados de esta evaluación se escogerán las estrategias más aptas para la empresa las que deben ser precisas y claras.

2.2.6 Tácticas.

Las tácticas definen el cómo se van a lograr que las estrategias previamente formuladas se lleven a cabo, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Una vez los gerentes definen las estrategias más adecuadas para la compañía, se procede a elaborar un documento donde se detallan puntualmente las tácticas a seguir, el documento especifica las tareas a realizar para alcanzar el logro de los objetivos, como se van a implantar y como se llevará a cabo la ejecución.

Es importante detallar cada uno de los puntos para que se puedan llevar a cabo, dentro de éstos están:

- Objetivos específicos que permitan realizar el objetivo general.
- Estrategias que se van a seguir.
- Quienes son los responsables de ejecutar cada una de las estrategias.
- Como se dispondrán los recursos con que cuenta la compañía.
- Periodo de tiempo en el que se implementarán las estrategias.
- Como y cuando se evaluarán los resultados.

2.2.7 Evaluación de resultados.

La evaluación es una especie de balance que sirve para detectar errores, comprobar avances, aciertos y mejoras en las acciones trabajadas.

También es útil para realizar cambios en el plan actual, introducir nuevas pautas y recomendaciones, hacer las correcciones necesarias en el plan de acción según las dificultades y necesidades observadas.

2.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una

institución y que son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

2.3.1 Clima organizacional

Se puede definir el clima organizacional como un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal como las perciben los miembros de la organización, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros. Hay que admitir, sin embargo, que esta definición oculta muchos problemas difíciles que merecen una atención más detenida. Entre ellos figura el problema de percepción-realidad, las dimensiones del clima organizacional, las consecuencias de un buen o un mal clima en el rendimiento y en la satisfacción del trabajo.

Según indican Bergeron, Cote Léger, Gaétan Morin (1993, p.300) y otros autores como Sandoval Caraveo, el clima organizacional se define como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. El problema se plantea cuando se les pregunta a los miembros de una organización que describan el clima de ésta, cada uno de ellos lo describen como lo perciben. Se evidencia que diversos grupos de funcionarios puedan sentir diferentes climas. (Bergeron, Cote Léger., p.301 y 302)

En La Republica Media Group labora personal profesional de diferentes especialidades como periodistas, publicistas, relacionistas públicos, diseñadores, administradores, contadores así como el personal obrero que operan las máquinas de impresión, con la finalidad de cumplir con las funciones que tienen asignadas.

Este personal se ve afectado por diversos factores relacionados con el clima organizacional que inciden en la eficiencia de su trabajo. Entre estos factores se citan los diferentes estilos de liderazgo de las jefaturas de proceso y coordinadores de área; la deficiente comunicación, el choque entre los valores de la organización y los valores individuales del personal, aspectos que generan un descontento que

incide en el ambiente de trabajo y que además crean climas laborales ambiguos y tensos que disminuyen la eficiencia del personal en sus actividades.

Se puede inferir de las argumentaciones expuestas que el clima organizacional representa un tema de gran importancia para las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento de las mismas, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

2.3.2. Dimensiones del clima de la organización

Diversos autores indican que el clima organizacional percibido por el colaborador es producto de varios factores; no obstante, no todos están de acuerdo con la identificación exacta de esos factores o dimensiones. Según Litwin y Stringer las siguientes son escalas de clima organizacional:

- Estructura:** reglas, procedimientos y restricciones burocráticas impuestas por la estructura organizacional.
- Responsabilidad:** la autonomía dada al colaborador y las posibilidades que éste tiene de ser su propio jefe.
- Recompensas:** es el reconocimiento al esfuerzo, el rendimiento y las responsabilidades asignadas por la organización.
- Riesgo:** son desafíos que el trabajo presenta en función de la actividad que se realiza.
- Calidez y apoyo:** el nivel de confianza mutua en la organización y la ayuda recíproca entre los miembros que la integra.
- Tolerancia:** la posibilidad de expresar la opinión, aun cuando se difiere de los demás.
- Objetivos:** que pretende alcanzar la organización y cuáles son las normas vigentes.
- Identidad:** la impresión de formar parte de un equipo en el que se aporta una contribución importante para el éxito de la organización. (p. 301 y 302).

Según Pritchard y Karasick los factores son:

- Centralización de las decisiones:** la presencia o la ausencia de un esfuerzo de delegación o de gestión participativa.

•**Apoyo:** el punto en que la organización se interesa en las personas, en sus proyectos y en sus necesidades.

Autores como Bergeron y Cote Léger sugieren una serie de dimensiones con el fin de determinar el clima laboral:

- La estructura de la organización, como a la forma en que se asigna el trabajo y el poder entre los niveles jerárquicos.
- Las políticas en cuanto a salarios, ascensos, asignaciones de recursos, beneficios marginales, entre otros.
- El liderazgo en la dirección y el resto de la estructura de la organización.
- Las relaciones interpersonales y entre grupos.
- El trabajo en sí y las condiciones en las que se efectúa. (p 304 y 305)

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización o un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal que trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen; ello incluye el sentimiento que el colaborador se forma de su proximidad o distanciamiento en relación con el jefe y compañeros de trabajo.

2.3.3 Factores que conforman el clima

La calidad de este enfoque reside en el hecho de que la conducta de un miembro de la organización depende de las percepciones que tenga de cada uno de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, el clima organizacional es un estado complejo, emerge de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, debido a que varias empresas e instituciones reconocen que el activo fundamental es el factor humano. Para asegurar la permanencia del recurso humano, las organizaciones requieren diagnósticos periódicos del clima organizacional, éste

está ligado a la motivación del personal, que puede trascender el comportamiento y la ocupación laboral según Bustos, Miranda y Peralta. (Perú, 2002)

En La República es de suma importancia que los gerentes y líderes trabajen en la cultura organización con el fin de que la comunicación interna mejore y exista un buen ambiente laboral.

2.4 Motivación

Mantener colaboradores satisfechos hace que éstos a su vez trabajen mejor, la motivación laboral realiza un cambio cualitativo cuando se lleva a cabo un trabajo y también es una forma de mantener un ambiente agradable y pro activo.

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en las empresas, para crear y mantener un alto nivel de motivaciones es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada empleado corresponden con la misión y la visión de la organización.

Cuando los colaboradores sienten que se les valora se les comunica los objetivos a cumplir dentro la empresa y que se hace algo para que se encuentren más a gusto, se sentirán comprometidos con ella, se sentirán valorados y motivados y son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores.

Es necesario que los líderes de empresa implementen actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los colaboradores y otorgar reconocimientos a aquellos que sobresalgan por su gran esmero, porque la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas.

2.5 Comunicación

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, esto quiere decir que va dirigida al colaborador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Muchas de las empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio del mercado deben saber motivar a su equipo de trabajo, retener a

los mejores colaboradores e inculcarles una verdadera cultura organizacional para que se sientan identificados y sean fieles a la empresa.

La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores a la compañía para conseguir retener el talento humano.

Para aumentar la eficacia del equipo de colaboradores, se deben sentir a gusto e integrados dentro de su organización, esto solo es posible si los integrantes están informados, conocen la estructura de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia. La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el rumor, un elemento muy peligroso para las compañías, por esto es de gran importancia transmitir mensajes claros, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, que son los objetivos de la comunicación interna.

Existen diferentes tipos de comunicación interna.

- Formal.** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc.) La velocidad es lenta debido a que se tienen que cumplir todas las formalidades burocráticas.

- Informal.** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (encuentros en los pasillos, baños, etc.). Es más veloz que la formal.

- Vertical.** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.

- Horizontal.** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

- Rumores.** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

La comunicación interna tiene varios canales de comunicación, entre los conocidos se encuentran:

- Comunicados internos ya sean impresos o digitales.
- Boletines mensuales
- Rotulación dentro de la empresa.
- Pizarra informativa.
- Buzón de sugerencias.
- Oficina de servicio al cliente interno.
- Actividades de *team building*.
- Política de puertas abiertas
- Secciones de trabajo
- Reuniones
- Intranet
- Redes sociales corporativas

Es muy frecuente que los profesionales en comunicación brinden asesorías a las empresas y el servicio de consultoría para la creación de planes de comunicación interna. Primero lo que se realiza es un diagnóstico entre los colaboradores y se evalúa el clima organizacional para luego definir las estrategias, lo que se va hacer, cuándo y cómo, seleccionando los medios más adecuados para la transmisión del mensaje, por último es fundamental hacer mediciones y la efectividad que el plan conlleva.

2.5.1 Comunicación externa

La comunicación externa hasta hace unos años se consideraba como la más importante que se realizaba en la empresa, porque el entorno externo involucra la publicidad, relaciones públicas, mercadeo, ventas, clientes y proveedores.

En la comunicación externa la idea de los mensajes es siempre proyectar una imagen positiva de la empresa, del producto, del negocio y de todas las decisiones y actividades en las que se involucran los públicos objetivos.

2.5.2.1 Funciones de la comunicación externa:

- Brindar información persuasiva sobre los negocios de la empresa a los clientes directos.
- Mantener informados a los proveedores sobre las políticas internas de la empresa.
- Proyectar la identidad corporativa que vaya de la mano con la comunicación interna.
- Generar confianza entre los públicos interesados

2.6 Liderazgo

El éxito del liderazgo depende de la capacidad para comunicarse efectivamente, el desarrollo por parte del líder en la comunicación le permitirá mejorar su capacidad de conectarse con la gente, de compartir eficazmente sus ideas, planes y visión, de impartir instrucciones y definir expectativas en forma clara y precisa a sus colaboradores, de influir y organizar significados compartidos en la organización y, en consecuencia, alinear a las personas a una visión compartida que sea clara, coherente y creíble. El que los colaboradores de una empresa compartan una visión, se responsabilicen y comprometan con ella, depende de la efectividad con que ésta es comunicada.

Uno de los roles del líder es la responsabilidad de influir favorablemente en la opinión e imagen de la empresa, tanto en el equipo de trabajo de la propia organización como fuera de ella, a fin de atraer la cooperación requerida, la imagen favorable y propiciar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno toma la iniciativa de desarrollar una red y gestionar una variedad de relaciones críticas que fortalecen la gestión de la empresa.

El líder es responsable de proveer y facilitar la creación de estructuras, sistemas y tecnologías organizacionales que garanticen el flujo de información relevante, confiable, en cuanto al establecimiento de metas, la comunicación de expectativas, la delegación de responsabilidad a cada colaborador.

En la actualidad todas las organizaciones se manejan por objetivos en algunos casos objetivos cuantitativos y en otros cualitativos. Para llevarlos a cabo, es

necesario que los conductores de los equipos de trabajo sepan guiar a su personal a cargo. Por este motivo resulta de suma importancia trabajar con los aspectos relacionados a los miembros que componen dichos grupos. Ante el escenario cambiante existente en el mercado, es necesario que exista un buen líder que sepa comunicar y lograr una cohesión entre el empleado y la empresa.

Por esto, es de gran importancia que los líderes involucren a su personal en todo lo referente a lo que hace la empresa a fin de lograr eficacia y eficiencia para mejorar su productividad. Asimismo, resulta fundamental establecer si los líderes utilizan la comunicación interna para preparar al personal ante los cambios que pudieran producirse dentro y fuera de la organización.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración.

La capacidad de ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves esenciales de la administración eficaz y del cumplimiento de objetivos, para lograrlo debe contar con funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los líderes.

La esencia de liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente para el logro de los objetivos en común. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. El liderazgo no se trata solamente de influenciar a la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente se desempeñe en los objetivos que le corresponden.

Cuando se habla de liderazgo no se está haciendo mención solamente a la relación del jefe con respecto a sus subordinados, porque si bien un buen jefe puede ser un buen líder, el liderazgo comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe. La responsabilidad de ejercer el liderazgo corresponde a todos los niveles de la organización.

La importancia del estilo básico de liderazgo radica en que la mayoría de las personas no sólo precisan de una orientación adecuada para poder realizar su trabajo, sino que también demandan apoyo mediante capacitación y asistencia correspondiente por parte de sus superiores y una retroalimentación de la tarea

realizada. El liderazgo y la buena dirección por parte de los altos mandos ha adquirido una importancia fundamental dentro de las organizaciones. Los líderes y la forma en que ellos se relacionan con sus subordinados, se ha convertido en un aspecto de motivación del personal que repercute directa o indirectamente en la productividad de la compañía.

Un indicativo de la buena gestión de un líder es la retroalimentación que constituye un aspecto fundamental en el proceso. La misma le permite conocer al emisor, en este caso el líder, cómo el receptor, en este caso el subordinado, interpretó el mensaje transmitido.

Este trabajo presenta como finalidad principal determinar si la utilización de técnicas de comunicación por parte de los líderes favorece la motivación en sus empleados, alcanzando así un mayor nivel de cohesión y un incremento en la productividad.

“El liderazgo es un acto que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal”. (Davis y Newstron, p. 234).

2.6.1 Estilo de liderazgo.

Se conoce como estilo de liderazgo al conjunto de acciones de los líderes y como lo aprecian los colaboradores. Representa la filosofía, las habilidades y actitudes en la práctica. Los estilos difieren con base en la motivación, poder u orientación hacia las tareas y las personas aunque normalmente se les utiliza en algún tipo de combinación e inclusive se aplican de manera diferente a diversos colaboradores. (Keith y Newstron, p. 245)

Douglas Mc Gregor indica que la mayoría de las acciones gerenciales son explicadas a partir de las diferentes teorías sobre el comportamiento humano.

Indica que la teoría “X”, supone que a la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratarán de evitarlo si es posible y que la teoría “Y”, supone que a los individuos les agrada el trabajo; si los gerentes proporcionan el medio adecuado para liberar el potencial de cada individuo, el trabajo resultará tan natural como el juego y el descanso. (Keith y Newstron, p. 245 y 246).

Otra de las teorías que abarcan el tema es la denominada teoría de los rasgos, la cual sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, sociales y físicas llamadas rasgos, que influyen para que la persona actúe como líder. Esta sugiere que ciertos rasgos podrían aumentar la probabilidad que el líder sea efectivo, ambicioso y dispuesto a buscar grandes logros. Gordon Judit R. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall. 1997.p. 311.

2.6.2 Tipos de liderazgo

Existen muchos tipos de líderes que se diferencian unos de otros por una serie de peculiaridades muy diferentes. Por supuesto, como se mencionó anteriormente también hay estilos de liderazgo que mezclan las características de los distintos tipos de liderazgo, sin embargo se destacan seis clases de liderazgo: natural, autocrático, carismático, democrático, “laissez-faire” y, por último pero no menos importante: el liderazgo transformacional. Los rasgos principales de cada uno de estos tipos de liderazgo empresarial son:

•**Liderazgo natural:** es el que no está reconocido de forma oficial, pero que ejerce el rol de jefe o líder de un grupo sin que nadie lo cuestione. Hay personas que llevan lo de “ser líder” en los genes y durante el desarrollo de un proyecto o del trabajo del día a día se convierten casi sin darse cuenta en los líderes del equipo. Se trata de un tipo de liderazgo muy apreciado entre los miembros de un equipo de trabajo, porque todos acaban siendo partícipes de las decisiones del “jefe” al que han elegido seguir voluntariamente.

Generalmente, estos líderes mantienen comunicación horizontal con los grupos, es decir, no hacen sentir distinciones marcadas dentro del grupo de ningún tipo. Sin embargo, conoce la importancia de trabajar con equipos multidisciplinarios, variados, porque sabe que la diferencia que encuentre en cada persona o las habilidades de cada uno, enriquecerán de mayor manera el trabajo, por tal motivo cada uno desempeñará un rol importante dentro del grupo.

•**Liderazgo autocrático:** permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie

desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Es un tipo de liderazgo empresarial muy restrictivo con respecto a la libertad de movimientos de los miembros del equipo de trabajo, recayendo la responsabilidad y el mérito de cada acción en el líder. Este tipo de liderazgo genera un alto nivel de rotación de personal y no suele funcionar demasiado bien entre equipos de profesionales. La manera de comunicarse es enfática e impulsiva a la hora de decirles a las personas lo que piensa o siente.

•**Liderazgo carismático**: dentro de los tipos de líderes, el jefe carismático es de los más comunes, conocidos y reconocidos. Este tipo de liderazgo empresarial basa su éxito en que el líder genera sentimientos y sensaciones positivas entre el resto de miembros del equipo. Este líder carismático ha desarrollado fuertes habilidades comunicativas a través de sus palabras y gestos, formas de actuar, etc., es capaz de generar el entusiasmo e ilusión necesarios para que el proyecto fluya suave y eficazmente. Con esta clase de liderazgo se corre un riesgo: si el líder del grupo desaparece el proyecto, departamento o empresa se pueden ver en problemas porque no cuenta más con este recurso.

•**Liderazgo democrático**: el espíritu democrático es el principal rasgo del liderazgo democrático: el líder sigue siendo el que tiene la última palabra o decisión, pero es capaz de escuchar, atender y sopesar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo. El liderazgo democrático es un modelo que genera un gran nivel de satisfacción en los miembros de un proyecto, lo que mejora su motivación, su productividad y rentabilidad para la empresa. Se trata de un estilo de liderazgo que lleva tiempo desarrollar, pero los resultados merecen la pena.

•**Liderazgo “laissez-faire”**: es una expresión francesa que se podría traducir más o menos por “dejar hacer” o “dejar pasar”. En el ámbito del liderazgo empresarial, este término se utiliza para definir a aquellos líderes que dan un gran nivel de autonomía a los miembros de su equipo. Es un estilo de liderazgo muy eficiente en equipos compuestos por miembros senior con una gran experiencia profesional previa y un alto nivel de autonomía. Con todo, el líder no debe descuidar las labores de monitorización y seguimiento del trabajo porque delegar no equivale

a lavarse las manos y dejar que otros se ocupen del trabajo duro. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente.

•**Liderazgo transformacional:** es uno de los tipos de liderazgo empresarial más completos que existen. El líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, sí que es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras. Es el tipo de líder o jefe más completo y enriquecedor porque controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.

El objetivo de esta clase de liderazgo es generar transformaciones entre los miembros del equipo de cara al futuro del proyecto. El líder transformacional es capaz de sacar lo mejor de cada profesional, sabe cómo potenciarlo al máximo y así es capaz de aumentar los niveles de productividad y rendimiento del conjunto de su equipo humano.

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es una guía que brinda una serie de herramientas para la solución del problema de la investigación mediante el método científico. Es por esto que es de suma importancia definir claramente el tipo de investigación que se va a emplear, el método a utilizar, fuentes consultadas y herramientas a utilizar durante el proceso de investigación.

Asimismo, se deben identificar las variables que dan una guía para la puesta en práctica de la investigación, para posteriormente conocer los resultados de la misma y de esta manera establecer las conclusiones pertinentes que den paso a la propuesta de comunicación.

3.1 Enfoque de la investigación

En la investigación científica, los enfoques más utilizados son el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, que emplean procesos cuidadosos para generar conocimientos que permitirán sustentar teorías así como dirigir y controlar adecuadamente la búsqueda de los datos con los que se deducirán las conclusiones.

Existe dos tipos de enfoques que se emplearon en la investigación, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, cada uno cuenta con características muy específicas.

Enfoque cuantitativo es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación. Los autores Cortés e Iglesias (2004) definen el enfoque cuantitativo como el que toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las hipótesis establecidas previamente. En este enfoque se utiliza necesariamente el análisis estadístico, se tiene la idea de investigación, las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las

hipótesis. Este enfoque es más bien utilizado en procesos que por su naturaleza puedan ser medibles o cuantificables. (p.10)

En la organización se empleará el enfoque cuantitativo al utilizar y aplicar la encuesta del clima organizacional a los colaboradores del departamento comercial de La República Media Group.

El enfoque cualitativo se basa en la recolección de información verbal, es la percepción de un grupo de personas. Es importante definir claramente el enfoque de la investigación, según los autores Cortés e Iglesias (2004) “el enfoque cualitativo es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones de los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario”.(p.10)

Esta investigación contiene el enfoque cualitativo porque es fundamental analizar las herramientas de la comunicación interna con las que cuenta el departamento comercial de La República Media Group. De igual manera, ayuda a comprender los diferentes elementos que las componen, así como también la forma en que los colaboradores las perciben, esto debido a que se realizará un análisis documental del plan estratégico con el objetivo de conocer las orientaciones estratégicas de la organización en materia de comunicación interna.

En esta investigación se realizará un *focus group* a las jefaturas de la organización para conocer la percepción de la comunicación interna y una entrevista a la persona encargada de Recursos Humanos.

El Enfoque mixto es la combinación de ambos enfoques anteriormente mencionados. Esta investigación se considera mixta al utilizar el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo que se ve como una ventaja porque permite un mejor panorama del objetivo establecido obteniendo datos relevantes de la investigación, donde se analizó el estado actual la comunicación interna del departamento comercial.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación incluye los procedimientos y actividades, necesarias para dar respuesta al planteamiento del problema en estudio. En esta

investigación el diseño es no experimental transeccional, que es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Se define transeccional porque se centra en analizar cuál es el nivel y/o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

El propósito del diseño transeccional es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado, debido a que se pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Hernández Sampieri (2014) establece que "...el diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos" (p. 551).

La presente investigación diseñada con un enfoque mixto, contiene ambos tipos de variables: cualitativas y cuantitativas. Para ambos tipos de variables se estableció un diseño exploratorio secuencial descriptivo, en el que estas variables no fueron manipuladas, únicamente analizadas y evaluadas en un momento dado.

3.3 Sujetos y fuentes de investigación

3.3.1 Sujetos de investigación

Son "Unidades de estudio: son los sujetos, grupos, objetos, acontecimientos sobre los cuales versa la investigación. (Hernández León & Sayda, 2011)

Para el presente estudio, los sujetos de investigación son los siguientes:

La encargada de recursos humanos a quien se le realizó una entrevista con el objeto de conocer las orientaciones estratégicas de la organización en materia de comunicación interna.

Los gerentes de proyectos especiales quienes participan de manera directa en el focus group el cual tiene como propósito conocer su percepción sobre la comunicación interna.

Y finalmente los miembros del departamento comercial entre los que se encuentran gerentes de proyectos especiales, ejecutivos de venta, asistentes de

ventas y diseñadores quienes responden la encuesta relacionada con clima organizacional.

3.3.2 Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación son aquellas que proporcionan información y se clasifican en primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas que se consideran confiables, de primera mano, que conocen sobre el tema u objeto de estudio. En este caso se utilizarán colaboradores de la empresa, quienes conocen detalladamente la información: gerentes de proyectos, ejecutivos de ventas, asistentes y diseñadores así como la persona encargada de Recursos Humanos.

Las fuentes secundarias por lo general son compilaciones, resúmenes y listados de referencias, con ellas se obtiene información importante que permite conocer hechos ya estudiados con anterioridad por otras personas.

3.4 Población y muestra

La población de la investigación es un grupo de individuos que son el foco principal de una investigación científica. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores a menudo no pueden probar a cada individuo de la población, ya que consume mucho dinero y tiempo, por esta razón los investigadores confían en las técnicas de muestreo.

Una muestra es simplemente un subconjunto de la población, debe ser representativa de la población de donde se extrajo y debe tener el tamaño adecuado para garantizar el análisis estadístico. La función principal de la muestra es permitir llevar a cabo el estudio de los individuos de la población de manera tal que los resultados de su estudio puedan ser utilizados para sacar conclusiones que se aplicarán a toda la población.

En esta investigación, la población en estudio está conformada por 20 personas que son las que corresponden al Departamento Comercial y Recursos Humanos.

3.5 Definición de variables

Las variables se definen como todo aquello que se quiere medir del sujeto. Barrantes (2010) define las variables como todo rasgo, cualidad y característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupo u objetos. (p.137).

3.5.1 Definición conceptual

La definición conceptual es generalmente expresada en términos generales, teóricos, cualitativos o subjetivos y definen claramente lo que se va a evaluar.

3.5.2. Definición operacional

Es el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar. Especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

3.5.3. Definición instrumental

Aclarar el medio o el instrumento por el que se recogerá la información.

3.5.4. Cuadro de variables de la investigación

El siguiente cuadro resume las variables de la investigación y sirve como guía al investigador para llevar a cabo con éxito este trabajo.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
Desarrollar un diagnóstico de las orientaciones estratégicas organizacionales en materia de comunicación interna.	Diagnóstico de la comunicación interna	Resultados del conocimiento de la situación actual de la comunicación interna	Desarrollo de un estudio de la gestión de comunicación interna que permita conocer el	Entrevista de 10 preguntas estructuradas a la persona encargada de Recursos Humanos

			estado actual de la misma	
Identificar los principales medios y herramientas utilizados para llevar a cabo la comunicación interna.	Medios de comunicación interna	Medios internos de comunicación: canales mediante los cuales es transmitida la información a los colaboradores de la organización	Identificar los medios utilizados para gestionar la comunicación interna	Focus Group a los gerentes de proyectos especiales, aplicación de guía de 14 preguntas.
				Entrevista de 10 preguntas estructurada a la persona encargada de Recursos Humanos
Conocer la percepción del colaborador con respecto a la gestión que realiza la empresa con el manejo de la información.	Gestión interna del manejo de la información	Percepción: conocimiento, a una idea o a la sensación interior que surge a raíz de una impresión material derivada de nuestros sentidos	Aplicar una encuesta a la población seleccionada para conocer su criterio con respecto al manejo de la comunicación que lleva a cabo la organización	Encuesta de 43 preguntas estructuradas para el Departamento Comercial.

Medir el nivel de satisfacción del colaborador con la comunicación interna del departamento.	Clima organizacional	Clima organizacional: Percepción de los colaboradores acerca del entorno en el cual se desempeñan.	Es la actitud de los colaboradores ante su propio trabajo	Encuesta de 43 preguntas estructuradas para el Departamento Comercial.
Conocer la percepción de los gerentes con respecto a la variable de la comunicación interna de la empresa.	Liderazgo	Capacidad de influir en un grupo para lograr los objetivos planteados	Impacto de la comunicación interna transmitida por los líderes de cada equipo	Focus Group a los gerentes de proyectos especiales, aplicación de guía de 14 preguntas.

3.6 Técnicas e instrumentos para recolectar la información.

Los instrumentos de la investigación juegan un papel muy importante debido a que permiten establecer una relación entre el investigador y los sujetos de estudio, y permite conocer si la hipótesis planteada en un inicio de la investigación fue correcta.

Para esta investigación, las técnicas a utilizar son: la entrevista a la encargada de Recursos Humanos, que presenta una características importantes ya que si el entrevistado no comprende las preguntas el entrevistador le puede explicar obteniendo así resultados de mayor calidad; el focus group con el que se logra conocer la opinión de los gerentes de proyectos especiales mediante un debate de información y por último la encuesta, que busca medir cada una de las variables para así conseguir alcanzar los objetivos establecidos en la indagación.

3.6.1 Entrevista

La entrevista es una herramienta cualitativa muy valiosa que se utiliza en la investigación, permite recolectar información de manera directa porque con ella se establece una conversación formal entre el entrevistador y el entrevistado.

Al ser personalizada se pueden conocer los sentimientos y percepciones de la persona entrevistada con respecto al tema en estudio.

Según los autores Cortés e Iglesias (2004), “durante el desarrollo de la entrevista el entrevistador juega un papel fundamental, pues debe intervenir de forma tal que oriente o influya en la respuesta del entrevistado. Se trata de una forma de sugestión que se da la mayoría de las veces de forma inconsciente, tanto por parte del entrevistador como por parte del entrevistado”. (p.38).

Para esta investigación la entrevista fue aplicada a la persona encargada de Recursos Humanos, con el fin de obtener información relevante del plan de comunicación interna realizado en la empresa.

3.6.2 Focus Group

Es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión o lluvia de ideas del entorno, con el objetivo de hallar la solución a un problema.

Para esta investigación se realizó a las gerencias de los proyectos especiales de La República, para conocer la percepción de los gerentes con respecto a la variable de la comunicación interna de la empresa.

3.6.3 Encuesta

La encuesta es una herramienta cuantitativa utilizada para la investigación de campo, permite al investigador profundizar un poco más que la observación así como conocer datos que se restringen en la observación como lo son creencias, opiniones personales, actitudes, entre otros.

Durante esta investigación se pretende hacer uso de la encuesta a fin de conocer más a fondo la opinión de los colaboradores del departamento comercial y diseñadores, con respecto al manejo que se le da a la comunicación interna, así como su sentimiento con respecto a la repercusión de este en el clima laboral.

CAPÍTULO IV.
**ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE
DATOS**

4.1. Análisis de la situación actual de La Republica Media Group

En el presente capítulo se analizó toda la información obtenida en la investigación por medio de la entrevista aplicada a la persona encargada de Recursos Humanos, la encuesta al personal del departamento comercial y el focus group aplicado a los gerentes de área.

Una vez recopilada la información, se procedió a tabular e interpretar los resultados, con el fin de conocer más sobre la situación actual de la empresa y poder así responder al planteamiento del problema de esta investigación.

4.1.1. Entrevista a la persona encargada de Recursos Humanos

Se aplicó una entrevista a la persona encargada de Recursos Humanos de La República Media Group, para determinar el nivel de comunicación interna actual de la empresa. En base a un cuestionario de 10 preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

1. **La comunicación interna como una actividad permanente.** No existe el desarrollo o implementación de comunicación interna dentro de la empresa, solo se realizan esfuerzos específicos y aislados durante el año, esto por solicitud de otros departamentos.
2. **Área especialidad en comunicación interna.** La empresa actualmente no cuenta con un área a cargo de la comunicación interna, quien realiza los esfuerzos es la persona encargada de Recursos Humanos.
3. **Apoyo a estrategias de comunicación interna.** Los esfuerzos de comunicación interna se basan en las necesidades de otros departamentos, no existe una estrategia definida anualmente, sin embargo el apoyo de la gerencia general y copresidentes siempre es positivo con las acciones específicas a realizarse.
4. **Recursos económicos y humanos de la comunicación interna.** No se cuenta con el recurso humano necesario ya que no existe un área especializada en comunicación interna dentro de la empresa, sin embargo cuando se realizan acciones específicas si existen recursos económicos para realizar dichas actividades, no existe un monto definido ya que esto depende

de cada actividad. Para la actividad de donación de sangre se cuenta con una regalía a los participantes de desayunos en Spoon, entradas dobles al cine y una bolsita de mini desayuno que está compuesta de un jugo, galletas y una fruta.

5. **Planes y programas proyectados en el tiempo.** No existe una planificación de campañas de comunicación interna, lo único que se tiene mapeado en el año son dos fechas de donación de sangre.
6. **Sistema de medición.** Al no tener una estrategia de comunicación interna y realizar esfuerzos aislados no se cuenta con sistema de medición que indique si los objetivos se cumplieron. Los esfuerzos aislados no se miden sin embargo se cuenta con una alta participación de los colaboradores.
7. **Estrategia multicanal online offline.** En las actividades específicas que se realizan se utilizan diferentes canales de comunicación interna como la pizarra, mail.
8. **Sistema de comunicación y herramientas digitales.** La herramienta digital utilizada dentro de la empresa es el mail.

4.1.2. Focus Group

Se realizó un focus group con los gerentes de área del departamento comercial con fin de conocer su percepción con respecto a la comunicación interna del departamento comercial, para su aplicación se utilizó un instrumento que consta de 14 preguntas y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. **Medios de comunicación interna utilizados y su efectividad.** Los medios utilizados dentro de la empresa son mail, teléfono, chats, celular y WhatsApp de los que los más efectivos a criterio de los gerentes son el mail y el teléfono.
2. **Campañas de comunicación interna en la empresa.** Las campañas de comunicación interna como tal no se realizan dentro de la empresa, los esfuerzos de comunicación interna que se notan son para las donaciones de sangre, simulacro de incendio, la fiesta de colaboradores que se conoce de antemano que no es un estrategia y que no está planificada por la persona encargada de Recursos Humanos. Las campañas de comunicación interna

no se realizan dentro de la empresa ya que no existe el interés de los copresidentes en desarrollar estrategias sobre el tema.

- 3. Importancia de las campañas de comunicación interna.** Los gerentes consideran que realizar campañas de comunicación interna dentro de la empresa ayudaría a que el personal se encuentre informado de lo que sucede y se obtendría información de primera mano, se generaría un mejor clima organizacional y un espíritu de pertenencia con la empresa, adicional a esto se evitarían los ruidos de una mala comunicación llamados chismes de pasillo y no se genera incertidumbre.
- 4. Encuestas periódicas sobre cultura y clima organizacional.** Desde que la empresa fue adquirida por los actuales propietarios en 1998 no se han aplicado encuestas sobre el tema de cultura y clima organizacional.
- 5. Nivel de identificación de los colaboradores del Departamento Comercial con la empresa.** Se indica que en la mayoría de los casos no existe gran identificación con el departamento ni con la empresa esto se debe a que el departamento cuenta con un alto nivel de rotación, lo que genera incertidumbre, problemas de comunicación y que se trabaje por un valor monetario.
- 6. Misión, Visión y Valores de la empresa.** No se comunican estos aspectos de la organización porque no se encuentran dentro de las prioridades anuales por parte de las gerencias.
- 7. Aspectos para mejorar y fortalecer con el manejo de la comunicación interna del departamento.** Se debe de tener mucha más claridad en la comunicación de los objetivos del departamento ya que en muchas de las ocasiones la comunicación es confusa y esto produce desvíos de información que genera reprocesos y que los proyectos especiales no se publiquen en la fecha establecida.
- 8. Métricas e incentivos con el logro de los resultados.** El Departamento Comercial se mide por metas de ventas logradas mes a mes, para esto se realiza un comparativo del mes actual versus el mes del año anterior, en resumen el volumen de ventas. Los incentivos o bonos se dejaron de realizar

aproximadamente dos años atrás cuando se tenía otra persona en la dirección comercial.

9. Clima Organizacional. Actualmente no existe un clima organizacional adecuado dentro de la empresa, se debe empezar por realizar planes de acción porque el tema de los despidos no ayuda, los colaboradores se sienten desmotivados y menos comprometidos con la empresa lo que genera que no se logren los resultados esperados.

10. Acciones de involucramiento y motivación para el logro de los resultados en el Departamento Comercial. Se trata de realizar mucho trabajo en equipo resaltando las capacidades de cada colaborador, sin embargo es un tema muy complicado porque no existe una buena comunicación y no hay incentivos, la medición de los mismos es por ventas como se mencionó anteriormente.

11. Reconocimiento de logros. En la anterior administración del departamento comercial si existía reconocimiento por los logros alcanzados mes a mes, sin embargo es una práctica que actualmente no se realiza porque con el cambio de la nueva directora no se encuentra dentro de sus prioridades. Al no existir una estrategia de reconocimiento de logros es muy difícil mejorar el compromiso y satisfacción de los colaboradores porque lo que se ve reflejado es un grado de desmotivación.

4.1.3. Análisis de la Encuesta Comunicación Interna

Para el análisis de la Comunicación Interna en el departamento comercial de La República Media Group se realizó y estructuró una encuesta de comunicación interna, que se aplicó a todos los colaboradores del departamento. La encuesta fue realizada frente a frente, la cantidad de colaboradores participantes fueron 19 personas. Para la tabulación final, del total de encuestas realizadas, se recibió el 100% de las respuestas.

La encuesta aplicada a los colaboradores se estructuró en cinco áreas, que son:

- Orientaciones estratégicas

- Desarrollo humano
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo

El estudio de la información obtenida de esta encuesta de comunicación interna fue basado en los resultados arrojados por las respuestas y comentarios de los encuestados.

4.1.3.1 Orientaciones estratégicas

En cuanto a las Orientaciones Estratégicas, la encuesta se estructuró en cinco factores por evaluar, que pueden observarse en el cuadro, junto con los porcentajes obtenidos para cada una.

ORIENTACIONES ESTRATEGICAS				
	Respuestas Positivas	Repuestas Negativas	Total	*Indice
1. Comunicación	5%	95%	100%	-90%
2. Conocimiento	16%	84%	100%	-68%
3. Participación	26%	74%	100%	-48%
4. Motivación	21%	79%	100%	-58%
5. Logros comunicación	68%	32%	100%	36%
6. Reconocimiento	11%	89%	100%	-78%
CALIFICACIÓN				-51%
*Indice es la resta de las respuestas positivas menos las respuestas negativas. La calificación es el promedio de los índices obtenidos.				

En cuanto al primer factor, que se refiere a la comunicación de la visión, valores y estrategia por parte de la organización, se obtuvo un índice de -90%, donde el 95% de los colaboradores indican desconocer la misión, visión y valores de la empresa y solo un 5% lo conoce, esa información es importante que todo el personal la conozca porque es el ADN de la empresa.

El segundo factor a evaluar es el conocimiento del plan estratégico de la empresa y el plan estratégico del departamento comercial, los colaboradores

señalan que el 84% de ellos desconocen los planes anteriormente mencionados, debido a que no existe un plan de comunicación interna, no se cuenta con plan de inducción que comunique ambos planes estratégicos, nunca se han presentado ni explicado, sin embargo hay un 16% que comentan que uno de los planes fue enviado por mail. Analizando profundamente este porcentaje de colaboradores se determina que se tiende a confundir el plan estratégico con la definición de metas de ventas por mes, claramente se concluye que no se comunica el plan estratégico del departamento comercial, este factor tiene un índice de -68%.

El tercer factor hace referencia a la participación de colaboradores en las reuniones para definir y dar seguimiento a los objetivos de la empresa, el índice de este factor es -48% porque el 24% indica participar en ellas en contraposición con el 74% que indica no participar.

El cuarto factor es la motivación de los colaboradores para el equilibrio de su vida personal como laboral, éste tuvo un índice desfavorable de un -58% porque el 79% de las persona opinan que no existe una comunicación constante y motivacional del tema; sin embargo un 21% es positivo y estas personas indican que no existe motivación pero si beneficios dentro de la empresa para realizar ejercicio en hora de almuerzo con fin de liberar estrés.

El quinto factor arroja un resultado positivo dentro del área de orientaciones estratégicas con una calificación de un 36%, donde el 68% de los colabores concuerda en que en el departamento comercial si se detalla mensualmente los logros obtenido por parte de sus colaboradores y que el medio utilizado es el mail, pero un 32% de ellos opinan que no es política y no se realiza de la manera correcta.

El último factor evaluado en esta área es el reconocimiento indicado a los logros que tiene un índice de -78%, el 89% de colaboradores indican que no existe reconocimiento a los logros, sin embargo el 11% de ellos comenta que sí, esto se debe a que el área específica de ventas no cuenta con reconocimiento porque se gana por comisión, sin embargo al área de diseño cuando se realiza concurso internos se les reconoce con algún incentivo sea económico o no económico.

En general, para la Orientación Estratégica, la encuesta de comunicación interna arroja una calificación de -51%, lo que muestra áreas críticas, como la

comunicación y el conocimiento de planeación y objetivos, falta de motivación y de un plan de reconocimiento a los colaboradores. Se detalla que según la encuesta y la entrevista realizada a la persona encargada de Recursos Humanos no existe un plan de comunicación interna que sería una guía para los colaboradores detallando puntos importantes para el funcionamiento de la empresa y del departamento comercial.

4.1.3.2 Desarrollo humano

La dimensión de Desarrollo Humano, fue estructurada en ocho factores, de los que se obtiene una calificación intermedia del 13%. En el cuadro se detalla su composición.

DESARROLLO HUMANO				
	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Total	*Índice
1. Conocimiento y Experiencia	95%	5%	100%	90%
2. Oportunidades de Mejora	47%	53%	100%	-6%
3. Celebraciones	100%		100%	100%
4. Clima de confianza	63%	37%	100%	26%
5. Futuro estable	26%	74%	100%	-48%
6. Trato equitativo e igualdad de oportunidades	47%	53%	100%	-6%
7. Satisfacción funciones, tareas y relaciones	68%	32%	100%	36%
8. Oportunidades de Crecimiento	5%	95%	100%	-90%
CALIFICACIÓN				13%

*Índice es la resta de las respuestas positivas menos las respuestas negativas. La calificación es el promedio de los índices obtenidos.

El primer factor que se evaluó en esta dimensión es si el conocimiento y experiencia son acordes a las funciones de los colaboradores, este obtuvo un índice de 90%, sin embargo, el 5% de los colaboradores piensan que no es así, ya que en varias ocasiones no se cuenta con el conocimiento y no existe una capacitación de inducción a temas específicos.

El siguiente factor es el desempeño y establecimiento de un plan de acción para generar oportunidades de mejora dentro del departamento, el índice para este

ítem es de un -6%. El 47% opina que si existen oportunidades de mejora cuando se realizan promociones para cada uno de los meses generando un plan de acción para los vendedores, sin embargo un 53% opinan negativamente ya que no existe un plan formal, se trabaja sobre la marcha y se cometen errores porque no existe un protocolo.

El tercer factor hace mención la celebración de cumpleaños y eventos especiales, su índice es 100% positivo.

El cuarto factor habla del clima de confianza para expresar ideas y tiene un índice de un 26%, el 63% de los colaboradores opinan que se pueden expresar las ideas pero no siempre son ejecutadas y un 37% detallan que su experiencia cuando comentan sus ideas es que no es bien visto, lo que les genera desconfianza para aportar comentarios al departamento.

El quinto factor evalúa si se puede tener un futuro estable dentro del departamento comercial, esta índice es de -48% ya que el 74% de las personas opinan que no es estable debido a la rotación tan alta de personal en la parte de ventas, sin embargo existe un 26% que se siente un poco más tranquilos ya que no son vendedores.

El sexto factor tiene un resultado de un -6% el factor del fomento del trato equitativo y la igualdad de oportunidades, esto se debe a que 47% cree que todo transcurre normalmente, investigando un poco más se detalla que 53% de los colaboradores creen que existe preferencias muy marcadas para diferentes colaboradores por parte del supervisor.

El séptimo factor evalúa la satisfacción de los colaboradores, para esto se planearon dos preguntas, una fue la satisfacción con las tareas y funciones que desempeña el colaborador en su puesto de trabajo y la otra satisfacción con las relaciones establecidas en su entorno de trabajo, en esta ocasión el índice es de un 36%, donde el 68% de los colaboradores se encuentran satisfechos con la tareas a realizar y un 32% indica no sentirse satisfechos con las tareas ni con las relaciones establecidas.

El último factor analizado son las oportunidades de crecimiento, su índice es de -89% siendo muy negativo dentro de la empresa, se detalla que no existe la

oportunidad prefieren contratar personas externas que darle la oportunidad al personal.

4.1.3.3 Liderazgo

En el área de Liderazgo, la herramienta utilizada se conformó de ocho factores por evaluar, en el cuadro se pueden observarse cada una de ellos con sus respectivas calificaciones.

LIDERAZGO				
	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Total	*Índice
1. Confianza	16%	84%	100%	-68%
2. Buen trato	79%	21%	100%	58%
3. Motivación de equipo	68%	32%	100%	36%
4. Visión clara de objetivos	74%	26%	100%	48%
5. Apoyo	100%	0%	100%	100%
6. Coherencia entre el pensar y actuar	42%	58%	100%	-16%
7. Accesibilidad con el supervisor	53%	47%	100%	6%
8. Retroalimentación	26%	74%	100%	-48%
9. Fomentar el trabajo en equipo	47%	53%	100%	-6%
CALIFICACIÓN				12%

*Índice es la resta de las respuestas positivas menos las respuestas negativas. La calificación es el promedio de los índices obtenidos.

El primer factor evaluado es la confianza generada por el supervisor, el índice fue de un -68%, esto se debe a que el 84% de los colaboradores opinan no tener confianza porque en muchas de las ocasiones se ve mal.

El segundo factor de esta área es el buen trato a los colaboradores independiente a la posición que tienen sus líderes, en este caso se genera un índice 58%, los colaboradores opinan que sus líderes en general se comportan de una manera muy equitativa con el equipo de trabajo, esto lo refleja un del 79% de las respuestas mientras el 21% de los colaboradores opinan lo contrario.

El siguiente factor evalúa la motivación al equipo a plantear sugerencias o ideas de mejora, el índice es de un 36%. Los colaboradores tienen confianza para

expresar sus ideas con temas específicos cuando se encuentran en reuniones de departamento, sin embargo por más que son expresadas esto no quiere decir que siempre se implementan.

El cuarto factor evalúa si el superior demuestra una visión clara de los objetivos que el departamento debe cumplir, el índice es de un 48%, esto se debe a que el 74% de los colaboradores confirman una visión clara para cumplir el objetivo de meta de ventas porque la persona que se encuentra como directora comercial es una persona con muchos años en la empresa y conoce los objetivos monetarios de los dueños aunque no necesariamente logra que esa información cale en todo el equipo. Sin embargo un 26% no se encuentra de acuerdo y comentan que no existe una estrategia y objetivos definidos, creen que el mensaje no es claro.

El siguiente factor es el apoyo necesario del supervisor cuando se requiere, éste tuvo un índice de 100%, los colaboradores confirman que siempre pueden contar con el apoyo de la directora comercial para realizar presentación o propuestas específicas de ventas.

El sexto factor evalúa la coherencia entre el pensar y actuar del supervisor, el índice es de -16% y los colaboradores en muchas de las ocasiones se sienten confundidos con su actuar, hecho reflejado por un 42% que considera que existe coherencia y un 58% que considera que no existe

El séptimo factor evalúa la accesibilidad y facilidad de hablar con la directora comercial y si es generadora de confianza, el índice es de 6%, los colaboradores opinan que si se cuenta con accesibilidad y facilidad de hablar sin embargo un 47% de ellos no tienen confianza, un 53% opinan que si se cuenta con facilidad para hablar de ciertos temas.

El siguiente factor es la retroalimentación periódica sobre el desempeño de los colaboradores, el índice es de un -48%, solo un 26% detalla que se le retroalimenta vía mail o personal, en su mayoría el 74% opinan que no existe un plan de seguimiento y no existen evaluaciones de trabajo, adicional a esto también aportan que cuando se hace es solo para retroalimentaciones negativas.

El factor nueve evalúa el fomento del supervisor a colaboración en equipo, el índice es de un -6%, esto se debe a que el 47% opinan que si se realiza, sin

embargo el 53% cree que no se hace porque el trabajo de los colaboradores puede realizarse individualmente porque es enfocado en ventas.

4.1.3.4 Comunicación

La cuarta área es la Comunicación y esta fue estructurada en cinco factores, que se encuentran detallados en el cuadro junto con sus respectivas calificaciones.

COMUNICACIÓN				
	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Total	*Índice
1. Espacios y oportunidades para externar opiniones	40%	60%	100%	-20%
2. Comunicación interna del departamento	21%	79%	100%	-58%
3. Información para el desarrollo del trabajo	68%	32%	100%	36%
4. Información informal / Rumores	100%	0%	100%	-100%
5. Objetivos claros / Identificación de la empresa	0%	100%	100%	-100%
CALIFICACIÓN				-47%

*Índice es la resta de las respuestas positivas menos las respuestas negativas. La calificación es el promedio de los índices obtenidos.

El primer factor está evaluando los espacios donde se puedan externar dudas y oportunidades para dar a conocer ideas y compartir las mejores prácticas de comunicación dentro del departamento comercial como de la empresa, el índice es de un -20%, el 40% opinan que solo en las reuniones se pueden expresar las opiniones, sin embargo el 60% de los colaboradores opinan que la persona encargada de Recursos Humanos debería realizar un plan de comunicación interna porque no existe un departamento de comunicación interna.

El segundo factor evalúa la comunicación interna en dos variables, la primera si la comunicación interna es la indicada y la segunda si esta comunicación es clara, concisa y se logran los objetivos, el índice de este factor es de -58%, el 79% los colaboradores opinan que la comunicación es muy cambiante, crea incertidumbre y genera rumores de pasillo y es inconveniente para el ambiente laboral. Adicional a esto expresan que no existe objetivos claros y que solo se habla de un único objetivo

de ventas que son las metas a cumplir mensualmente y solo un 21% opina que es buena la comunicación que existe en este momento.

El siguiente factor evalúa la información necesaria para desarrollar el trabajo adecuadamente, el índice es de un 36% positivo, sin embargo los colaboradores el 32% de ellos opinan que la información se debería de dar un paso a paso, en ciertas ocasiones se reciben en horas no laborales y que existe periodos de mucha carga de trabajo, positivamente se puede decir que la información siempre se recibe por mail o se comenta en reuniones.

El cuarto factor evalúa si la información que se recibe es a través de rumores o canales informales de comunicación, el índice es -100% ya que los colaboradores comentan que la información es recibida por esta vía porque no existe un plan formal.

El quinto factor evalúa si la Dirección del departamento comercial comunica sus objetivos de tal forma que crea identificación dentro de sus colaboradores, este índice es de un -100% debido no existe un plan estratégico u objetivos definidos, se trabaja solo por un objetivo de ventas y la mayoría de los colaboradores se encuentran desmotivados.

4.1.3.5 Trabajo en equipo

La ultima dimensión estudiada es el Trabajo en Equip que obtuvo un índice de 23% y fue dividida en sietes factores, de los que los que obtuvieron mejor calificación son las actividades de celebración y la comunicación.

TRABAJO EN EQUIPO				
	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Total	*Índice
1.Trabajo en equipo	55%	45%	100%	10%
2. Actividades de celebración	100%		100%	100%
3.Comunicación	89%	11%	100%	78%
4. Orgullo	58%	42%	100%	16%
5. Indicadores	16%	84%	100%	-68%
6. Objetivos Claros	58%	42%	100%	16%
CALIFICACIÓN				25%

*Índice es la resta de las respuestas positivas menos las respuestas negativas.
La calificación es el promedio de los índices obtenidos.

El primer factor evalúa dos variables: si los miembros del equipo están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para colaborar con las metas del departamento y si cuenta el departamento con el apoyo de los miembros del equipo en el tiempo y calidad oportuna. El índice es de un 10%, el 45% de los colaboradores opinan que en muchas de las ocasiones el trabajo es muy individual sin embargo el 55% de ellos se encuentran en la mejor disposición para trabajar en equipo y llegar a las metas de ventas y cumplir con los tiempos de entrega de un producto de calidad al cliente externo como a los lectores.

El siguiente factor evalúa las actividades de celebración dentro del departamento comercial, la calificación es de un 100%, se celebran los cumpleaños mensualmente y estas actividades generan unión en el equipo de trabajo.

El tercer factor evalúa la comunicación directa y respetuosa entre los miembros del equipo de trabajo, el índice es de un 78%, el 89% los colaboradores lo realizan con mucha educación y el 11% creen que no es directa.

El siguiente factor evalúa el orgullo de los logros como equipo de trabajo, el índice es de 16%, esto se debe a que 58% de los colaboradores opinan es un trabajo en equipo, sin embargo el 42% de los colaboradores comentan que el nivel de desmotivación es muy alto y el interés con el objetivo de ventas es muy marcado entre los ejecutivos de ventas.

El quinto factor evalúa los indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos en equipo, el índice es de -68% porque el 84% de los colaboradores opinan que no existen indicadores formales y un 16% de los colaboradores opinan que si existen sin embargo su referencia son las ventas realizadas el año anterior.

El último factor a evaluar en esta área es si trabajo en equipo hace que los colaboradores tengan mayor retroalimentación de las funciones que se realizan, el índice es un 6%, en este caso el 53% de los colaboradores externan que siempre se trata de trabaja en equipo, sin embargo el 47% de los colaboradores comentan

que si se encontraran motivados se pueden realizar grandes logros a beneficio del departamento.

4.1.4. Hallazgos de la situación actual

En base a las respuestas obtenidas en la entrevista con la persona encargada de Recursos Humanos, el focus group realizado a los gerentes de proyectos especiales y la encuesta a los colaboradores del departamento comercial se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- **Plan Estratégico:** los colaboradores consideran que no existe un plan estratégico a nivel organizacional, ni un plan anual operativo formulado anualmente, aunque en lo referente a las ventas indican que existe claridad de las metas que se debe cumplir mensualmente. El Departamento Comercial carece de un plan estratégico, sin embargo cuenta con proyectos determinados mes a mes que marcan la estacionalidad de las ventas y el cumplimiento de los objetivos.
- **Gerentes de proyectos especiales del departamento comercial:** los gerentes de proyectos concuerdan en que no existe una buena comunicación interna dentro del departamento, que falta claridad y objetividad por parte de la directora comercial en el momento de comunicar los cambios, lo cual crea confusión e incertidumbre entre los colaboradores.
- **Política de reconocimientos:** los colaboradores indican que cuando se aplicaron diferentes opciones de reconocimiento fueron de gran ayuda para la motivación e involucramiento del personal, logrando así un mejor trabajo en equipo. Parte de los reconocimientos fueron: días libres, certificados a restaurantes o regalos sorpresa, entre otros.
- **Motivación:** los gerentes de área señalan que los colaboradores del departamento comercial se encuentran desmotivados, existe incertidumbre, la comunicación de la información en muchos de los casos no es clara y se desconocen los objetivos anuales del departamento haciendo que estas variables generen esfuerzos individuales y solo se cumplan con las metas de ventas proyectadas mes a mes.

- Comunicación dentro de La República Media Group: según información suministrada por los colaboradores, gerentes de área y la persona encargada de Recursos Humanos no existe un plan de comunicación interna en la empresa.
- Departamento de Recursos Humanos: la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos formal, los gerentes de área coinciden en que es importante y necesario contar con un departamento de Recursos Humanos que desarrolle, coordine, evalúe y comunique temas de clima organizacional, motivación, trabajo en equipo además de hacer eficiente el tema de reclutamiento, selección y contratación de personal que cuente con las características establecidas para cada puesto laboral requerido, así como diseñar, coordinar y controlar los procesos de inducción y capacitación, salud y seguridad ocupacional, compensación y beneficios y evaluación del desempeño, entre otros.

CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

Una vez hecho el análisis e interpretado los resultados, con base en los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, se establecieron las siguientes conclusiones:

Objetivo 1. Desarrollar un diagnóstico de las orientaciones estratégicas organizacionales en materia de comunicación interna. Se concluye que:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico, un plan anual operativo o la clara definición de las orientaciones estratégicas razón por la que los colaboradores desconocen la misión, visión y valores que son importantes para el alineamiento estratégico a nivel institucional y el desarrollo del negocio.
- En La República Media Group no se cuenta con un plan de comunicación interna, ni con un departamento específico que lo desarrolle. Los esfuerzos de comunicación interna se realizan por parte de la persona encargada de Recursos Humanos y por necesidades y solicitud de otros departamentos. El apoyo a estos esfuerzos siempre es positivo por parte de gerencia general sin embargo no existe un sistema de medición que pueda indicar si se cumple con el objetivo planteado
- Por parte de la gerencia general a la fecha no se ha mostrado interés por desarrollar buenas prácticas o un plan de comunicación interna para la empresa donde todos los colaboradores cuenten con la misma información, lo cual evitaría que se generen rumores de pasillo e incertidumbre en los diferentes departamentos.
- La empresa no realiza encuestas de clima y cultura organizacional desde hace 20 años por lo que se desconoce el diagnóstico actual y las oportunidades de mejora.
- La empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que integre la medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, con incentivos económicos y no económicos, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

- En La República Media Group no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos formal, sin embargo, a criterio de los colaboradores y de las jefaturas de proyectos especiales, es de vital importancia contar con este departamento.

Objetivo 2. Identificar los principales medios y herramientas utilizados para llevar a cabo la comunicación interna. Se concluye que:

- Los medios y herramientas más utilizados para la comunicación interna son las reuniones de departamento, los mails, el teléfono y chats informales, siendo unos más efectivos que otros para lograr resultados más rápido.

Objetivo 3. Conocer la percepción del colaborador con respecto a la gestión que realiza la empresa con el manejo de la información. Se concluye que:

- Los colaboradores consideran que el manejo de la información dentro de la empresa no es la adecuada y ello se debe a que la información no siempre es clara, es muy cambiante y genera en muchas de las ocasiones confusiones o reprocesos en el departamento comercial.
- No existe confianza para dar a conocer ideas o buenas prácticas, cuando se ha tenido la oportunidad de que alguno de los colaboradores se pueda expresar no se ha visto con buenos ojos por parte de la directora comercial esto va muy de la mano con temas específicos y cuando se realizan las observaciones individualmente.
- Los colaboradores concuerdan que es de suma importancia realizar campañas de comunicación interna para que todos cuenten con información de una fuente primaria.
- Los colaboradores perciben, que existen preferencias con un trato diferenciado a ciertos colaboradores por parte de la dirección comercial.
- A pesar de que varios de los colaboradores muestran motivación, existe un porcentaje de ellos que no sienten que se valore su trabajo y su opinión.

Objetivo 4. Medir el nivel de satisfacción del colaborador con la comunicación interna del departamento. Se concluye que:

- El personal no se encuentra satisfecho con el manejo de la comunicación interna dentro del departamento comercial porque en muchas de las ocasiones no es clara y se desconoce parte de ella, sin embargo se muestra apertura por parte de la dirección comercial en escuchar lo que los colaboradores proponen para el mejoramiento de ciertos procesos, pero nunca se ejecuta creando de esta manera desmotivación en el equipo de trabajo.
- Los colaboradores no se encuentran identificados con el departamento comercial, no existe coherencia entre el pensar y actuar de la directora comercial, esto genera inestabilidad, desconfianza y un alto nivel de rotación.

Objetivo 5. Conocer la percepción de los gerentes con respecto a la variable de la comunicación interna. Se concluye que:

- Los gerentes de proyectos especiales en el departamento comercial concuerdan que dentro del departamento no existe una buena comunicación interna, la información no es clara y objetiva y cuando se debe de comunicar un cambio esto genera confusión e incertidumbre entre los colaboradores.
- También se considera importante contar con un plan de comunicación interna así como una estrategia en el departamento comercial donde todos los colaboradores conozcan y se sientan identificados con los objetivos, actualmente no se realiza por que no está dentro de las prioridades de la gerencia y el único objetivo es el de ventas.
- El liderazgo es una de las áreas con mayores deficiencias, los jefes no cuentan las habilidades de liderazgo necesarias para generar confianza y comunicación entre los miembros del equipo, los colaboradores sienten que las jefaturas no lideran, no buscan desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo.
- Otra área de mejora sería una adecuada implementación del plan de reconocimientos, en forma equitativa y meritatoria.

CAPÍTULO VI.
PROPUESTA

6. PROPUESTA

Con base en los resultados obtenidos presentados en el capítulo anterior de este proyecto, se presenta a continuación la propuesta de Comunicación Interna para el departamento comercial, tomando en cuenta diferentes acciones de alcance institucional que de una u otra manera impactan de manera directa la comunicación interna del departamento.

6.1. Formulación y desarrollo del Plan de Comunicación Interna.

Se debe desarrollar un plan de comunicación interna, con el fin de crear estrategias que consigan una cohesión comunicativa en el departamento comercial, que mejore los procesos productivos y el trabajo en equipo para que los colaboradores trabajen por conseguir los objetivos organizacionales.

Algunos de los aspectos importantes a considerar son:

- Crear el Departamento de Recursos Humanos que sea conformado por un profesional calificado y especializado para realizar las funciones vitales de la gestión del talento humano incluyendo la comunicación interna con el propósito de contribuir al logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa.
- Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación interna, claramente estructurada por la gerencia general en coordinación con la persona encargada de Recursos Humanos y la directora comercial que permita disminuir la comunicación informal, minimizando su impacto.
- Como parte de esta estrategia se plantean las siguientes tácticas:
 - Asignar a la persona encargada de Recursos Humanos la función del comunicación interna de la empresa lo que conlleva el desarrollo constante del plan anteriormente indicado y que cuente con un presupuesto definido para cada una de las acciones.
 - Para dar a conocer el plan de comunicación interna se debe citar a una reunión formal con todo el departamento comercial donde

se exponga el plan, los objetivos y pasos a seguir para cumplirlos, así como la manera de evaluar el cumplimiento de los mismos.

- Realizar sesiones de información con los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa donde la persona a cargo de la comunicación interna pueda analizar con los participantes temas de interés del equipo y que se brinde información veraz y oportuna.
- Utilizar los siguientes medios para transmitir la información: elaborar un Boletín informativo digital interno que comunique los diferentes temas, por ejemplo: actividades durante el mes, temas de interés o tendencias del mercado entre otros. Adicional a esto se propone utilizar el teléfono creando un grupo de whatsapp donde se encuentren todos los colaboradores del departamento comercial para realizar envíos de mensajes claros, cortos y concisos. Por ultimo colocar pizarras informativas para comunicar mensajes un poco más generales que generen una acción en los colaboradores.
- Realizar campañas de comunicación interna para comunicar la misión, visión y orientaciones estratégicas; para esto se propone repartir un documento tamaño tarjetas de presentación donde por un lado se encuentre la misión y en el reverso la visión de la empresa, adicional a esto colocar en las salas de reuniones los valores de la empresa con el fin de que todo el personal se encuentre expuesto a dicha información.
- Para medir la efectividad es necesario establecer un sistema de evaluación de la comunicación interna que consiste en realizar una entrevista para valorar la parte cualitativa y cuantitativa sobre el grado de eficacia de la gestión de la comunicación interna, esto responderá a la necesidad de verificar la eficacia de como se está comunicando y la frecuencia con la que se hace.

Esto ayudará a detectar errores, comprobar avances, aciertos y mejoras en acciones trabajadas.

6.2 Gestión Estratégica del Recurso Humano.

Para alcanzar los resultados esperados por la empresa, a nivel estratégico, es necesario buscar la transformación de la cultura organizacional para lograr que los colaboradores desarrollen las habilidades y conocimientos, con el propósito de generar una visión compartida con la empresa y el departamento comercial, para esto se propone que el “nuevo” departamento de Recursos Humanos realice las siguientes funciones:

- Reclutar, seleccionar, contratar al futuro personal del departamento comercial
- Realizar capacitaciones continuas en temas de interés de los colaboradores con el fin de contar con un personal más actualizado sobre tendencias del mercado para que cuando exista la oportunidad de crecer dentro de la empresa sean estos las primeras opciones.
- Desarrollar estudios de clima y cultura organizacional, para esto se realiza una encuesta periódicamente.
- Realizar actividades de integración para desarrollar la identificación con la empresa, el departamento comercial y el trabajo en equipo, realizando actividades recreativas, tomando en cuenta tanto las jefaturas como a los colaboradores en general. Esto permitirá desarrollar las destrezas y actitudes grupales como: colaboración, trabajo en equipo, confianza en sus compañeros y en las jefaturas, cumplimiento de los compromisos, entre otros. En ese sentido se recomienda continuar con la celebración de los cumpleaños que se realiza mes a mes.

6.3. Comunicación de la Estrategia de Ventas

Para la comunicación de la estrategia de ventas se propone realizar una reunión con los miembros del departamento comercial y realizar sesiones de trabajo individuales con cada ejecutivo de ventas, lo que genera un acompañamiento en el primer mes de tal manera que todos tengan la información clara y se cumplan los objetivos deseados para lo que se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Los medios utilizados para comunicar la estrategia serán el mail y las reuniones personalizadas anteriormente mencionadas.
- Seguir utilizando el mail como medio principal de comunicación de los resultados de los logros mes a mes.
- Desarrollar espacios en las reuniones comerciales de los lunes para oportunidades de mejora del departamento, con el fin de que los colaboradores puedan expresar sus ideas y que puedan ser tomadas en cuenta o de indicar por medio de la directora comercial si se pueden realizar o no.
- Desarrollar un plan de retroalimentación periódica por parte de la directora comercial con el fin de comunicar las buenas o malas acciones de los colaboradores para lograr en un corto plazo los objetivos planteados.

6.4. Desarrollo gerencial

Dentro del proceso de comunicación interna en la empresa, el rol de los líderes es de vital importancia, debido a su impacto en la motivación y desempeño de los colaboradores, por lo que es necesario desarrollar las habilidades y destrezas gerenciales, para generar una comunicación efectiva para esto se propone:

- Realizar un programa de coaching gerencial una vez por semana donde se tocan temas de interés como los son: la creatividad, la

comunicación, el pensamiento crítico, el liderazgo, con el fin de que se pongan en práctica dentro del departamento comercial para generar mayor afinidad y un ambiente de confianza con todos los colaboradores.

6.5 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL																	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Crear el departamento de Recursos Humanos	Gerencia General	■															
Diseñar y Ejecutar la estrategia de comunicación interna	Gerencia General - Recursos Humanos y la Directora Comercial	■	■	■													
Asignar a la persona de Recursos Humanos función de Comunicación Interna	Gerencia General	■	■	■													
Secciones de información a las diferentes áreas de la empresa	Recursos Humanos					■		■		■		■		■		■	
Elaborar un boletín digital interno	Recursos Humanos		■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Crear un grupo de whatsapp para realizar los envíos de mensajes cortos, claros y concisos	Directora Comercial					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campañas de comunicación interna para comunicar Visión, Misión y Valores	Recursos Humanos					■			■			■			■		
Establecer un sistema de evaluación de comunicación interna	Recursos Humanos								■				■				■
Realizar capacitaciones continuas	Directora Comercial y Recursos Humanos					■		■		■		■		■		■	
Realizar actividades de integración	Recursos Humanos y Directora Comercial					■		■				■				■	
Comunicar de resultados del departamento	Directora Comercial			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollar espacios para oportunidades de mejora	Directora Comercial			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollar y ejecutar un plan de retroalimentación	Directora Comercial			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar un programa de Coaching para la Directora Comercial	Coaching			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

6.6 Presupuesto de Actividades

ACTIVIDAD	INVERSIÓN
Crear el departamento de Recursos Humanos	¢6.928.955
Diseñar y Ejecutar la estrategia de comunicación interna	¢10.000
Secciones de información a las diferentes áreas de la empresa	¢100.000
Elaborar un boletín digital interno	¢250.000
Crear un grupo de whatsapp para realizar los envíos de mensajes cortos, claros y concisos	¢0
Campañas de comunicación interna para comunicar Visión, Misión y Valores	¢70.000
Establecer un sistema de evaluación de comunicación interna	¢0
Realizar capacitaciones continuas	¢800.000
Desarrollar estudios de clima y cultura organizacional	¢2.000.000
Comunicar de resultados del departamento	¢10.000
Desarrollar espacios para oportunidades de mejora	¢0
Realizar actividades de integración	¢510.000
Desarrollar y ejecutar un plan de retroalimentación	¢0
Realizar un programa de Coaching para la Directora Comercial	¢1.500.000
INVERSION TOTAL	¢12.178.955

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Hernández S, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Education.

Hill, C., & Jones, G. (2009). Introducción a la Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Álvarez – Nobell A. (2010). *Medición y evaluación de la comunicación*. España: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti – Peri, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile, Santiago: Colección de libros de la empresa.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Argentina, Buenos Aires. Edición Formanchuk & Asociados, 2010.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Comunicación Interna*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Métodos de la investigación*. 4ta Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Molero, A. (2005). *Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación*: ILGO.

Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación* (29), 87.

Pacheco, V y Loría R. (2010). *Gramática castellana*. San José, Costa Rica. EUNED.

Internet

IFC, C. F. (Marzo de 2016). Edge Buildings. Obtenido de <https://www.edgebuildings.com/wp-content/uploads/2016/02/IFC-EDGEBrochure-Spanish.pdf>

ANEXOS

Anexo 1.

GUÍA DE ENTREVISTA

A LA PERSONA ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Se desarrolla en la empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada. Explique.
2. ¿Existe un Departamento o área especializada en comunicación interna? Si contesta no ¿Quién la realiza?
3. ¿Tienen las estrategias de comunicación interna el apoyo constante de la gerencia de la empresa? Explique
4. ¿Tiene asignada la comunicación Interna la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas? Si contesta no ¿Por qué? Si contesta si ¿Aproximadamente cuánto es el monto que se asigna a esta función?
5. ¿Se organiza la comunicación interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo? Explique
6. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de comunicación dentro de la compañía? ¿Cómo se mide?
7. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online offline para la comunicación interna? ¿Cuáles canales se utiliza?
8. ¿Dispone la estrategia de comunicación interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets? Explique
9. ¿Está en sintonía la comunicación interna y con la construcción de una cultura organizacional? Explique.
10. ¿La comunicación interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales? ¿Cómo se adaptan? Explique.

Anexo 2.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en la empresa?
2. ¿Qué tan efectivos considera que son estos medios?
3. ¿Se realizan campañas de comunicación interna en La República Media Group? Si contesta no ¿Por qué considera usted que no se realizan?
4. ¿Cuál considera usted que es la importancia de las campañas de comunicación interna para la empresa?
5. ¿Se realizan encuestas periódicamente al personal interno a fin de conocer su opinión en diferentes aspectos internos como lo son la cultura y el clima organizacional?
6. ¿Qué tan a menudo se realizan?
7. ¿Considera usted que los colaboradores del depto. Comercial de La República Media group se sienten identificados con la empresa? Si contesta no ¿Por qué?
8. ¿Considera que la empresa socializa de manera correcta y efectiva aspectos como valores corporativos, así como misión y visión y otros aspectos relacionados con la cultura organizacional? Si contesta si, explique si contesta no ¿Por qué?
9. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar y fortalecer con respecto al manejo de la comunicación interna en el departamento?
10. ¿Qué tipo de métricas utilizan para medir el logro de resultados en su departamento? ¿Existen incentivos vinculados al logro de metas u objetivos?
11. ¿Consideran ustedes que la cultura organizacional actual de La República contribuye al logro de los resultados esperados a nivel institucional? ¿Por qué?
12. ¿Qué acciones realiza para involucrar y motivar al personal en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas del departamento? ¿Cómo mide cada unidad el logro de los objetivos y/o metas establecidas?

13. ¿Se ha puesto en práctica la política de reconocimiento de logros en el departamento comercial? Si contesta si detalle. Si contesta no ¿Por qué?
14. En base a su criterio, ¿en qué grado ha mejorado esta estrategia el compromiso y satisfacción de los colaboradores? ¿Qué mejoras se han implementado para maximizar la comunicación? Explique

Anexo 3.

GUÍA ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar la comunicación interna dentro de la organización. Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por tanto no pueden considerarse correctas ni incorrectas. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Orientaciones estratégicas

1. La empresa comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.

2. Usted conoce el Plan Estratégico anual de la empresa?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.
Si usted lo conoce indique ¿Cómo lo conoció? Si no lo conoce por favor responda ¿Por qué ? _____

3. Usted conoce el Plan Estratégico del departamento comercial y sus objetivos?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.
Si usted lo conoce indique ¿Cómo lo conoció? Si no lo conoce por favor responda ¿Por qué? _____

4. Participa en reuniones para definir y hacer un seguimiento de los objetivos del departamento?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.

Si usted participa indique indique ¿Cada cuánto se realizan las reuniones?

Si no participa por favor indique por qué? _____

5. ¿En la organización se motiva a las personas a que equilibren su trabajo y vida personal?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

6. El departamento detalla mensualmente los logros obtenidos por parte de sus colaboradores?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Si su respuesta es positiva indique ¿Cómo lo hace? Si su respuesta es negativa responda ¿Por qué? _____

7. Cree usted que el reconocimiento a los logros es el indicado en el departamento comercial?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Desarrollo humano

8. ¿Sus conocimientos y experiencia son acordes a las funciones del puesto?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.

9. ¿Existen indicaciones en cuanto al desempeño y establecimiento de un plan de acción para generar oportunidades de mejora dentro del departamento?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.

Si existen indicaciones indique ¿Cómo se hacen estas indicaciones? Si no existen indicaciones indique ¿Por qué? _____

10. ¿En el departamento se celebran los eventos especiales, como cumpleaños, entre otros?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

11. ¿En la empresa existe un clima de confianza para expresar mis ideas?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Si existe un clima de confianza explique en detalle, si no existe un clima de confianza indique ¿Por qué? _____

12. ¿Considera que puede tener un futuro estable en el departamento comercial de La República?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

13. ¿En el departamento se fomenta el trato equitativo y la igualdad de oportunidades?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

14. ¿Se siente satisfecho con las tareas y funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

15. ¿Existen oportunidades de crecimiento en la empresa que trabaja?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16. ¿Se siente satisfecho con la calidad de relaciones establecidas en el entorno laboral?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Liderazgo

17. ¿Cree usted que el liderazgo de su superior genera confianza al equipo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo.

18. ¿Los colaboradores reciben un buen trato independiente de la posición que tienen sus líderes?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

19. ¿Cree usted que su superior motiva a los miembros del equipo a plantear sugerencias o ideas que permitan la mejora?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Si motiva a los miembros del equipo indique ¿Cómo hace esa motivación?

Si no motiva indique ¿Por qué? _____

20. ¿Cree usted que el superior demuestra una visión clara de los objetivos que el departamento debe cumplir?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.

Si tiene una visión clara explique en detalle su respuesta, si no demuestra una visión clara indique ¿Por qué?_____

21. ¿El superior le brinda el apoyo necesario cuando se requiere?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

22. ¿Cree usted que existe coherencia entre el pensar y actuar del supervisor?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

23. Su superior es accesible, fácil de hablar con él/ella y le genera confianza?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

24. ¿Su superior le ha retroalimentado periódicamente sobre su desempeño?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Si su respuesta es positiva indique ¿Cómo realiza la retroalimentación? Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?_____

25. ¿Su superior fomenta el espíritu de colaboración en el equipo?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

26. Su superior toma en cuenta sus aportes para definir objetivos en el departamento comercial?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Comunicación

27. ¿Existen espacios en la empresa donde se puedan externar dudas y opiniones?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Si su respuesta es positiva indique ¿Cuáles son esos espacios? Si su respuesta es negativa indique ¿Cuáles considera que deberían ser esos espacios? _____

28. ¿Cree usted que la comunicación interna del departamento es adecuada?
() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

Indique ¿Por qué?

29. Cuáles de los siguientes canales de comunicación interna se utilizan en el departamento comercial?

Correo Electrónico

Buzón de sugerencias

Tablones de anuncios

Jornadas de Buenas Prácticas

Reuniones

30. Qué medios se emplean para comunicarse entre los colaboradores del departamento comercial?

Correo Electrónico

Redes sociales

Reuniones

Puertas Abiertas

Teléfono

Chats

31. Usted recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo.

Si recibe información indique ¿Cómo la recibe? Si no la recibe indique ¿Cuál información considera que debería recibir? Y ¿Cómo debería recibirla? _____

32. Cree usted que la comunicación del departamento comercial es clara, concisa y con ella se logran los objetivos mensuales?

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo. Indique ¿Por qué? _____

33. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.

() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

34. Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de comunicación dentro del departamento comercial?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

35. La Dirección del departamento comercial comunica sus objetivos de tal forma que crea identificación dentro de sus colaboradores?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Trabajo en equipo

36. ¿Considera que los miembros del equipo están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para colaborar con las metas del departamento?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

37. ¿Se realizan actividades para celebrar los éxitos alcanzados por el equipo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

38. ¿La comunicación es directa y respetuosa entre los miembros del equipo de trabajo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo.

Indique ¿Por qué?

39. ¿En el departamento se cuenta con el apoyo de los miembros del equipo en el tiempo y calidad oportuna?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

40. ¿Existe orgullo de los logros como equipo de trabajo? Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo.

Indique ¿Por qué?

41. Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos en equipo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Indique ¿Por qué?

42. Se encuentra el equipo claro en los objetivos que se deben de cumplir?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

43. El trabajo en equipo hace que los colaboradores tengan mayor retroalimentación de las funciones que se realizar?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo