



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN GRUPO TERRA, A NIVEL
CORPORATIVO, ANALIZADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS
TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN”**

SUSTENTADO POR:

VICKY ALEJANDRA MÉNDEZ MEDINA

**PREVIA INVESTIDURA A TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN GRUPO TERRA, A NIVEL CORPORATIVO, ANALIZADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN”

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**ASESOR METODOLÓGICO
ARMANDO JOSÉ NEY SARMIENTO**

TERNA EVALUADORA

BEATRIZ LOBO

VANESSA ROMERO

MARÍA MARTÍNEZ

**FACULTAD DE POSTGRADO
GRADUATE SCHOOL**

La comunicación interna en Grupo Terra, a nivel corporativo, analizada desde la perspectiva de las teorías de la comunicación.

Internal communication in Grupo Terra, at corporate level, analyzed from the perspective of communication theories.

Vicky Alejandra Méndez Medina

RESUMEN

El presente trabajo tiene un alcance descriptivo no experimental. La recolección de datos, cuenta con la encuesta realizada a 171 personas, 2 entrevistas a los gerentes de comunicación e imagen y recursos humanos y la participación de 8 personas en un grupo focal.

Con el fin de sustentar la investigación, se han utilizado 4 modelos teóricos de la comunicación organizacional, como ser la teoría de la comunicación organizacional, teoría de la identidad organizacional, teoría de control organizacional y la teoría de la cultura organizacional. Los resultados obtenidos, muestran el alto nivel de comunicación interna que se lleva a cabo en Grupo Terra y la buena percepción que tienen los colaboradores acerca de la misma.

Palabras claves: plan de comunicación, comunicación interna, comunicación organizacional, identidad organizacional.

ABSTRACT

The present work has a non-experimental descriptive scope. The data collection includes a survey of 171 people, 2 interviews with communication and image managers and human resources and the participation of 8 people in a focus group.

In order to sustain the research, 4 theoretical models of organizational communication have been used, such as the theory of organizational communication, organizational identity theory, organizational control theory and the theory of organizational culture. The results obtained show the high level of internal communication that is carried out in the Terra Group and the good perception that the collaborators have about it.

Keywords: communication plan, internal communication, organizational communication, organizational identity.

DEDICATORIA

A mamá.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme oportunidades infinitas.

A mi familia, por siempre darme su amor incondicional.

A todas las personas que me apoyaron para que esto fuera posible.

Índice general

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
Índice general	iv
Índice de gráficos	vii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción	2
2. Definición del problema	2
3. Antecedentes de la organización	3
4. Justificación	4
5. Pregunta de investigación	5
6. Objetivos	5
6.1. Objetivo general	6
6.2. Objetivos Específicos	6
7. Hipótesis	6
8. Recuento de marco teórico	6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Bases teóricas	10
2. Teorías de la comunicación	13
2.1. Teoría de la cultura organizacional	13
2.1.1. Niveles y tipos culturales	14
2.1.1.1. Niveles Culturales	14
2.1.1.2. Tipos de cultura	14
2.2. Teoría del control organizacional	15
2.2.1. Control: simple versus estructural	16
2.2.2. Control: normativo versus racional	16
2.2.3. Control: Indiscreto versus discreto	16
2.3. Teoría de la identidad organizacional	17

3.	Comunicación interna	18
4.	Dinámicas de la comunicación	20
4.1.	La comunicación vertical descendente	21
4.2.	La comunicación vertical ascendente	21
4.3.	La comunicación horizontal	22
5.	Canales de comunicación	22
6.	Cultura organizacional	23
7.	Identidad organizacional	24
8.	Imagen organizacional	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		26
1.	Antecedentes de la investigación	27
2.	Descripción de la investigación	27
2.1.	Tipo de investigación	28
2.2.	Hipótesis de la investigación	29
2.3.	Diseño de la investigación	29
2.4.	Selección de la población	30
2.5.	Fuentes de datos	30
2.5.1.	Fuentes de datos primarios	30
2.6.	Recolección de datos	31
3.	Instrumentos de medición	31
3.1.	Entrevistas	32
3.2.	Grupo Focal	34
3.3.	Encuestas	37
3.1.	Métodos para la recolección de datos	39
4.	Muestra	39
5.	Análisis de datos	40
6.	Presentación de resultados	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		41
1.	Resultados de la investigación	42

2.	Análisis de los resultados	42
2.1.	Entrevistas	42
2.2.	Grupos focales	47
2.2.1.	Comunicación interna	47
2.2.2.	Canales de comunicación	48
2.2.3.	Frecuencias de uso	49
2.2.4.	Motivación	51
2.2.5.	Relaciones con autoridades	51
2.2.6.	Compañerismo	52
2.2.7.	Team building	53
2.3.	Encuesta	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		76
1.	Conclusiones y recomendaciones	77
1.2.	Conclusiones	77
1.2.	Limitaciones para el desarrollo de la investigación	80
1.3.	Recomendaciones	81
REFERENCIAS		83
ANEXOS		86
Índice de anexos		87

Índice de gráficos

Gráfico 1. Sexo.....	54
Gráfico 2. Satisfacción con la comunicación interna.....	55
Gráfico 3.1 reforzamiento de los valores institucionales.....	56
Gráfico 3.2 reforzamiento de los valores Institucionales.....	57
Gráfico 4. Canales de comunicación interna	58
Gráfico 5. Importancia de los valores.....	59
Gráfico 6. Aspectos de la comunicación interna.....	60
Gráfico 7. Preferencia de canales de comunicación.....	61
Gráfico 8. Efectividad de la comunicación interna en cuanto a su alcance.....	62
Gráfico 9. Características de la comunicación interna.....	63
Gráfico 10. Frecuencia con la que utilizan los canales de comunicación.....	64
Gráfico 11. Frecuencia con la que se reciben correos electrónicos corporativos.....	65
Gráfico 12. Horarios de preferencia para recepción de correos electrónicos corporativos	66
Gráfico 13. Transparencia de la comunicación interna.....	67
Gráfico 14. Obstáculos al trasladar información.....	68
Gráfico 15. Integración en Grupo Terra.....	69
Gráfico 16. Actividades de team building.....	70
Gráfico 17. Capacitaciones profesionales.....	71
Gráfico 18. Participación en evacuación.....	72
Gráfico 19. Retroalimentación de evaluación.....	73
Gráfico 20. Recepción de ideas por autoridades.....	74
Gráfico 21. Valoración dentro de la organización.....	75

Índice de tablas

Tabla 1. Preguntas de entrevista según variables	33
Tabla 2. Preguntas de grupo focal	35
Tabla 3. Preguntas de grupo focal según variables.....	36
Tabla 4. Preguntas de encuesta según variables.....	38

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

La investigación de “LA COMUNICACIÓN INTERNA EN GRUPO TERRA, A NIVEL CORPORATIVO, ANALIZADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN” consistió en el estudio de la perspectiva que tienen los colaboradores hacia ellas, ya que son elementos que son utilizados de manera continua dentro de la organización y aunque estratégicamente la organización considere que se está haciendo un buen trabajo, puede que los colaboradores no lo perciban de la misma manera y es ahí donde se desvinculan de los objetivos de la organización.

Es por ello que esta investigación tiene como propósito principal de estudio la comunicación interna y la identidad corporativa en el contexto empresarial. Esta investigación se acoge con el fin de establecer una propuesta instructiva que tenga un énfasis en todos aquellos elementos que fueron encontrados durante la investigación, para que se puedan reforzar esas prácticas y poder mejorar la experiencia tanto de la organización como de los colaboradores.

Este trabajo de tesis está comprendido por cuatro capítulos, los cuales están estructurados en el siguiente orden: marco teórico, marco metodológico, análisis de resultados y las conclusiones.

2. Definición del problema

La comunicación es una parte fundamental de las actividades organizacionales, ya que se lleva a cabo de manera verbal y no verbal. La comunicación es de suma importancia ya que permite que dentro de todos los niveles haya un flujo de comunicación continuo que puede permitir que todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización funcionen de mejor manera y de igual manera puede reducir la posibilidad de malentendidos o de falta de comunicación.

Es importante que la comunicación fluya de manera correcta dentro de las organizaciones, ya que es mucho más que solamente mensajes, también incluye convivencia, interacción en diferentes niveles y relaciones humanas dentro de la

organización. No se puede dejar de lado el reforzar estos elementos y saber en qué condiciones se encuentran los colaboradores dentro de la misma, ya que solamente implementando mensajes no se puede saber qué es lo que piensan los colaboradores al respecto o como se sienten dentro del entorno laboral.

La comunicación interna en las organizaciones tiene la oportunidad de mejorar aspectos como la satisfacción que sienten los colaboradores, mejorar el clima laboral, la motivación que sienten y reforzar la cultura por medio de la implementación de estrategias que sean dirigidas a ciertas debilidades en específico.

Para que la organización pueda cumplir con todos sus objetivos deben de tener un sistema de información para la implementación de las estrategias de comunicación interna, en la que todos los niveles de la organización se vean envueltos y que la información fluya de la misma manera. La comunicación interna será la herramienta primordial para mejorar el rendimiento dentro de la organización, donde se buscará integrar a todos los colaboradores de todos los niveles, ser innovadores en cuanto al desarrollo de actividades y reforzar la integración. Esto hará que la conducta y aceptación de los colaboradores hacia la organización sea una ventaja competitiva desde lo interno a lo externo.

Es por ello, que esta investigación tiene como propósito saber la percepción que tienen los diferentes colaboradores de diferentes niveles sobre la comunicación interna y la identidad de la organización.

3. Antecedentes de la organización

Grupo Terra inicia en 1978 como una pequeña constructora familiar, que el día de hoy es un conglomerado de inversión en cuatro áreas estratégicas: generación de energía; suministro y distribución de productos derivados del petróleo; infraestructura aeroportuaria y de inmobiliaria. Generan más de 18 mil empleos directos e indirectos, en nueve países de Latinoamérica: Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia y Perú.

Su visión y valores corporativos son la fuerza que los impulsa cada día a crear futuro en las comunidades de los países donde operan. Esta visión se refleja en cada

uno de los proyectos, los cuales se basan en sus valores que son la confianza, respeto, pasión, creatividad y enfoque en resultados que ponemos cada acción emprendida dentro y fuera de la organización.

A lo largo de nuestra trayectoria, la creación de valor para todas las partes interesadas ha sido uno de los principales objetivos de la organización, mediante el impulso del desarrollo de los países donde se hace inversión, el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y quienes la integran. Lo cual los ha llevado a implementar una estrategia de sostenibilidad que les permite trabajar de la mano con stakeholders mitigando impacto y potenciando oportunidades.

Visión

Ser el grupo empresarial latinoamericano con mayor capacidad de crear valor a través del desarrollo de proyectos diversificados, de manera innovadora, responsable y sostenible.

Principios básicos

Son la esencia de la gobernanza corporativa, que permiten crear una transparencia entre la organización y el colaborador, permitiendo conocer la forma en que hacen negocios y cómo se deben comportar. Se fundamentan en su visión y sus valores corporativos, así como los parámetros dictados por la ley. Los Principios Básicos de Grupo Terra y sus empresas representan la cultura organizacional, y sirven de base para la creación y revisión de sus políticas y reglamentos.

4. Justificación

Este tema fue considerado apropiado porque es una realidad que sucede dentro de todas las organizaciones. Activamente las organizaciones buscan mejorar las estrategias que implementan a nivel interno para ofrecerle a los colaboradores un espacio laboral en el que se sientan integrados, valorados y productivos. Pareció importante conocer y evaluar la percepción de los colaboradores de Grupo Terra desde diferentes niveles, de esa manera poder evaluar cuáles son las estrategias y acciones más apropiadas para implementar.

A lo largo de la historia organizacional, se han identificado diferentes comportamientos dentro de las organizaciones de cómo estas funcionan y cómo los modelos que adoptan pueden influenciar directamente como se sienten los colaboradores con respecto a ella, por lo que se han ido generando necesidades y cambios culturales a los cuales las organizaciones deben de responder para brindar un buen entorno a sus colaboradores. Y debido a estos cambios que se fueron dando dentro de las organizaciones, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales, y es así como la comunicación interna se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Desafortunadamente, con frecuencia no todos los colaboradores de la organización se tienen parte de ella, consideran que ellos ni su trabajo son valorados y consideran que la organización podría hacer mucho más por ellos. Para ello se deben de identificar las percepciones que tienen acerca de cómo se desenvuelve la organización y poder tomar acciones a partir de ellos, ya que la manera. Por consiguiente, es indispensable que un plan de comunicación interna considere la integración de estrategias para reforzar las buenas acciones y mejorar aquellas que necesitan

Por ello, se considera conveniente analizar e identificar las características de la comunicación interna e identidad corporativa desde diferentes niveles dentro de la organización para identificar factores que pueden ser reconocidos desde todos los niveles e implementar un plan de comunicación interna que integre

5. Pregunta de investigación

¿Qué percepción tienen los colaboradores corporativos de Grupo Terra sobre la comunicación interna y la identidad corporativa?

6. Objetivos

Según Rojas (2002, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 37), los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzarse son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo.

6.1. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación consiste la evaluación de la percepción que tienen los colaboradores de diferentes niveles dentro de la organización acerca de la comunicación interna en Grupo Terra a nivel corporativo, identificando así mismo bajo qué modelos teóricos de la comunicación organizacional se desarrolla la organización.

6.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos detallados a continuación serán base para dar respuesta a la pregunta de investigación establecida para este estudio:

- ❖ Determinar las percepciones de los colaboradores.
- ❖ Definir bajo qué modelos teóricos se desenvuelve la organización.
- ❖ Proponer un instrumento que tenga como objetivo mejorar aspectos que se identifiquen dentro de la comunicación interna.
- ❖ Desarrollar un plan de comunicación alineado con los aspectos a mejorar.

7. Hipótesis

La hipótesis planteada para esta investigación es la siguiente:

“La comunicación interna implementada en Grupo Terra genera una percepción positiva en los colaboradores y se sienten pertenencia hacia la identidad corporativa de la organización.”

8. Recuento de marco teórico

Medina, Yang, & Ponjuán (2016, pág.569) sostienen que la comunicación organizacional debe de ser holística, sinérgica y estratégica. Holística por la necesidad de la integración de sus escenarios, actores, instrumentos y herramientas. Sinérgica, para lograr un equilibrio entre los multidireccional y la coordinación necesaria en los diversos elementos que conforman a la organización. Estratégica, para realizar un proceso sistemático, planeado, gerenciado ejecutado y acompañado por los responsables y colaboradores.

Esta investigación se basará en cuatro modelos teóricos, esto debido a que se consideró que un solo modelo no cubriría todos los aspectos de la comunicación organizacional y la investigación podría quedar corta. Las teorías que se utilizarán serán las siguientes:

- ❖ Teorías de la comunicación

- Teoría de la cultura organizacional

Tichy (1982, c.p. Gómez & Prowesk, 2011, pág. 58) define la cultura organizacional, como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista un adhesión social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común.

- Teoría del control organizacional

Como plantean Littlejohn & Foss (2009, pág. 705) el control organizacional es una actividad intrínsecamente comunicativa que consiste en acciones verbales y físicas diseñadas para superar la resistencia y ejercer autoridad sobre los demás.

Señalando que los supervisores pueden confiar en órdenes verbales, directivas escritas o incluso presión de grupo para controlar las acciones de sus subordinados, ya que el esfuerzo colectivo no se puede lograr sin que los individuos renuncien a cierto grado de autonomía para trabajar hacia un objetivo común, por ende se estudian los procesos de control organizacional para comprender las estrategias y los recursos que utilizan los líderes organizacionales para convencer a sus miembros de trabajar juntos.

- Teoría de la identidad organizacional

Ashford y Dutton (2000, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 716) dan a conocer que la teoría de la identidad organizacional (*OIT*, por sus siglas en inglés) intenta abordar la manera en que los auto conceptos de los empleados se moldean y son moldeados por los apegos que desarrollan en el lugar de trabajo, de igual manera considera cómo el significado, el lenguaje y el pensamiento constituyen el sentido de pertenencia en las organizaciones, como el proceso continuo de restablecimiento de la identidad facilita los patrones de control en las organizaciones.

9. Metodología

La investigación se llevará a cabo en las oficinas corporativas de Grupo Terra en la ciudad de Tegucigalpa, donde la cantidad de colaboradores es de 300, de los cuales 169 serán escogidos de manera aleatoria para ser parte de la muestra a estudiar.

Para realizar el estudio se utilizarán 3 herramientas de investigación, que serán encuestas, grupos focales y encuestas. Estas herramientas empleadas para el estudio darán las bases necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Bases teóricas

La comunicación es una herramienta necesaria para realizar las actividades en el diario vivir de las personas, bajo esta lógica las organizaciones de igual manera requieren de la comunicación para lograr llevar a cabo actividades, fortalecer relaciones, alcanzar objetivos y mantener en orden a los diferentes grupos que la componen. Aguado (2004, págs. 28-29) define los siguientes términos para una clara comprensión del modelo de comunicación:

- **Comunicación** – transmisión de información en un mensaje entre dos instancias por medio de un canal en un contexto que afecta la transmisión.
- **Fuente** – conjunto de signos disponibles para construir el mensaje y el tipo de relación que existe entre ellos.
- **Emisor** – es una instancia objetiva, que produce y codifica el mensaje.
- **Señal** – carácter o símbolo que es objeto de transmisión.
- **Mensaje** – conjunto de señales seleccionado por la acción del emisor.
- **Canal** – soporte físico de la señal.
- **Código** – sistema de transmisión que permite que se envíe el mensaje
- **Receptor** – Es el punto de llegada de la transmisión y la instancia decodificadora.
- **Destino** – punto de convergencia del proceso de comunicación, la que transforma nuevamente la transmisión codificada en mensaje.
- **Ruido** – todo factor externo a la comunicación que afecta negativamente a ésta.

Vallejo (1995, Botero, 2013, pág. 17) determina que la comunicación no es sólo un instrumento, sino que también la esencia de las organizaciones. Desde el punto de vista de Nobell y Lesta (2011, pág. 12) la comunicación es la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y del sector social del cual forma parte. Acuña & Cobarro (2012, pág. 34) argumentan que en ningún caso la comunicación se debe de reducir a un único departamento, pero que eso no implica que una división específica se encargue de

gestionar la comunicación de la organización. Craig (1999, pág. 3) argumenta que la disciplina de comunicación inicialmente trató de establecerse como una especie de centro de intercambio interdisciplinario para todos estos enfoques disciplinarios, así mismo que ese espíritu de interdisciplinariedad todavía está con nosotros y merece ser cultivado como una de nuestras cualidades más meritorias, ya que la incorporación de tantos enfoques disciplinarios diferentes ha hecho que sea muy difícil, sin embargo, visualizar la teoría de la comunicación como un campo coherente.

Tal como menciona Espinoza (2009, pág. 5) la parte más importante de toda organización es el factor humano, por lo que éste requiere de principios claros de integración e interacción que agrupe sus esfuerzos alrededor de los objetivos institucionales. Es por ello que la comunicación organizacional juega un papel fundamental dentro de las organizaciones. La comunicación organizacional ha sido definida como el conjunto de mensajes verbales y no verbales que “se transmiten dinámicamente o en forma seriada dentro del marco de la organización” (Pérez, 2001, pág. 3). Aguado (2004, pág. 153) establece que la comunicación organizacional estudia el papel que juegan los procesos de comunicación en las organizaciones en tanto en cuanto se constituyen en actores sociales, con unos determinados intereses y una determinada proyección de la imagen.

Como señalan Hernández & Batista (2016, pág. 25) la utilidad de la comunicación interna está dada por las funciones que se le atribuyen en la organización, como ser:

- La función **descriptiva**, que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- La función **evaluadora**, que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen.
- La función de **desarrollo** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además las formas de realizarlo

. Dicho con las palabras de Foss y Littlejohn (2009, pág. 700) las teorías de la comunicación organizacional se han desarrollado partir de modelos de conductos estrechos destinados únicamente a mejorar los resultados de las empresas a formulaciones más diversas que enfatizan la importancia de la participación de múltiples partes interesadas en el desarrollo de instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro. Según Campos (2010, c.p. Álvarez, 2013, pág. 1) la gestión en comunicación como teoría y ciencia es muy joven, compleja, interdisciplinaria y sin paradigmas o modelos aún de referencia, causando que la praxis, dentro de las organizaciones suele ser rutinaria y repetitiva, tanto por la falta de procesos y metodologías propias como por la inexistencia de propuestas y modelos académicos

Plantea Rivero (2010, c.p. López García, Zumalacárregui, Álvarez Mozas, & Becerra Molina, 2017, pág. 60) que la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas: desde su función estratégica, como un subsistema dentro del sistema general de la empresa, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización; donde tienen lugar los procesos de construcción de significados compartidos, posibilitando la coherencia de las acciones coordinadas para lograr los objetivos de la organización, su segunda dimensión, carácter transversal, se refiere a la comunicación como eje de toda la organización, siendo copartícipe de todas las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma. Plantea Restrepo (1995, pág. 4) que la comunicación en las organizaciones se da siempre que no existan procesos institucionalizados, ya que los procesos de comunicación son esenciales a la operación de la organización y es, por lo tanto, constitutiva de la cultura y por ende de su identidad.

Medina, Yang, & Ponjuán (2016, pág.569) sostienen que la comunicación organizacional debe de ser holística, sinérgica y estratégica. Holística por la necesidad de la integración de sus escenarios, actores, instrumentos y herramientas. Sinérgica, para lograr un equilibrio entre los multidireccional y la coordinación necesaria en los diversos elementos que conforman a la organización. Estratégica, para realizar un proceso sistemático, planeado, gerenciado ejecutado y acompañado por los

responsables y colaboradores. Fue así como se comenzó a ver a los empleados como participantes activos en lo que era la toma de decisiones dentro de la organización, y esto hizo que los investigadores se enfocaron en la relación que es más importante para los empleados en su vida laboral, que es la relación que tienen y mantienen con sus supervisores o gerentes. Así mismo surgen teorías que estudian los diferentes elementos que conforman la comunicación interna, cada una enfocándose en elementos distintos, creando una constelación de teorías que juntas dan forma a la comunicación interna como un todo. Para la investigación se han considerado tres teorías de la comunicación organizacional, que se han identificado de relevancia en esta investigación, siendo estas las teorías de la cultura organizacional, identidad organizacional y control organizacional.

2. Teorías de la comunicación

2.1. Teoría de la cultura organizacional

Tichy (1982, c.p. Gómez & Prowesk, 2011, pág. 58) define la cultura organizacional, como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista una adhesión social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común. Este enfoque considera a las organizaciones como un conjunto de símbolos vagamente estructurados que se mantienen y crean mediante un patrón de factores psicológicos individuales y diversos factores de interacción (como lenguaje, comportamientos, valores propuestos y artefactos físicos) que dan forma a valores compartidos y suposiciones dentro de una organización.

En su texto Littlejohn & Foss (2009, pág. 702) exponen que los teóricos que estudiaron las características de la cultura organizacional se interesaron más en tratar a las organizaciones como comunidades con diversos stakeholders y múltiples objetivos, viendo todos los intentos de organización como una representación de un nexo cultural único que marca la intersección de valores y prácticas extraídas de

instituciones, industrias y culturas nacionales. Visto de esta manera, un mapeo cuidadoso de los desempeños culturales de cualquier organización en particular revelará las influencias tanto globales como locales y revelará cómo interactúan en un contexto práctico particular.

2.1.1. Niveles y tipos culturales

2.1.1.1. Niveles Culturales

Geertz (1973, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 714) señala que los niveles culturales organizacionales incluyen culturas nacionales, regionales, culturas profesionales, corporativas culturas y subculturas. Explicando que en el nivel macro, los líderes son conscientes del contexto nacional o regional, poniendo de ejemplo los valores y normas de una empresa con sede en Argentina, donde es normal que los empleados tomen una siesta por la tarde, serán muy diferentes a los de Japón, donde las horas son testimonio de la lealtad de los empleados. De igual manera expresa que las subculturas emergen a través de niveles jerárquicos, departamentos y grupos sociales, a veces por razones tan simples como un grupo de empleados que asisten a una misma congregación o se reúnen a jugar algún deporte, en esa línea de pensamiento los ejecutivos de alto rango pueden valorar la presentación formal con las elegantes reservas para el almuerzo y los trabajadores de la organización pueden valorar el trabajo duro, con horas extraordinarias ritualizadas y los almuerzos en caja.

2.1.1.2. Tipos de cultura

Littlejohn & Foss (2009, pág. 714) manifiestan que las culturas también varían según el tipo. Definiendo las siguientes:

- Las **culturas de poder** se encuentran en organizaciones donde el poder está centralizado en varios fundadores, gerentes o ejecutivos, han identificado fácilmente a los líderes que hacen cambios dramáticos rápidos basados en la intuición, sugiriendo que tales culturas prosperan en la lealtad personal con

estructuras de recompensa y castigo que a menudo reflejan el favoritismo y las lealtades percibidas.

- En la **cultura de roles** los empleados son conscientes de su posición y competitivos. Tales culturas son especialmente resistentes al cambio y a menudo no lo hacen adaptarse bien a las nuevas condiciones ambientales.
- En **culturas de logros**, la tarea es la característica principal de organización y se valora la toma de decisiones del equipo, ya que tales culturas se caracterizan por la flexibilidad, altos niveles de autonomía y pocas estructuras formales, por lo que el control y la coordinación tienden a ser ad hoc, incentivando a la innovación y desafiando la respuesta rápida, especialmente en tiempos de crisis.
- Las **culturas de apoyo** a la persona son igualitarias, enfatizando el crecimiento y el desarrollo personal como tan importantes como los objetivos del negocio, ya que valoran e invierten en empleados a largo plazo, y la toma de decisiones es colectiva y se basa en múltiples necesidades.

2.2. Teoría del control organizacional

Como plantean Littlejohn & Foss (2009, pág. 705) el control organizacional es una actividad intrínsecamente comunicativa que consiste en acciones verbales y físicas diseñadas para superar la resistencia y ejercer autoridad sobre los demás. Señalando que los supervisores pueden confiar en órdenes verbales, directivas escritas o incluso presión de grupo para controlar las acciones de sus subordinados, ya que el esfuerzo colectivo no se puede lograr sin que los individuos renuncien a cierto grado de autonomía para trabajar hacia un objetivo común, por ende se estudian los procesos de control organizacional para comprender las estrategias y los recursos que utilizan los líderes organizacionales para convencer a sus miembros de trabajar juntos.

Para complicar el proceso de control de la organización, los gerentes y los trabajadores a menudo tienen intereses en conflicto. Los gerentes normalmente quieren maximizar la productividad de sus subordinados a cambio del menor costo organizacional. Por el contrario, los trabajadores pueden buscar formas de maximizar su compensación individual mientras ejercen la menor cantidad de esfuerzo personal.

2.2.1. Control: simple versus estructural

El economista Richard Edwards (1979, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 706) describió dos enfoques en su estudio del control organizacional: control simple y control estructural. Él propone que las estrategias de control simple requieren la intervención de una persona para dirigir el comportamiento de los miembros y mantener el orden en el sistema, proporcionando a los miembros una clara fuente de autoridad para responder y reaccionar en contra de ellos y las formas estructurales de control despersonalizan el proceso gerencial e incrustan la autoridad en el sistema mismo. Por el contrario, las estrategias de **control estructural** trasladan el proceso de control de las manos de los supervisores individuales al entorno físico o discursivo de la propia organización. Complicando de esta manera el control estructural todos los esfuerzos de resistencia por parte de los empleados ya que no está bien determinada la autoridad para que los trabajadores se comuniquen o desafíen.

2.2.2. Control: normativo versus racional

Stephen Barley y Gideon Kunda (1992, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 706), ofrecen un enfoque ligeramente diferente al estudio del control organizacional ya que clasifican las estrategias de gestión como normativas o racionales. Siendo los procesos de **control normativo** los que motivan e influyen en el comportamiento de los miembros fomentando el desarrollo de relaciones personales sólidas dentro del entorno de trabajo. Proponiendo que son los líderes organizacionales quienes usan los aspectos comunitarios y sociales de la organización para convencer a sus subordinados que adopten actitudes y comportamientos que respalden los objetivos gerenciales. Por el contrario, las estrategias de **control racional** influyen en el comportamiento de los miembros al proporcionar a los trabajadores tareas bien diseñadas, objetivos claros e incentivos razonables, teniendo la mentalidad que un empleado capacitado puede ser más productivo.

2.2.3. Control: Indiscreto versus discreto

Tompkins y Cheney (1985, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 707) argumentan que las estrategias indiscretas se basan en fuentes externas de influencia para dirigir el comportamiento de los miembros y lograr los objetivos organizacionales. Las técnicas de gestión indiscretas no reconocen que los subordinados de la organización sean

participantes voluntarios o activos en el proceso de control. Por el contrario, las estrategias de control discreto requieren que los miembros de la organización desempeñen un papel activo en lugar de pasivo en su propia gestión de las labores que realizan. Por consiguiente, se alienta a los subordinados de la organización a crear una estrecha relación o identificación con el sistema como un todo, siendo de esta manera que los trabajadores discretamente controlados adoptan los valores de la organización como propios y los utilizan para tomar decisiones organizacionales apropiadas, resaltando la naturaleza potencialmente interactiva del proceso de control organizacional.

2.3. Teoría de la identidad organizacional

Ashford y Dutton (2000, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 716) dan a conocer que la teoría de la identidad organizacional (*OIT*, por sus siglas en inglés) intenta abordar la manera en que los autoconceptos de los empleados se moldean y son moldeados por los apegos que desarrollan en el lugar de trabajo, de igual manera considera cómo el significado, el lenguaje y el pensamiento constituyen el sentido de pertenencia en las organizaciones, como el proceso continuo de restablecimiento de la identidad facilita los patrones de control en las organizaciones. Estudiada en múltiples disciplinas organizacionales desde una variedad de perspectivas teóricas y metodológicas, la investigación sobre *OIT* define a la identidad como “un proceso y producto de la interacción que se crea dentro de la organización”, la construcción de identificación organizacional fue desarrollada y popularizada por George Cheney y Philip Tompkins en 1985 (Littlejohn & Foss, 2009, pág. 716).

Tomando en cuenta que las identidades no se dan o son innatas, sino que se construyen socialmente a través de la interacción dentro del lugar de trabajo, se puede considerar que son logros que han sido posibles debido al desempeño continuo de los involucrados, pero de igual manera las identidades nunca son permanentes y deben generarse y fortalecerse a través de la interacción continua.

Scott (2007, c.p. Littlejohn & Foss, 2009, pág. 717) sostiene que la identificación organizacional se refiere al proceso conductual a través del cual las identidades preferidas se logran a través de actividades de participación que conducir a la autoevaluación, estableciendo que las personas se identifican con una organización

cuando toman decisiones de comportamiento teniendo en cuenta los intereses percibidos de la organización, de igual manera argumenta que académicos han aplicado la teoría a una variedad de preocupaciones prácticas, incluyendo socialización organizacional, rotación, empoderamiento de empleados, género, envejecimiento, acoso sexual, equipos autodirigidos, seguridad laboral, trabajadores temporales, boletines de los empleados, política organizacional, comunicación organizacional, resistencia de empleados, tensiones y contradicciones organizacionales, trabajo emocional y humor organizacional. Littlejohn & Foss (2009, pág. 717) determinan que el proceso comunicativo de realizar identidades día tras día se considera fundamental para un esfuerzo continuo por sustentar las narrativas individuales y colectivas con respecto a quiénes somos, quiénes somos y con quién nos estamos convirtiendo como empleados y como organizaciones, indicando que los significados asociados con identidades organizacionales particulares nunca son fijos, sino que son vulnerables al cambio, por lo que las identidades siempre se construyen y reconstruyen, siendo esto en contraste con otras identidades a menudo competitivas.

3. Comunicación interna

La comunicación refleja una realidad, se tiene a la comunicación como un proceso abarcador y formativo, el cual confiere a las personas la posibilidad de desarrollar sus capacidades y estimular el conocimiento con vista a modificar las estructuras, procesos y comportamientos dentro de la organización, plantea Marchiori (2011, pág. 52). Partiendo del concepto concreto que comunicación es:

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella...la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (Kreps, 1995, c.p. Gómez & Prowes, 2011, pág 60).

La Porte (2001, c.p. Moret & Arcila, 2011, pág.9) ofrece una definición operativa para comunicación interna, entendiéndose como el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. La comunicación interna requiere de todos los departamentos para que haya consistencia en los esfuerzos y así poder fortalecer los vínculos entre los colaboradores de la organización. La función de la Comunicación Interna, según Berceruelo (2011, pág. 73) en cuanto a la ubicación que tiene en la estructura operativa, se encuentra en muchas ocasiones en una situación un tanto indefinida, aunque aspira a convertirse en una unidad funcional con peso propio dentro de la estructura. Es importante comprender que la comunicación no solamente compete al departamento de comunicación, la comunicación interna engloba a toda la organización. Reyes (2012, pág. 128) menciona el mantra: “las comunicaciones internas sirven para alinear, comprometer e integrar”. Exponiendo que alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, quiere decir que ayuda a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente, buscando obtener “la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización” (Capriotti, 1999, pág. 4).

Lobo (2011, pág. 102) establece que una buena práctica de la comunicación interna ayuda a la descentralización de las funciones, aumentando el contacto entre los departamentos pertenecientes a la organización y consolida una única identidad corporativa, delimitando de esa manera los roles de los colaboradores, generando de esta forma un buen clima laboral y toma de decisiones apegadas a las políticas de la organización. De igual manera genera un compromiso de los colaboradores hacia la organización, consolida las políticas, integra al personal, satisface necesidades del público interno, mejora la calidad de vida de los colaboradores, se les motiva, se aprovechan oportunidades, reduciendo conflictos y creando un sentimiento de pertenencia, aumentando la productividad. Se plantea que “la función principal de la

comunicación interna es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la propia organización con los intereses individuales” (Jaén, Luceño, García, & Rubio, 2006, pág 7).

Lusthaus (2002, pág. 86) enfatiza que un sistema efectivo de comunicación interna ayuda a motivar a los empleados, porque aparte de la información específica que se requiere para cumplir funciones, los miembros de la organización necesitan información que les haga sentir que son parte de un esfuerzo importante y de un objetivo más amplio. Argumenta Lojo (2011, pág. 88) que la comunicación interna se dirige a los empleados de la organización a todos aquellos que sean considerados parte del público interno, teniendo como objetivo principal dirigir la cultura organizacional hacia la dirección deseada, siendo esta la concreción de los objetivos que la organización propone. Berceruelo (2011, págs. 74-75) resalta la importancia de diferenciar dos tipos de mensajes manejados en la comunicación interna en función de sus destinatarios:

- Los mensajes generales, aquellos que se envían para informar a toda la plantilla de la marcha de la empresa. Se emiten de forma indiscriminada por los diferentes canales descendentes y se transmiten para integrar al individuo en la organización, favoreciendo su identificación con el colectivo.
- Los mensajes segmentados, aquellos que van dirigidos a un subgrupo de la plantilla, ya sea un departamento concreto, el cuadro directivo o los representantes sindicales, por ejemplo.

4. Dinámicas de la comunicación

Pérez (2001, pág. 7) establece que la dirección del flujo informativo puede seguir la pauta de autoridad de las posiciones jerárquicas, ascender por la escala jerárquica o moverse entre pares iguales dentro del mismo nivel organizacional, siendo éstas definidas como comunicación vertical **descendente**, vertical **ascendente** y **horizontal**.

4.1. La comunicación vertical descendente

Comunicación vertical descendente es la que parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos. El contenido de esta comunicación consiste en toda la información que ayude a los empleados a comprender mejor tanto su propia función como la del resto de sus compañeros, que aumente su motivación y su identificación con la organización a la que pertenecen, y que permita controlar y regular la conducta de los empleados. En general, este tipo de comunicación suele producirse con bastante más frecuencia que la de sentido ascendente, existiendo infinidad de herramientas que permiten a la dirección comunicarse con sus empleados en sentido descendente. Jaén, Luceño, García, & Rubio (2006, pág. 15) exponen los siguientes ejemplos:

- Reuniones
- Convenciones y eventos
- Tablón de anuncios
- Manuales de empresa
- Guías
- Boletines
- Revistas

4.2. La comunicación vertical ascendente

La comunicación vertical ascendente es aquella que se lleva a cabo hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. Gómez & Prowesk (2011, pág. 60) explican que la comunicación ascendente se refiere al flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores, proceso que requiere iniciativa, acciones positivas, sensibilidad a señales débiles y capacidad de adaptación a los diferentes canales de información que provienen de los colaboradores. Aporta Berceruelo (2011, pág. 79) que la comunicación ascendente suele utilizarse para confirmar la recepción de mensajes que circulan en sentido inverso, generando retroalimentación positiva para fortalecer las relaciones internas, ya que la dirección obtiene la información adecuada para plantear métodos, sistemas y planes de trabajo que, en la medida en que se tiene en cuenta la opinión de la plantilla, nacen con el aval de la credibilidad. Jaén, Luceño, García, & Rubio (2006, pág. 17) exponen los siguientes ejemplos:

- Cara a cara
- Círculos de calidad
- Sistemas de sugerencias
- Phillips 66
- Sistemas reivindicaciones
- Cuestionarios de actitudes

4.3. La comunicación horizontal

Se trata de la comunicación que se produce entre empleados o grupos que pertenecen al mismo nivel en la jerarquía organizacional. La función principal que cumple la comunicación horizontal es coordinar a los distintos empleados, grupos o departamentos del mismo nivel dentro de la empresa. Gómez & Prowesk (2011, pág. 60) explican que ésta ocurre porque las personas prefieren la naturaleza informal de ésta comunicación, por ellos es necesaria la coordinación de trabajo con personal de todas las áreas. Jaén, Luceño, García, & Rubio (2006, pág 20) exponen los siguientes ejemplos:

- Visitas a departamentos
- Seminarios informativos
- Grupos de estudio
- Debates

5. Canales de comunicación

Cuervo (2008, pág. 62) analiza que la investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados, ya que la aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantiza la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Berceruelo (2011, pág. 81) expone que en toda organización existen dos tipos de canales: los formales y los informales.

- Los canales formales, aquellos cauces que funcionan dentro de una organización o empresa conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados.
- Los canales informales, aquellos que conforman una red paralela que, vinculando a los integrantes por afinidad o empatía, como resultado de la interacción humana. Son

muy importantes en todas las organizaciones porque pueden servir también para fortalecer la cultura de la organización.

6. Cultura organizacional

La cultura organizacional, definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común (Tichy, 1982, cp. Gómez & Prowesk, 2011, pág 58). Según Phalen (2000, cp. Gómez & Prowesk, 2011, pág 58), la cultura organizacional se genera por las experiencias grupales significativas en una organización que generan aprendizaje en sus miembros, para orientar los comportamientos hacia el fortalecimiento de las relaciones con los demás. Capriotti (2009, pág 24) define la cultura corporativa como un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.

Villafañe (1999, pág. 127) concreta que los componentes culturales básicos pueden definirse como tres grandes dimensiones de la cultura, estableciendo que bajo estas dimensiones se manifiesta la cultura de la organización, no de una forma directa, sino que de diversas maneras en los diferentes niveles de la cultura, siendo estas:

1. La identidad corporativa (el somos)
2. El sistema de valores corporativos (el pensamos)
3. La unidad estratégica (el hacemos)

Explica Mayo (1991, c.p. Villafañe, 1999, pág 127) que la cultura es el resultado que surge de la interacción de seis factores, donde se mezclan aquellos de naturaleza intangible y difícil observación con otros que se expresan de manera implícita en documentos de la organización, siendo los factores:

1. Los valores y las creencias
2. Las normas de comportamiento
3. Las políticas escritas de la organización
4. La motivación vertical

5. Los sistemas y procesos formales e informales
6. Las redes internas existentes en la organización

7. Identidad organizacional

Collins y Porras (1995, c.p. Capriotti, 2009, pág.19) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Nobell y Lesta (2011, pág. 20) describen a la identidad como el ADN de la organización y la matriz de su exclusividad diferencial, que se extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones. Capriotti (2009, págs. 21-22) explica que la identidad corporativa de una organización está influenciada por un conjunto de aspectos, que se encuentran conectados y forman un conjunto de aportaciones que dan como resultado la identidad corporativa de la organización:

- **La personalidad y normas del fundador:** las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización.
- **La personalidad y normas de personas claves:** por personas claves entendemos a los ceos o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas globales dentro de la organización.
- **La evolución histórica de la organización:** las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla.
- **La personalidad de los individuos:** las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influyen de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa.
- **El entorno social:** las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionarán la forma y las características que adoptará la Identidad Corporativa de la misma.

8. Imagen organizacional

Martineau (1958, c.p. Capriotti, 2009, pág. 86) consideraba el término “imagen” como la suma de cualidades funcionales y los atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor. Spector (1961 c.p. Capriotti, 2009, pág. 86) consideraba que “la suma total de las percepciones sobre las características de la personalidad de la corporación es lo que llamamos imagen de marca”. Villafañe (1999, pág. 30) plantea que la imagen es la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. “La imagen no es una cuestión de emisión sino de recepción. Determinando entonces que “La imagen corporativa se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostiene gran parte de los autores en sus definiciones. Por lo tanto es una construcción propiedad de los públicos de la organización (Capriotti 2005, c.p. Mayol, 2010, pág. 514)”.

Villafañe (2002, pág. 26 c.p. Mayol, 2010, pág. 517). Recurre a la circunferencia abierta para explicar por analogía la formación de la imagen corporativa, de la siguiente manera:

- La imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público (circunferencia).
- A partir de un estímulo no necesariamente real (circunferencia que no lo es).
- Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo).
- Y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que parece una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia).

En definitiva, “La imagen se construye sobre realidades estratégicamente comunicadas. Los principios, normas y valores, trayectoria y comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la cultura, al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado imagen”. (Pizollante, 1997, c.p. Buenaño, Bustillos, & Moreno, 2014, pág. 34)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

1. Antecedentes de la investigación

¿Qué percepción tienen los colaboradores corporativos de Grupo Terra sobre la comunicación interna y la identidad corporativa? El objetivo de este capítulo es explicar la metodología que sustenta esta investigación. En primer lugar, se debe de definir el problema del estudio para poder establecer el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, y así poder hacer el diseño de la misma. El siguiente paso es definir la muestra, efectuando la recolección y el análisis de los datos que se obtuvieron con la investigación.

Esta investigación se estará realizando en la empresa Grupo Terra localizada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. Las personas que participarán en el estudio serán únicamente el personal corporativo de la organización para poder medir la identidad corporativa y la percepción que estos tienen en relación a la comunicación interna de la empresa.

2. Descripción de la investigación

Esta investigación de tesis tiene la finalidad de medir la percepción que los colaboradores corporativos tienen en relación a la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa, así como identificar bajo qué modelos teóricos se desarrolla la organización.

Con este estudio se quiere saber si debe de haber cambios en las estrategias implementadas en la actualidad de comunicación interna, si los colaboradores consideran que se utilizan los mejores medios y si los colaboradores sienten integración y valoración por parte de Grupo Terra tomando de base a todas las acciones que se implementan a nivel interno para inculcar la identidad corporativa.

2.1. Tipo de investigación

La investigación que se llevará a cabo en Grupo Terra es un estudio descriptivo con un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 80) plantean que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, pretendiendo medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables que están sujetas a ser investigadas, teniendo como objetivo definir cómo se relacionan entre sí.

El enfoque cuantitativo, sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 4) que es secuencial y probatorio, estableciendo que cada etapa precede a la siguiente y no podemos saltarnos pasos. Describiendo que se parte de una idea y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica, definiendo la pregunta en la que se basará la investigación, estableciendo la hipótesis y determinan variables, se desarrolla un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

Plantean Unrau, Grinnell y Williams (2005 c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, págs. 5-6) que la investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, ya que los fenómenos que se observan y miden no deben ser afectados por el investigador. Reafirmando que el investigador debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio.

Todd (2005 c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 9) manifiesta que el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados, donde no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. Sostiene que la recolección de los datos consiste

en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos) y que también resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

El enfoque cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 10) puede entonces concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

2.2. Hipótesis de la investigación

La comunicación interna implementada en Grupo Terra genera una percepción positiva en los colaboradores y se sienten pertenencia con la identidad corporativa.

2.3. Diseño de la investigación

Por medio del diseño de la investigación se obtendrá toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis. “El tipo de diseño a elegir se encuentra condicionado por el enfoque seleccionado, el problema a investigar, el contexto que rodea la investigación, los alcances del estudio a efectuar y las hipótesis formuladas” (Hernández et al., 2010, pág. 165).

Esta investigación es de tipo no experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 149) proponen que la no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, tratándose entonces de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 151) establecen que los

diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito el de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Estos pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales - causales.

En esta investigación se utilizarán los diseños transeccionales descriptivos, que tal y como plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 152-153) tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Consistiendo este procedimiento en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, y así proporcionar su descripción.

2.4. Selección de la población

La organización a investigar, Grupo Terra, cuenta con aproximadamente 300 empleados a nivel corporativo.

2.5. Fuentes de datos

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron diversas fuentes primarias, las cuales se mencionan a continuación.

2.5.1. Fuentes de datos primarios

Los datos de fuentes primarias que se obtendrán de esta investigación serán de las encuestas que se realizarán a los colaboradores del corporativo de la empresa a estudiar, entrevista a la gerente de imagen y comunicación corporativa y de los grupos focales (tres grupos focales de ocho personas) que se llevarán a cabo. Los datos van a ser proporcionados por personas, de los cuales se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos o bases de datos.

2.6. Recolección de datos

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 198), establecen que éste plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos.
- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada.
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos, estos deben ser confiables, válidos y objetivos.
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

En este estudio para realizar la recolección de los datos se aplicarán los instrumentos de medición al personal corporativo de Grupo Terra.

3. Instrumentos de medición

Grinnell, Williams y Unrau (2009, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 200) consideran que un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. Determinando que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, págs. 200-201, 207) definen estos conceptos como:

Confiabilidad - se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Validez - se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Objetividad - se refiere al grado en que éste es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan.

Para este proyecto se utilizarán instrumentos de recopilación de información basados en encuestas que se realizarán a los colaboradores de la empresa a estudiar, entrevista a la gerente de imagen y comunicación corporativa y de los grupos focales (tres grupos focales de ocho personas) que se llevarán a cabo.

3.1. Entrevistas

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema (Janesick, 1998, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 418). Las entrevistas, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 418 -419), como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el objeto de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad, por lo tanto por este medio se permite obtener información personal detallada. Una desventaja según Creswell (2009, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 418) es que proporcionan información “permeada” por los puntos de vista del participante, ya que este está proporcionando su punto de vista y sus ideas según el tema que se investiga.

Para esta investigación se realizaron dos entrevistas estructuradas, conformada por 14 preguntas en las cuales el tema principal era la comunicación interna, sin embargo, también se cubrieron las variables de percepción e identidad corporativa. Las personas dentro de la organización que fueron entrevistadas fueron:

- ❖ Gerente de comunicación interna e imagen
- ❖ Gerente de recursos humanos

Las encuestas permiten investigar problemas en marcos ambientales muy realistas, disponiendo de una gran cantidad de datos ya registrados que contribuyen a facilitar la investigación por encuestas (Wimmer y Dominick, 1996, págs.113-114). La encuesta que se estará realizando, incluye 22 preguntas las cuales deben ser contestadas por la persona utilizando escala de puntos y escala de intensidad donde seleccionarán el nivel que más satisfaga su opinión, determinando que la información que se busca recolectar con esta herramienta sean datos sobre la comunicación interna.

Con el fin de identificar las variables distintivas de los modelos teóricos por los que está conformado el estudio, en la siguiente herramienta de investigación se aplicaran preguntas que definan o describan elementos relativos a comunicación interna, identidad y percepción. Siendo algunas de las preguntas las siguientes:

Variable	Preguntas
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Qué beneficios tiene una buena comunicación interna? ❖ ¿Cómo pueden innovar las empresas en su comunicación interna?
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Considera que está en sintonía con la Comunicación Interna y con la construcción de una identidad corporativa sólida? ❖ ¿Qué rol desempeña la cultura organizacional en las estrategias de comunicación Interna?
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Por qué las empresas deberían cuidar dicha comunicación? ❖ ¿Cuán de importante es la comunicación interna de Grupo Terra?

TABLA 1. PREGUNTAS DE ENTREVISTA SEGÚN VARIABLE

3.2. Grupo Focal

Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 425) consideran que los grupos focales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un moderador.

Agregando de igual manera lo que plantea Barbour (2007, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 425) que más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos, siendo estos los grupos focales los que se utilizan en la investigación cualitativa en todos los campos del conocimiento, y varían en algunos detalles según el área.

Las conversaciones o grupos focales, tienen como objetivo el poner en relación los comportamientos sociales con las percepciones, explicaciones o evaluaciones de los actores individuales, en condiciones y contactos de producción de perspectivas y significados estructuralmente generalizables a los grupos de pertenencia y de referencia a los actores (Gaitán y Piñuel, 1998, pág. 87).

Inicialmente, para la aplicación de los grupos focales se había determinado que se llevarán a cabo tres encuentros con un total de ocho participantes cada uno, debido a la cantidad de tiempo con el que se cuenta, cada encuentro tendrá una duración de media hora. Al momento de aplicarse la herramienta solamente se pudo llevar a cabo un grupo foca por motivos de participación. La información que se busca recolectar con esta herramienta sean datos sobre la identidad corporativa, encaminando las interrogantes que se estarán haciendo a determinar las teorías de estudio que se exponen en el capítulo del marco teórico.

La temática será la siguiente:

Conceptos	Temas	Preguntas
<p>Establecer los perfiles Y opiniones de colaboradores de Grupo Terra en cuanto a la comunicación interna y elementos que caracterizan como</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Canales de comunicación ❖ Frecuencia ❖ Comunicación interna ❖ Motivación ❖ Autoridades ❖ Compañerismo ❖ Team building 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué canales de comunicación utilizan y cuál es el preferido? ¿Por qué? 2. ¿Cuál consideran que es la frecuencia en la que reciben correos electrónicos corporativos? 3. ¿Cuántos dirían que reciben a diario? 4. ¿En qué horario preferiría que se envíen los correos corporativos? 5. ¿Creen que bajo un horario establecido le podrían dedicar tiempo a los correos corporativos? 6. ¿Revisan con frecuencia la información que se comparte en las pizarras informativas? 7. ¿Creen que la utilización de los acrílicos es una buena manera para promover las campañas internas? 8. ¿Creen que TerraNet es una herramienta útil para realizar actividades diarias? 9. En cuanto al boletín, ¿consideran que es información relevante? 10. ¿Propondrían nuevos canales de comunicación? 11. En base a los valores, ¿consideran que los proyectan en su diario vivir? 12. ¿Cómo definirían la relación con sus

		<p>superiores?</p> <p>13. ¿Qué aspectos de la organización la hacen lo que es?</p> <p>14. ¿Qué piensan de la comunicación interna?</p> <p>15. ¿Qué opinan que podría hacer Terra para mejorar la comunicación interna?</p> <p>16. ¿Tienen un flujo de información en el que todos se ven integrados? ¿Podrían mejorar?</p> <p>17. ¿Cuentan con actividades de team building?</p> <p>18. ¿Qué aspectos los motivan dentro de la organización?</p> <p>19. ¿Imponen participación en actividades que realizan?</p> <p>20. ¿Cómo definirían el nivel de compañerismo?</p>
--	--	---

TABLA 2. PREGUNTAS DE GRUPO FOCAL

Con el fin de identificar las variables distintivas de los modelos teóricos por los que está conformado el estudio, en la siguiente herramienta de investigación se aplicaran preguntas que definan o describan elementos relativos a comunicación interna, identidad y percepción. Siendo algunas de las preguntas las siguientes:

Variable	Preguntas
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Qué piensan de la comunicación interna? ❖ ¿Qué opinan que podría hacer Terra para mejorar la comunicación interna? ❖ ¿Tienen un flujo de información en el que todos se ven integrados?

<p style="text-align: center;">Identidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En base a los valores que definen Grupo Terra, ¿consideran que los proyectan en su diario vivir? ❖ ¿Cuentan con actividades de team building? ❖ ¿Imponen participación en actividades que realizan?
<p style="text-align: center;">Percepción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Cómo definirían la relación con sus superiores? ❖ ¿Qué aspectos de la organización la hacen lo que es? ❖ ¿Qué aspectos los motivan dentro de la organización? ❖ ¿Cómo definirían el nivel de compañerismo que existe dentro de Grupo Terra?

TABLA 3. PREGUNTAS DE GRUPO FOCAL SEGÚN VARIABLE

3.3. Encuestas

Las encuestas de opinión son investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos y el tipo de diseño a elegir se encuentra condicionado por el enfoque seleccionado, el problema a investigar, el contexto que rodea la investigación, los alcances del estudio a efectuar y las hipótesis formuladas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 165).

Aquí se presenta un ejemplo de las preguntas a contestar en el cuestionario:

¿Qué grado de interés tienen para usted los siguientes canales de comunicación interna? Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

	1	2	3	4	5
TerraNet		–	–	–	–

Pizarras informativas	-	-	-	-	-
Pantallas	-	-	-	-	-
Info Walls	-	-	-	-	-
Correo electrónico	-	-	-	-	-
Acrílicos	-	-	-	-	-

Con el fin de identificar las variables distintivas de los modelos teóricos por los que está conformado el estudio, en la siguiente herramienta de investigación se aplicaran preguntas que definan o describan elementos relativos a comunicación interna, identidad y percepción. Siendo algunas de las preguntas las siguientes:

Variable	Preguntas
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Q9 - En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna en cuanto a alcance? ❖ Q5 - ¿Qué grado de interés tienen para usted los siguientes canales de comunicación interna? ❖ Q15 - ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de Grupo Terra a su equipo?
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Q3 - ¿Cree que la comunicación interna en Grupo Terra favorece a que los colaboradores conozcan los valores de la compañía? ❖ Q16 - ¿Se siente integrado en Grupo Terra? ❖ Q22 - Como colaborador, ¿se siente valorado?
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Q2 - De modo general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la

	<p>comunicación interna de Grupo Terra?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Q14 - ¿Fluye la comunicación a nivel interno con total transparencia? ❖ Q18 - ¿Grupo Terra ofrece capacitaciones profesionales a sus colaboradores en diversos temas? ❖ Q21 - ¿Considera que sus ideas son escuchadas dentro de Grupo Terra?
--	--

TABLA 4. PREGUNTAS DE ENCUESTA SEGÚN VARIABLE

3.1. Métodos para la recolección de datos

El método que se utilizará para llevar a cabo la recolección de datos está basado en la encuesta como herramienta principal, la cual será contestada por los colaboradores corporativos de Grupo Terra, al igual se realizarán grupos focales y una entrevista. Los datos que se obtendrán por medio de estas herramientas servirán para medir o saber qué percepción y qué nivel de satisfacción tienen los colaboradores de la empresa con respecto a la identidad corporativa y la comunicación interna.

4. Muestra

La muestra es necesaria cuando se investiga un universo extenso (Frey, Botan, & Kreps, 2000, pág. 204), por lo que se escoge una muestra aleatoria representativa para obtener información relevante.

Para las encuestas a ser realizadas, se toma en consideración que la cantidad de colaboradores es de 300, se establece que el nivel de confianza será de 95% y que el margen de error de 5%, siendo entonces el tamaño de la muestra de 169. Dichas encuestas estarán compuestas por herramientas como la escala de puntos, escala de intensidad.

5. Análisis de datos

El análisis de datos consistirá en estudiar la información recabada por medio de las herramientas aplicadas, la cual irá ligada con los requerimientos de la información identificados con los objetivos de la investigación. Una vez que la información ha sido procesada, se hará el análisis adecuado para la investigación para cada herramienta.

Dado a que se hará la aplicación de encuestas, se redactará un análisis cuantitativo donde se necesita usar la estadística descriptiva, pues se busca describir datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos.

6. Presentación de resultados

En esta parte se presentan los resultados obtenidos de cada una de las preguntas de la encuesta, de igual manera el análisis elaborado de la entrevista y de los grupos focales, permitiendo responder objetivos de la investigación realizada.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

1. Resultados de la investigación

Retomando que el propósito de la investigación es saber qué percepción tienen los colaboradores corporativos de Grupo Terra sobre la comunicación interna y la identidad corporativa, se llevará a cabo la implementación de tres herramientas para contar con puntos de vista de diferentes niveles de la organización. Tras haber recolectado la información a través de las herramientas de investigación, las cuales consisten de dos entrevistas estructuradas, una encuesta conformada por veintidós (22) ítems y un grupo focal, se procedió a la interpretación y análisis de cada una de las herramientas, con el fin de determinar la situación actual dentro de Grupo Terra en cuanto a la comunicación interna.

Tal y como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 537) el apartado de los resultados de la implementación de herramientas contendrá las acciones llevadas a cabo, dónde y cuándo se realizaron tales acciones, quienes las efectuaron, de qué forma, y con qué logros y limitantes; así como una descripción de las experiencias en torno a la implementación por parte de los actores y grupos que intervinieron o se beneficiaron del plan.

2. Análisis de los resultados

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió a realizar el análisis correspondiente para el estudio de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará la percepción que poseen los colaboradores de Grupo Terra, de acuerdo a las concepciones que poseen sobre la comunicación interna y la identidad corporativa.

2.1. Entrevistas

El objetivo de esta entrevista fue el de conocer y analizar la perspectiva que ambas personas tenían en cuanto a la comunicación interna que se maneja dentro de Grupo Terra, con el fin de poder identificar las características que mejor la describen y de esa

manera poder identificar detalles que las ubiquen dentro de las teorías de la comunicación organizacional.

Se preguntó, qué tan importante consideraban que es la comunicación interna de Grupo Terra, ambas personas establecieron que es de suma importancia ya que buscan fomentar una constante comunicación con los colaboradores, midiendo la comunicación para que esta llegue correctamente a todos los niveles de la organización. Definieron que los beneficios de una buena comunicación interna dentro de la organización son los siguientes:

- ❖ Constante comunicación a los colaboradores sobre los objetivos.
- ❖ Reforzamiento de objetivos, metas y valores.
- ❖ Comunicación fluida en todos los niveles.
- ❖ Compromiso hacia la organización, haciendo de los colaboradores los principales embajadores, quienes defienden la reputación en tiempos de crisis.
- ❖ Fortalecimiento de relaciones a nivel interno.
- ❖ Acciones en pro de los colaboradores y la sociedad.
- ❖ Motivación a los colaboradores por metas y logros alcanzados.

Compartieron que la comunicación interna es delicada ya que es tan común que en cualquier momento puede surgir un error o un malentendido, por lo tanto, así como una buena comunicación es vital para aplicar de manera eficiente una estrategia de negocio, un mal diálogo entre los colaboradores puede llevar a la pérdida de otros stakeholders. Explican que se debe cuidar ya que esta genera lealtad en los colaboradores y se vuelven concedores de todas las acciones sociales y de negocio que se ejecutan dentro de la organización.

En cuanto a la optimización de procesos, se preguntó cómo detectarían que los procesos que se aplican están creando gasto de tiempo y recursos, ya estos fueran el excesivo envío de correos electrónicos o reuniones entre equipos. Compartieron que es importante determinar si los colaboradores realmente le prestan atención a los correos que se envían, si los abren y los leen o si se quedan en la bandeja. De igual manera determinar si todas las reuniones que se hacen son productivas para todos los

participantes y que esto se puede hacer fácilmente dando seguimiento y avances de las mismas reuniones. Resaltan que es importante que los colaboradores se comprometan con su productividad para lograr las metas establecidas.

Siendo el cambio constante un factor importante para mejorar las prácticas a nivel interno y de la misma manera incrementar el involucramiento de los colaboradores, se preguntó cómo pensaban que se podría innovar de la comunicación interna dentro de la organización, y establecieron lo siguiente:

- ❖ Involucrar más a los colaboradores
- ❖ Fomentar la comunicación abierta
- ❖ Motivar a los colaboradores constantemente
- ❖ Manteniendo redes colaborativas en todo nivel de la organización
- ❖ Motivar interacción entre áreas o departamentos que no tienen relación.
- ❖ Contar con más espacios y actividades donde todos se involucren.
- ❖ Medir la efectividad y alcance de la comunicación.
- ❖ Utilización de herramientas que generen analítica que pueda ser utilizada para mejorar el tipo de mensajes y el canal por el cual se envía.

Se consultó si las estrategias de comunicación interna cuentan con el apoyo constante de la dirección de la compañía, y ambas partes compartieron que no es así, ya que la alta dirección considera que es únicamente responsabilidad del departamento de imagen y comunicación, así mismo concuerdan en que es muy poco probable que los que dirigen la compañía lean la comunicación interna. Sin embargo, comparten que los mensajes y la información es mejor recibida por parte de los colaboradores cuando estos son enviados por la alta dirección.

Al indagar si se organiza la comunicación interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo, explicaron que sí, y que estas están alineadas a las metas organizacionales y planes estratégicos de la empresa. De igual manera se consultó si disponen de un sistema métrico y de criterios cualitativos que permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación y a pesar de no contar con ello, expresaron que están buscando implementar nuevas herramientas para complementar y mejorar los procesos que utilizan actualmente.

Agregaron que cuentan con una estrategia multicanal que utiliza medios online y offline para alcanzar sus objetivos en cuanto a la comunicación interna con el propósito de tener mayor alcance y cubrir todo el rango de colaboradores.

Cuando se preguntó si consideran que Grupo Terra está en sintonía con la comunicación interna y la construcción de una identidad corporativa sólida, las respuestas discrepan. Una de las partes considera que no hay una sintonía entre las dos variables y otra parte considera que si, pero que a diferencia de otras organizaciones dentro de Grupo Terra se enfocan en comunicar más a lo interno que a lo externo, esto con el fin de reforzar el nivel de pertenencia a la organización.

En cuanto al rol que desempeña la cultura organizacional en las estrategias de comunicación interna, compartieron que la cultura es un elemento fundamental dentro de sus estrategias ya que la comunicación interna está basada en los valores, principios básicos, comportamientos e historia. Asegurando que son variables que se complementan constantemente y se necesitan entre ellas para ser inculcadas y reforzadas dentro de la organización. Compartieron que el mayor desafío al que se enfrentaron este año fue la indiferencia que hay por parte de los colaboradores en cuanto a la comunicación que se les envía pero que en contraste, el mayor logro fue la incorporación de una plataforma digital diseñada para enviar correos que permite medir el alcance de los mismos.

Al consultar si consideran que debido al continuo uso de medios informales para comunicarse dentro del espacio de trabajo puede causar problemas eventualmente, ambas partes concuerdan que el uso de medios informales es de suma importancia dentro de la organización ya que la mayoría de los colaboradores jóvenes se entera de lo que pasa por medio de ellos, y que dentro de la organización se considera que es importante mantenerse informado de todo, y que por ende se debe de confiar en el profesionalismo de los colaboradores con el uso y manejo de estos medios dentro de sus labores.

Para cerrar la entrevista, se consultó cuales consideran que son los requisitos básicos o elementos necesarios para desarrollar un plan eficaz de comunicación interna, y detallaron los siguientes elementos:

- ❖ Objetivos de la estrategia
- ❖ Proyección de valores
- ❖ Mensajes por segmentos
- ❖ Material visual
- ❖ Canales (online/offline) a utilizar para diferentes mensajes
- ❖ Preguntas y respuestas (Q&A)
- ❖ Medición de la comunicación

Para cerrar, se enfatizó en que se deben de proyectar los valores reales de la empresa y que el plan de comunicación externo e interno debe de estar ligados para asegurar un mayor éxito. Tomando en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, son los colaboradores quienes proyectan la imagen de la organización a través de los diferentes servicios que se ofrecen, debe de ser prioridad que todos los colaboradores interioricen los valores, que la comunicación interna dentro de la organización sea inclusiva, motivante y constante, para generar y mantener un sentimiento de pertenencia que se pueda ver en todos los niveles de la organización.

2.2. Grupos focales

Se efectuó una sesión que se llevó a cabo junto con los colaboradores de Grupo Terra, tenía como objetivo conocer la opinión de los mismos sobre la comunicación interna y elementos de la identidad, así como observar las reacciones no verbales que tenían en relación a las preguntas que se iban realizando. El grupo focal se llevó a cabo en un salón de conferencias dentro del edificio corporativo de Grupo Terra, donde los participantes fueron citados para realizar la actividad. Previo a la actividad, se había determinado que un elemento fundamental dentro de la comunicación interna son los canales de comunicación que se utilizan dentro de Grupo Terra, partiendo de esa premisa, dentro de la conversación que se realizó, se profundizó en el tema y los colaboradores tuvieron diferentes reacciones y opiniones al respecto.

El grupo focal se realizó propiciando la conversación, haciendo un adecuado uso de tiempo proporcionado por la organización, creando un ambiente donde se diera la participación de forma equitativa, así mismo evitando que la conversación fuera controlada por algún participante en particular.

Los resultados que se obtuvieron en este grupo focal se presentan en base a las variables que mostraron mayor número de ocurrencias con los participantes. Las cuales son: canales de comunicación, frecuencias de uso, comunicación interna, motivación, relaciones con autoridades, compañerismo y team building.

2.2.1. Comunicación interna

Para la mayoría de los participantes una de las cosas más importantes es que cuentan con una buena comunicación interna, compartieron que hay una comunicación constante que busca no solo informar, sino que integrar a todos los colaboradores, incentivar la participación, reconocer los logros, y sienten que por medio de esas

acciones se logra crear el sentimiento de inclusión y pertenencia dentro de la organización.

Mencionan que toda la comunicación que se comparte es positiva pero que en ocasiones sería bueno compartir metas que no fueron alcanzadas para motivar a los colaboradores, ya que todas las metas que sí fueron alcanzadas se debe al desarrollo de los colaboradores dentro de la organización. Según plantean, estoy haría que las personas piensen no como colaboradores individuales, sino que, como parte de la organización, buscando el avance colectivo de toda la organización, y por ende el compromiso por avanzar con la organización se vuelve un propósito.

Plantean que la comunicación interna evoca un sentido de pertenencia a los colaboradores ya que por medio de los mensajes se genera un sentimiento de unidad, compañerismo, donde pueden expresar sus opiniones e ideas y que estas sean valoradas, ya que, pese a la competitividad, se trabaja para alcanzar a la misma meta.

Comentarios:

"...Logran influenciar de manera positiva a los colaboradores y también fomentar la participación en todas las actividades que se realizan a nivel interno y creo que eso gradualmente ayuda generar un sentimiento de inclusión y pertenencia."

Participante 5

Uno busca sentirse integrado dentro de su equipo de trabajo y en la organización y creo que la comunicación interna logra que nos comprometamos y queramos mejorar nuestro trabajo..."

Participante 4

"...El flujo de información que hay dentro de Grupo Terra es bastante organizado y los mensajes que se comparten, a pesar de no cambiar, están apegados a los objetivos de la organización."

Participante 2

2.2.2. Canales de comunicación

Para iniciar el análisis, se puede decir que en general, uno de los principales hallazgos en este grupo focal, se refiere al hecho de que los colaboradores se encuentran renuentes al uso de la plataforma de la organización. Ya que no creen que

sea una base útil para actividades cotidianas y que no ven cómo podrían darle uso más que para recabar información o datos que necesiten.

Compartieron que todos los canales que utilizan tienen su nivel de efectividad y alcance y que más que proponer nuevos canales de comunicación, lo que harían sería mejorar la calidad de los mensajes que se envían por medio de los actuales a manera de que los colaboradores tengan un interés genuino por lo que se comparte en los diferentes canales, que en la mayoría de los casos no es la misma información. De igual manera expresaron que en muchos de los casos, no causa interés ver los mensajes que son enviados de manera online ya que las imágenes están bloqueadas de ciertos dominios dentro de la organización y por ende no los pueden observar adecuadamente ya que estos no cargan.

Comentarios:

"...TerraNet es como un repositorio de información que uno puede consultar. Es como una biblioteca, pero solo eso."

Participante 1

"Creo que más que proponer canales nuevos sería mejorar los que ya se utilizan, intentar generar interés en el personal de utilizarlos..."

Participante 3

"...Analizar y planificar estratégicamente qué información se difundirá en los diferentes canales, para mejorar la calidad de mensajes, para hacerlo dirigido o informativo, más que algo social."

Participante 7

2.2.3. Frecuencias de uso

Se pudo observar en los siguientes diálogos con los participantes que algunas personas tienen inconformidad con la frecuencia en la que reciben correos corporativos y los problemas de acceso que esto presentan en algunas ocasiones. Al escuchar la pregunta, sus expresiones no verbales fueron negativas y expresaron cuáles eran sus disgustos al respecto.

Algunos expresaron que envían comunicados a cualquier hora del día, y que ellos piensan que sería conveniente que hubiese un horario predeterminado para ello, ya fuese por la mañana cuando viene comenzando el día o al cerrar la jornada, para poder dedicar un tiempo a esa actividad. Compartieron que en muchas ocasiones no hay ningún interés de ver lo que envían debido a que el contenido es monótono. Recomendaron la utilización de espacios comunes dentro del edificio para aprovechar espacios estratégicos y tener mayor proyección y alcance, en lugar de únicamente enviar correos corporativos.

Comentarios:

"... Que los enviaran en un horario determinado sería muy bueno, porque ya quedaría educada la mente de que a una hora específica se recibirán esos correos."

Participante 6

"Yo solo veo las fotos que utilizan. Nunca he visto información realmente importante, si puedo evitar abrirlo lo hago."

Participante 8

"... La idea es ubicarlos en áreas comunes donde la gente los logre ver... como en los ascensores, el comedor o los baños."

Participante 6

2.2.4. Motivación

En cuanto a esta variable los participantes compartieron que una de las acciones más motivantes dentro de la organización es el reconocimiento por el trabajo que han hecho, ya que sienten que están trabajando por un propósito y que todo es esfuerzo y desempeño que se invierte en el trabajo, tiene sus frutos. Expresaron que el ambiente laboral es muchas ocasiones es bastante motivante ya que el nivel de compañerismo y apoyo con el que trabajan genera un ambiente muy saludable en el que se pueden desenvolver y sentirse apoyados por sus demás compañeros y a veces puede ser bastante competitivo debido a las diversas metas de cada departamento.

Comentarios:

"Para mi es muy motivante el saber que puedo hacer mi trabajo sin que me estén presionando constantemente, el saber que mis jefes confían en mi y en la calidad de mi trabajo."

Participante 7

"Para mí, lo que más me motiva es saber que cuento con el apoyo de mis compañeros y jefe... todos se involucran, se siente el compañerismo y la dinámica dentro del grupo es muy buena."

Participante 2

"Es bastante motivante hacer el trabajo, ver resultados y que se lograron las metas y que reconozcan el esfuerzo que uno ha hecho."

Participante 4

2.2.5. Relaciones con autoridades

Fue algo controversial cuando se preguntó cuál era su relación con sus superiores, sin embargo, en su mayoría los participantes compartieron tener una buena relación con sus jefes, planteando que en muchas ocasiones la relación es únicamente laboral pero que sus jefes toman tiempo para escucharlos y tratar de buscar soluciones a inquietudes que tengan.

Se pudo observar que los participantes se sentían conformes con lo que compartían, plantearon la importancia que hay en que los jefes sean líderes para ellos también, ya que no solo es cuestión de delegar y el cumplimiento de las metas de la organización, sino de que todos sientan que tienen el apoyo y comprensión de parte de

sus autoridades. Pero que al final, no es algo que depende de ellos como colaboradores.

Comentarios:

"... Uno se siente completamente apoyado por los superiores, saber que pueden ser comprensivos, que uno se puede acercar y hablarles de algo personal, algo que podría afectar o estar afectando mi rendimiento laboral, y que se tomen el tiempo de escuchar y en caso tratar de buscar una solución o alternativa a un problema."

Participante 6

Mi relación con mis superiores es regular, bastante profesional.

Participante 8

"..Hay otros jefes que lo único que les interesa es el cumplimiento de las metas y que todas las tareas se lleven a cabo, son esos jefes a los que uno les tienen "miedo" o evita hablar con ellos lo mas posible, porque nunca tienen tiempo o pensamos que no les va a importar nada lo que tengamos que decir."

Participante 6

2.2.6. Compañerismo

A lo largo de la conversación se mencionó el compañerismo que hay dentro de Grupo Terra, expresaron que no es algo que se da en toda la organización y que depende mucho del grupo de trabajo en el que se encuentren. Así como hay departamentos en los que las personas se apoyan y trabajan en equipo, hay otros departamentos donde las personas son bastante competitivas debido a sus roles dentro de la organización y que eso puede crear ambientes muy tóxicos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los diferentes departamentos se apoyan constantemente y participan en actividades internas como una sola organización.

Comentarios:

"Hay departamentos donde uno prefiere no entrar."

Participante 3

"...Independientemente de que uno esté en un equipo donde no hay compañerismo, uno puede hacer la diferencia."

Participante 6

Definitivamente hay áreas donde uno piensa que sería agradable trabajar ahí por el mismo nivel de compañerismo que tienen, desde el jefe hasta el equipo, el trabajo que realizan y como se expresan.

Participante 8

2.2.7. Team building

Plantearon que se debería de hacer una campaña para informar sobre las actividades que se realizan de manera que se entienda que son dinámicas de team building, no solamente un voluntariado que se organiza. En la conversación, manifestaron que deberían de proponer dinámicas en las que todo el personal se pueda ver involucrado para generar un ambiente de pertenencia, ya que por diversas razones una gran parte del personal no se involucra es dichas actividades.

Comentarios:

"...Cada quien independientemente del área o del puesto que tenga, puede ir desde un gerente hasta un conserje, entonces ahí en esas actividades todos somos uno solo y nos integramos en el grupo y compartimos y creo que eso fortalece la pertenencia."

Participante 2

"... Hay diferentes tipos de voluntariados, hay de medio ambiente, hay de escuelas, hay de educación, hay para hacer logística de eventos, entonces realmente siento que ahí si nos complementamos hasta con otras unidades de negocio."

Participante 6

"El voluntariado pienso yo es el más común. Pero no lo promocionan como team building."

Participante 1

2.3. Encuesta

El primer paso para el análisis de los datos obtenidos en las encuestas realizadas, fue el de la codificación de éstas. Las encuestas fueron realizadas en línea en la plataforma de Survey Planet, la cual proporcionó gráficas y una base de datos de todas las respuestas en un documento de Excel, datos que fueron tabulados posteriormente. La encuesta es no experimental descriptiva y las preguntas que se hicieron fueron cerradas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Sexo

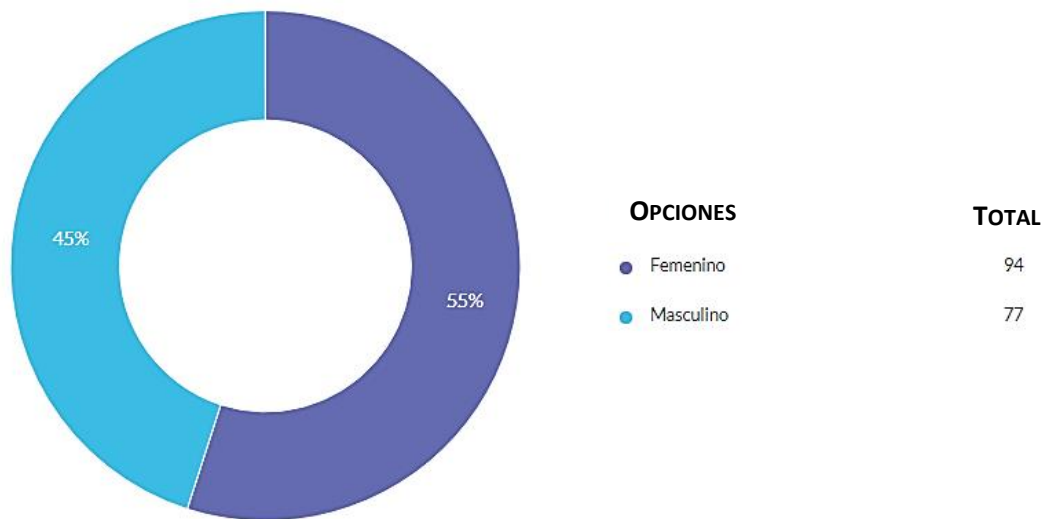


GRÁFICO 1. SEXO

Análisis: Se tomó en consideración hacer esta pregunta con el fin de saber de manera general aspectos demográficos de la muestra aleatoria. Se puede apreciar que el 55% de la muestra fueron mujeres y el 45% hombres. Sin embargo, este no será un factor que altere los objetivos propuestos en la investigación planeada.

Satisfacción

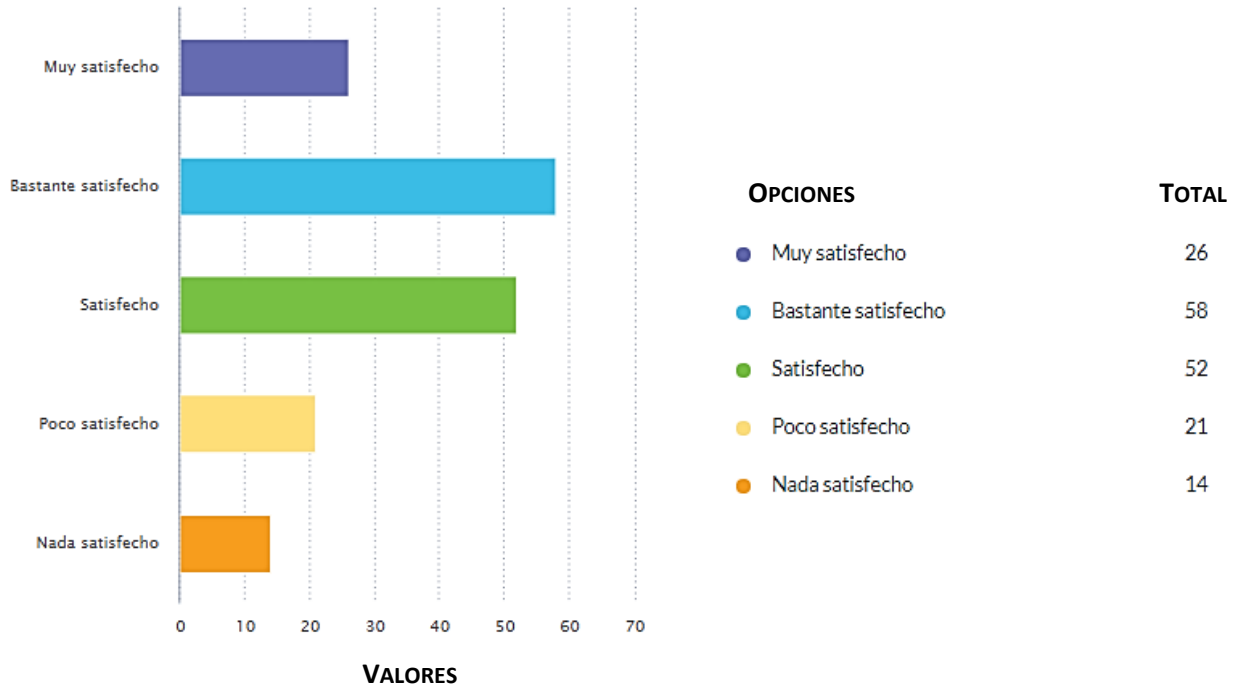


GRÁFICO 2. SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis: En lo que respecta a este ítem, los resultados reflejan que en cuanto a la Satisfacción que sienten hacia la comunicación interna un 15.2% está Muy Satisfecho, el 33.9% está Bastante Satisfecho y un 30.4% manifestó estar Satisfecho. Por otro lado, un 12.3% expresó estar Poco Satisfecho y un 8.2% Nada Satisfecho. Los totales mostrados en los gráficos determinan cuántas personas de la muestra eligieron esa opción.

Reforzamiento de los valores institucionales

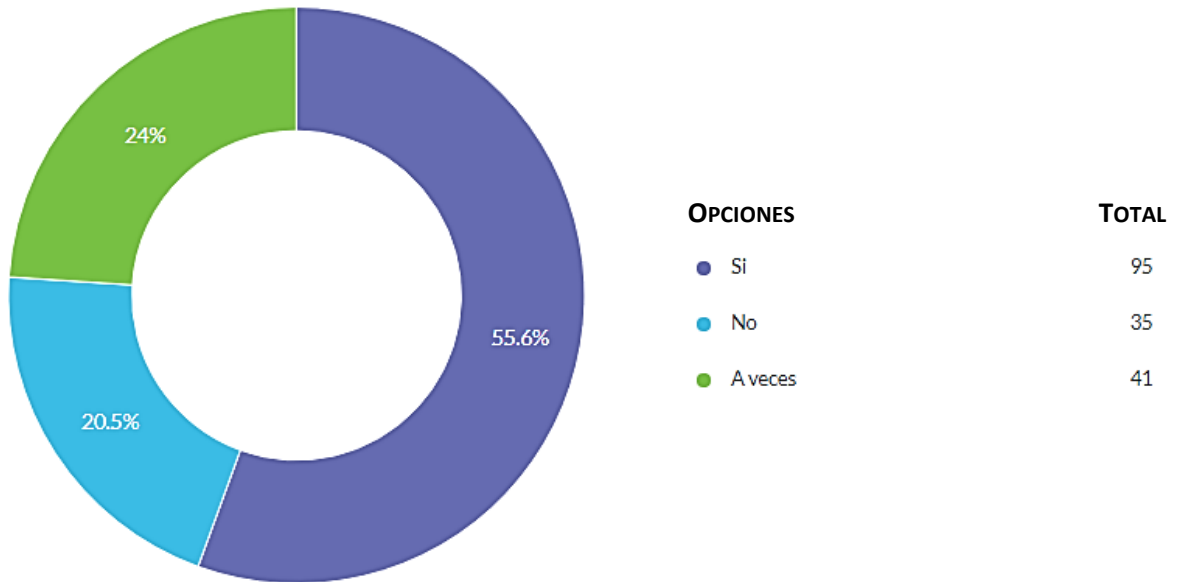


GRÁFICO 3.1 REFORZAMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

Análisis: De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representado por un 55.6% expresó que considera que la comunicación interna en Grupo Terra favorece a que los colaboradores conozcan los valores de la compañía, un 24% considera que esto ocurre A Veces, y un 20.5% considera que No.

Reforzamiento de los valores institucionales

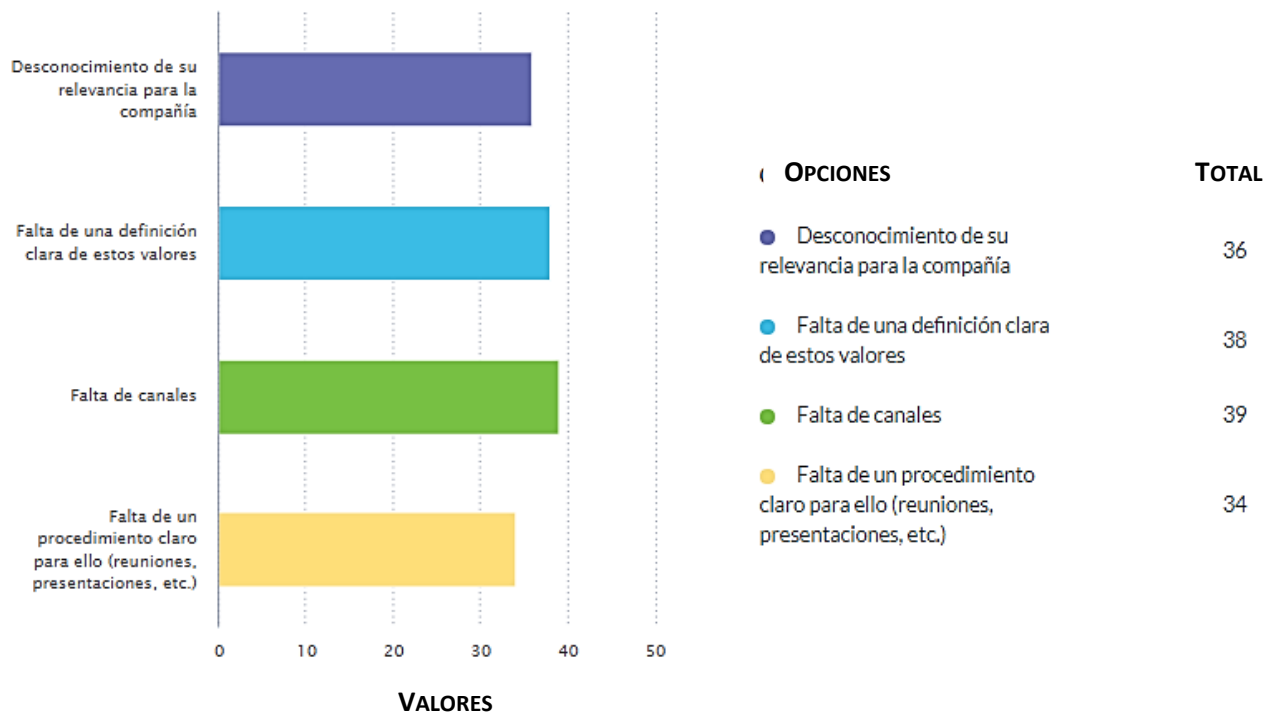


GRÁFICO 3.2 REFORZAMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

Análisis: Como se puede evidenciar en este gráfico, se le da un seguimiento a la pregunta que cuestiona si consideran que la comunicación interna en Grupo Terra favorece a que los colaboradores conozcan los valores de la compañía, determinando que, si su respuesta fue negativa, qué factores consideran que son la razón por la cual la comunicación interna no los favorece.

De una muestra de 171, 147 personas contestaron este apartado brindando los siguientes resultados, el 24.5% considera que esto se debe al desconocimiento de su relevancia para la compañía, el 25.9% considera que es por la falta de una definición clara de los valores, 26.5% opinó que es por falta de canales y el 23.1% determinó que es debe a la falta de un procedimiento claro para ello.

Canales de comunicación interna

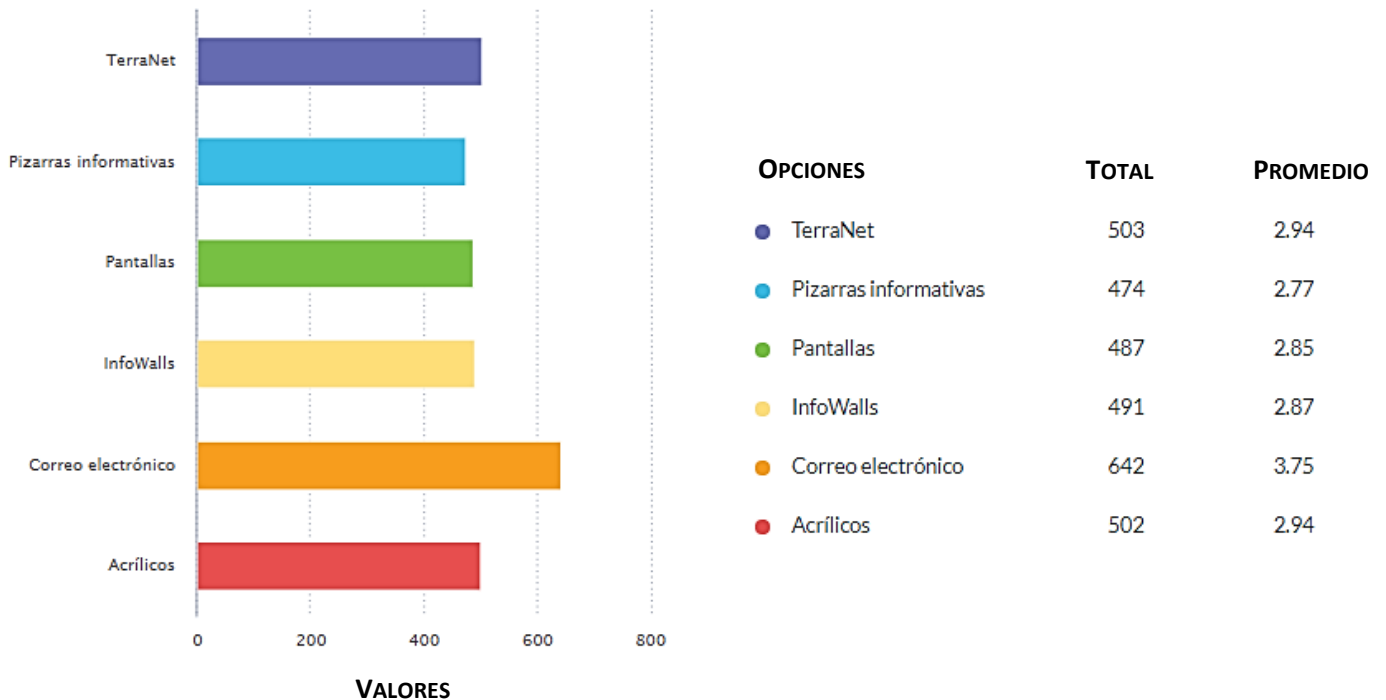


GRÁFICO 4. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis: En lo que concierne en este gráfico, se consultó a los colaboradores que grado de interés tienen para ellos los diferentes canales de comunicación con los que cuenta Grupo Terra, pidiendo que calificaran cada uno de los canales en una escala del 1 – 5, siendo uno la valoración más baja y cinco la más alta. Tomando en consideración que la muestra está conformada 171 personas, y que el valor máximo es 5, la puntuación máxima que cada canal podría obtener es de 855. Los resultados son los siguientes, el 20.7% corresponde al Correo electrónico siendo el de mayor preferencia con un valor total de 642, seguido por un 16.2% de TerraNet contando con valor total de 503, el siguiente 16.2% corresponden a los Acrílicos contando con valor total de 502, un 15.8% para Info Walls contando con valor total de 491, un 15.7% para las Pantallas informativas contando con valor total de 487 y un 15.3% para las Pizarras Informativas contando con valor total de 474.

En este apartado se puede apreciar cuales son las preferencias por parte de los colaboradores en cuanto a los canales por los cuales reciben la información y comunicación que se emite de manera interna.

Importancia de los valores



GRÁFICO 5. IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Análisis: Se consultó a los colaboradores que grado de importancia tienen para ellos los diferentes valores que definen a Grupo Terra, pidiendo que calificaran cada uno de los canales en una escala del 1 – 5, siendo uno la valoración más baja y cinco la más alta. Tomando en consideración que la muestra está conformada por 171 personas, y que el valor máximo es 5, la puntuación máxima que cada valor podría obtener es de 855.

Como se puede evidenciar, el resultado es bastante parejo, estando todos los valores dentro del mismo rango. Los resultados son los siguientes, un 14.6%

correspondiente al Enfoque a resultados contando con valor total de 648, un 14.4% correspondiente a la Creatividad contando con valor total de 642, un 14.3% correspondiente a la Transparencia contando con valor total de 637, un 14.3% correspondiente a la Confianza contando con valor total de 637, un 14.2% correspondiente a la Pasión contando con valor total de 634, un 14.2% correspondiente al Respeto contando con valor total de 632 y un 14% correspondiente a la Innovación contando con valor total de 623.

Aspectos de la comunicación interna

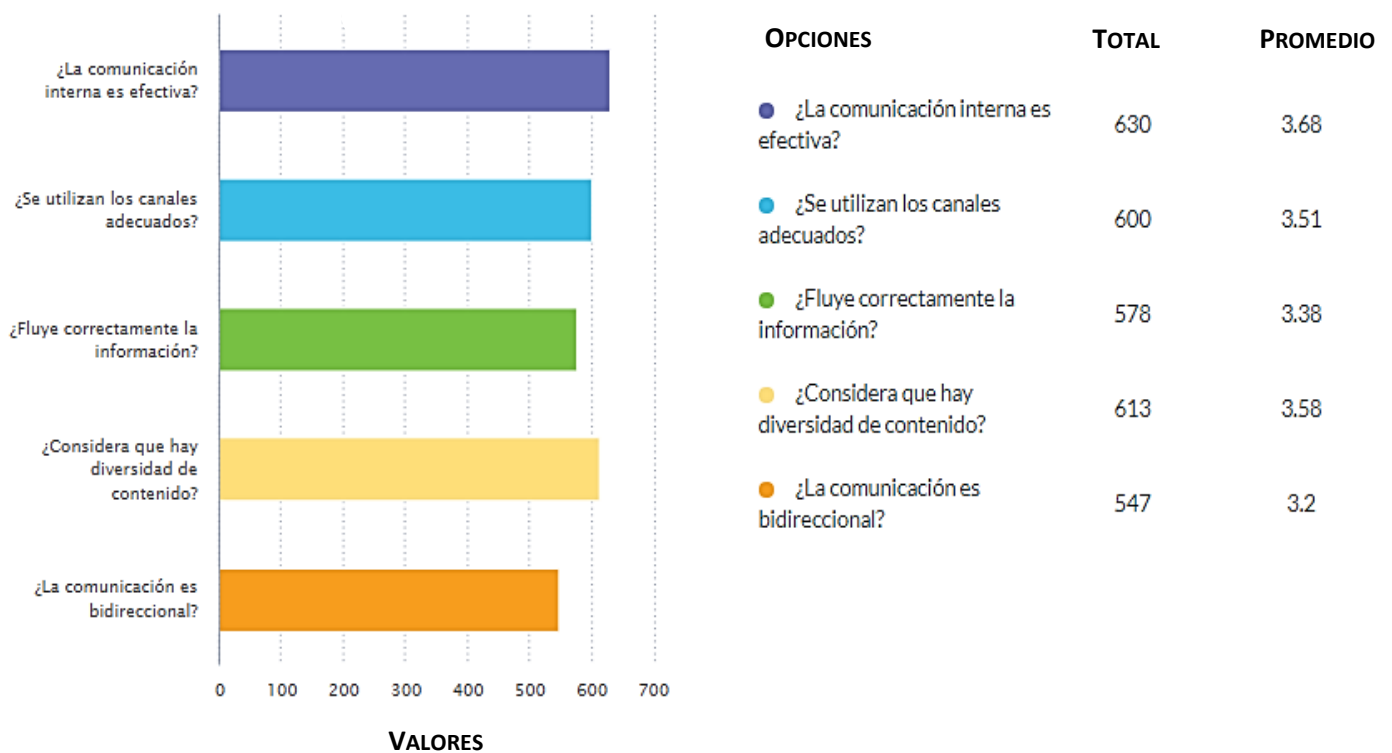


GRÁFICO 6. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis: Se consultó a los colaboradores que valoraran determinados aspectos de la comunicación interna en Grupo Terra, pidiendo que calificaran cada uno de los aspectos en una escala del 1 – 5, siendo uno la valoración más baja y cinco la más

alta. Tomando en consideración que la muestra está conformada 171 personas, y que el valor máximo es 5, la puntuación máxima que cada valor podría obtener es de 855.

Al consultar sobre los aspectos de los comunicación interna, se encontraron resultados equitativos, ya que un 21.2% considera que la comunicación interna es efectiva contando con valor total de 630, un 20.7% considera que hay diversidad en los contenidos contando con valor total de 613, un 20.2% considera que se utilizan los canales adecuados para los diferentes mensajes contando con valor total de 600, un 19.5% considera que la comunicación fluye correctamente dentro de la organización, contando con valor total de 578, y un 18.4% considera que la comunicación interna es bidireccional contando con valor total de 547.

Preferencia de canales de comunicación

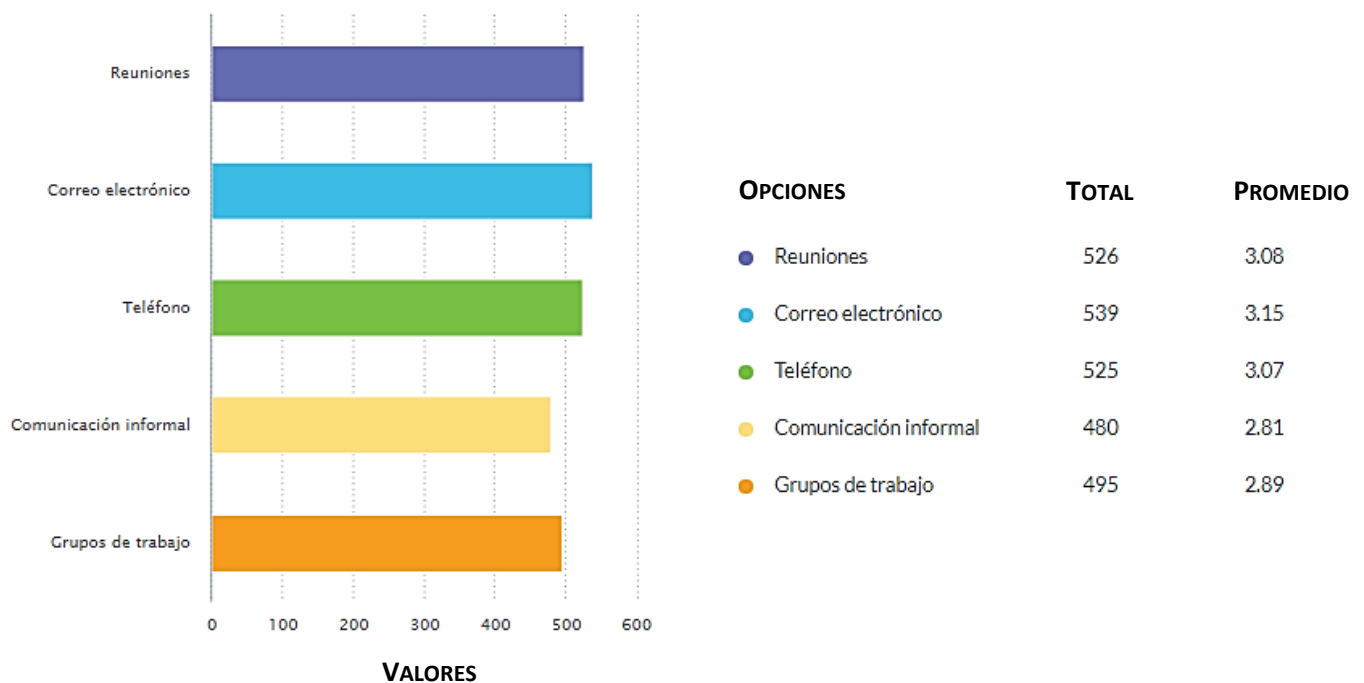


GRÁFICO 7. PREFERENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Análisis: Se le planteó a los encuestados que identificaran cuál es su preferencia en cuanto a la utilización de canales de comunicación, pidiendo que calificaran cada uno de los aspectos en una escala del 1 – 5, siendo uno la valoración más baja y cinco la más alta. Tomando en consideración que la muestra está conformada 171 personas, y que el valor máximo es 5, la puntuación máxima que cada valor podría obtener es de 855.

Los resultados demuestran que un 21% prefiere el uso del correo electrónico contando con valor total de 539, un 20.5% prefiere que la información se presente en reuniones contando con valor total de 526, así mismo un 20.5% prefiere el uso del teléfono contando con valor total de 525. Un 19.3% manifestó que prefiere los Grupos de trabajo contando con valor total de 495 y un 18.7% prefiere que se dé por medio de comunicación informal.

Efectividad de la comunicación interna en cuanto a su alcance

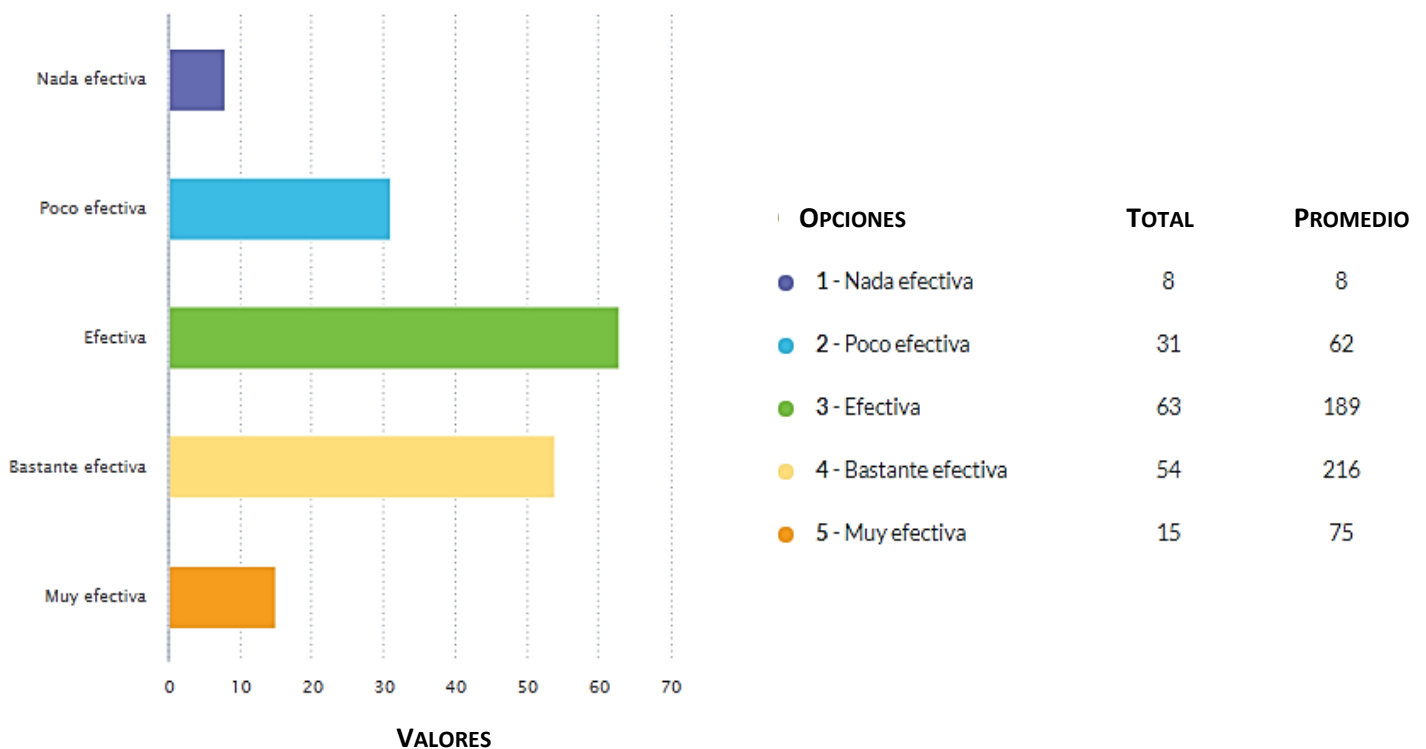


GRÁFICO 8. EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CUANTO A SU ALCANCE

Análisis: Se les solicitó a los colaboradores que valoraran la efectividad de la comunicación interna en cuanto a su alcance. De acuerdo a los resultados encontrados, un 36.8% manifestó que es Efectiva, un 31.6% que es Bastante Efectiva y un 8.8% que es Muy Efectiva. A demás, se puede observar que un 18.1% determinó que es poco efectiva y un 4.7% que es Nada Efectiva.

Características de la comunicación interna

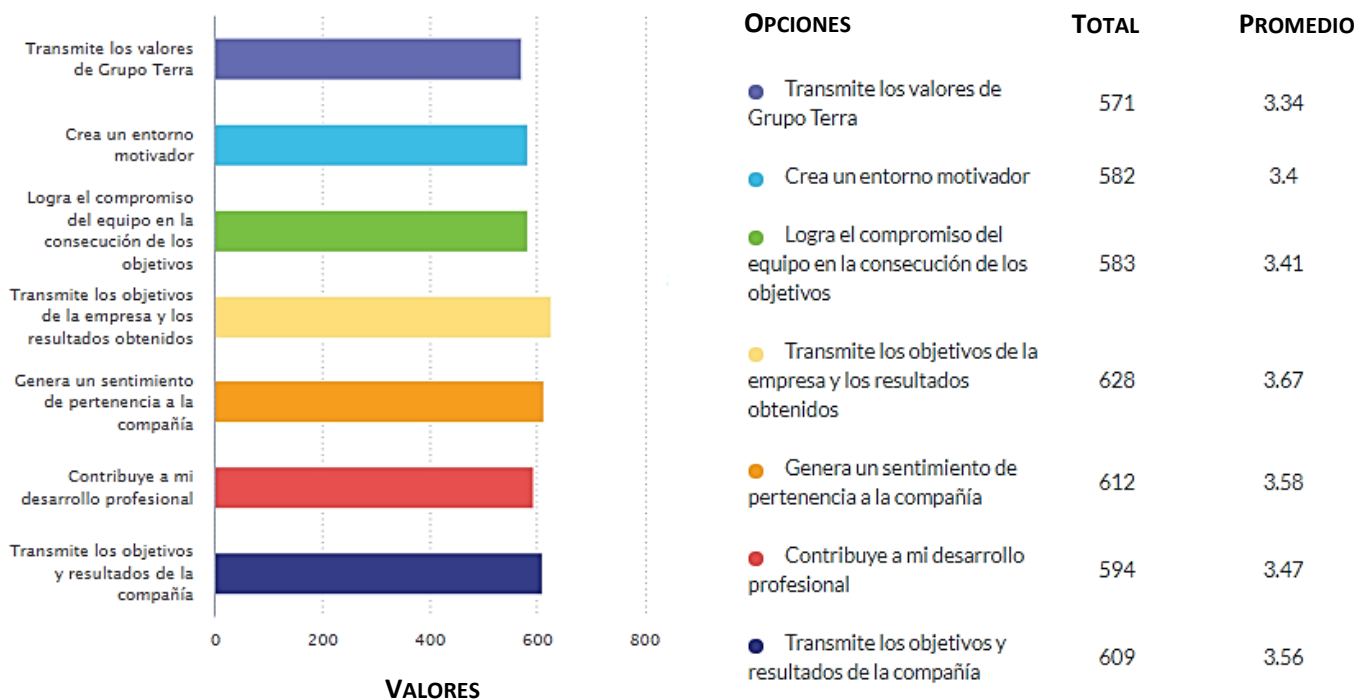


GRÁFICO 9. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis: Se consultó a los colaboradores que valoraran afirmaciones que describen la comunicación interna de Grupo Terra en relación a la identidad de la misma, pidiendo que calificaran cada uno de los canales en una escala del 1 – 5, siendo uno la valoración más baja y cinco la más alta. Tomando en consideración que la muestra está conformada 171 personas, y que el valor máximo es 5, la puntuación máxima que cada valor podría obtener es de 855.

El 15% corresponde a que 'Transmite los objetivos de la empresa y los resultados obtenidos' contando con valor total de 628, el 14.6% opina que 'Genera un sentimiento de pertenencia a la compañía' contando con valor total de 612, otro 14.6% opina que 'Transmite los objetivos y resultados de la compañía' contando con valor total de 609. Así mismo podemos observar que el 14.2% corresponde a que 'Contribuye con el desarrollo profesional' contando con valor total de 594, el 14% se le otorga a que 'Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos' contando con valor total de 583, el 13.9% es para la 'Creación de un entorno motivador' contando con valor total de 582 y el 13.7% lo tiene la 'Transmisión de valores' contando con valor total de 571.

Frecuencia con la que utilizan los canales de comunicación

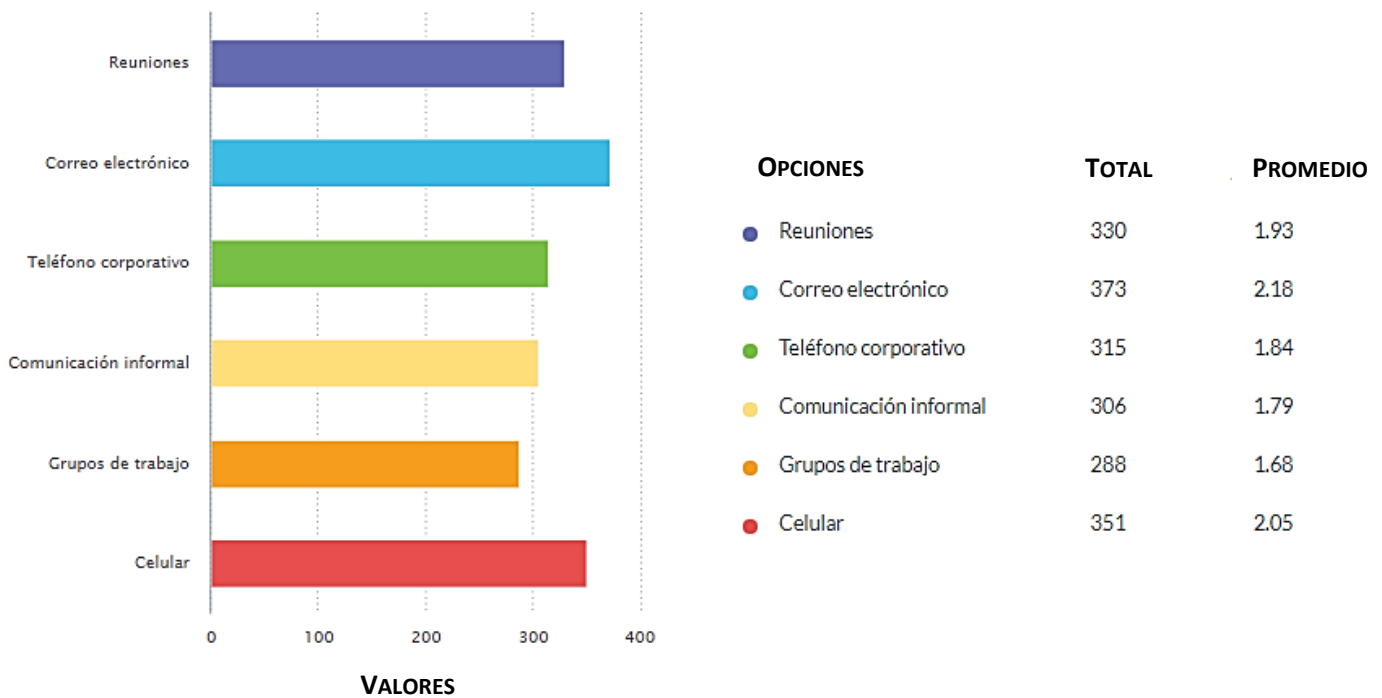


GRÁFICO 10. FRECUENCIA CON LA QUE UTILIZAN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Análisis: Tras haber consultado a los encuestados con qué frecuencia utilizaban los canales de comunicación enlistados se les pidió que valoraran esa frecuencia entre poco (1), regular (2) o en Exceso (3), dando por lo tanto una valoración máxima de 513.

Los resultados de este gráfico refleja que con un 19% el correo electrónico es el canal utilizado con mayor frecuencia, contando con valor total de 373, con un 17.9% sigue el uso del celular, contando con valor total de 351. Se puede observar que con un 16.8% están las reuniones de equipo, contando con valor total de 330, siguiendo con un 16% el uso del teléfono corporativo, contando con valor total de 315. Un 15.6% se le otorga a la comunicación informal, contando con valor total de 306 y con un 14.7% a los grupos de trabajo, contando con valor total de 288.

Tras haber tocado el tema en el grupo focal que se logró realizar, se les preguntó que si propondría un nuevo canal de comunicación pero la mayoría concordó que lo mejor que se puede hacer es mejorar con los que ya se trabaja y afinar la comunicación que se maneja en ellos, y que se le diera enfoque a aquellos canales que más se utilizan para mejorar el alcance, la participación y la recepción de la misma información.

Frecuencia con la que se reciben correos electrónicos corporativos

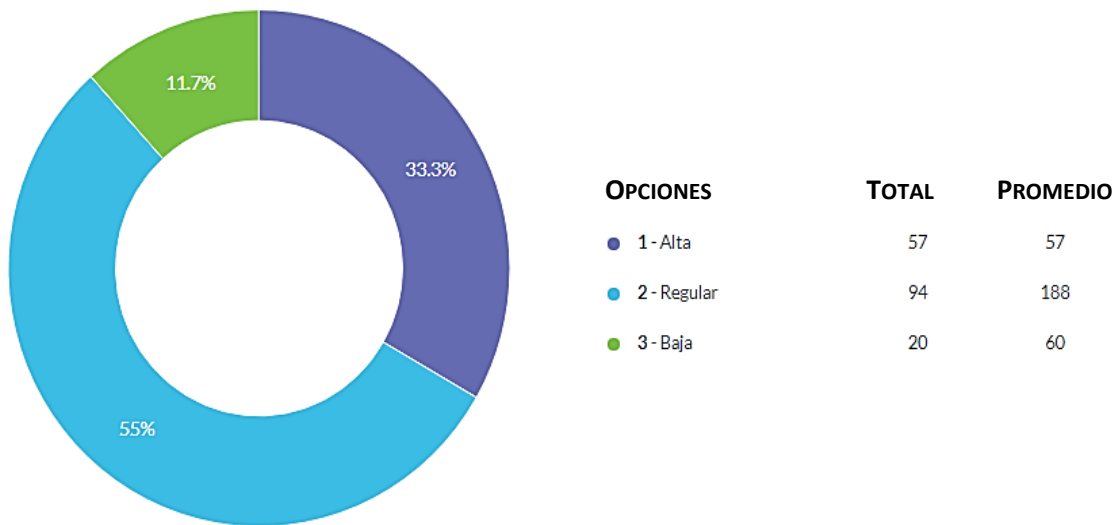


GRÁFICO 11. FRECUENCIA CON LA QUE SE RECIBEN CORREOS ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS

Análisis: En relación a este ítem, se observó que un elevado porcentaje, representado en 55% determinó que la frecuencia con la que reciben correos

corporativos es Regular, un 33.3% considera que la frecuencia es Alta y un 11.7% considera que es Baja.

Horarios de preferencia para recepción de correos electrónicos corporativos

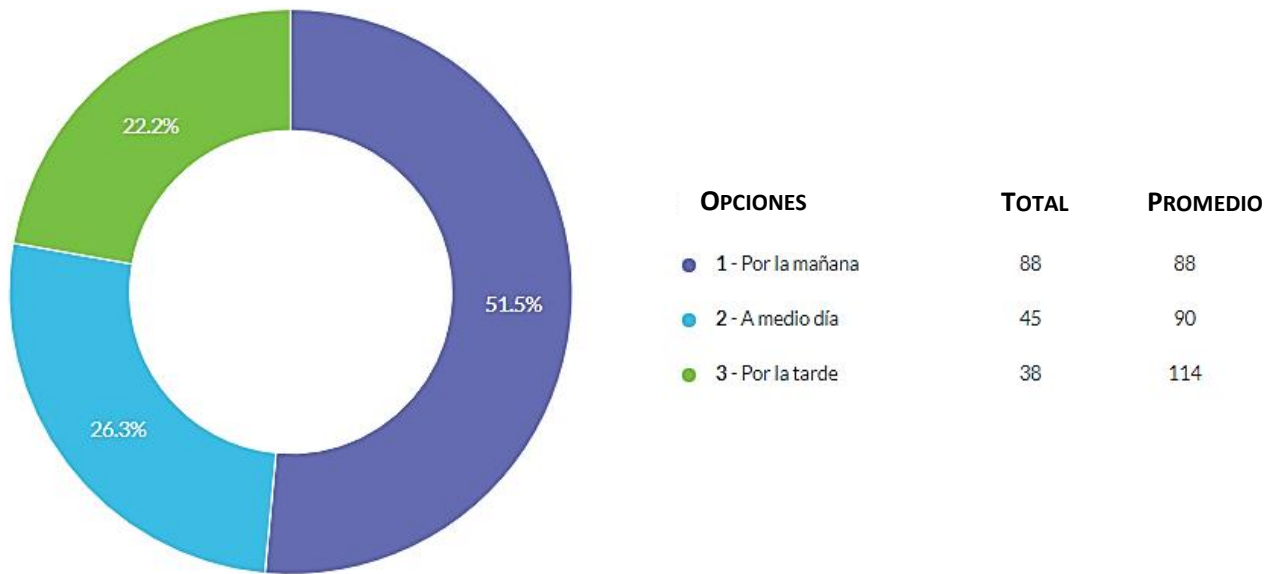


GRÁFICO 12. HORARIOS DE PREFERENCIA PARA RECEPCIÓN DE CORREOS ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS

Análisis: Dándole seguimiento a la consulta anterior sobre la frecuencia en la que se reciben los correos electrónicos corporativos, se consulta a los encuestados en qué horario preferirían recibir dichos correos corporativos para poder dedicarle un tiempo preestablecido y evitar el envío de estos a lo largo del día.

De acuerdo a los resultados, se refleja que más de la mitad de la muestra seleccionada siendo un 51.5%, opina que los correos electrónicos corporativos deberían de ser enviados por la mañana, ya que opinan que de esta manera pueden revisar todo lo pertinente al llegar a la oficina. El 26.3% manifestó que el mejor horario para recibir los correos electrónicos corporativos sería a medio día, entre la hora de almuerzo ya fuera antes o después, ya que en ese momento el flujo de trabajo baja un poco y se le puede dedicar tiempo. Por otro lado, el 22.2% de los encuestados considera que el mejor tiempo para recibir los correos electrónicos corporativos es por

la tarde, ya casi al final del día, ya que en ese momento la mayoría de la carga laboral ha sido concluida.

Transparencia de la comunicación interna

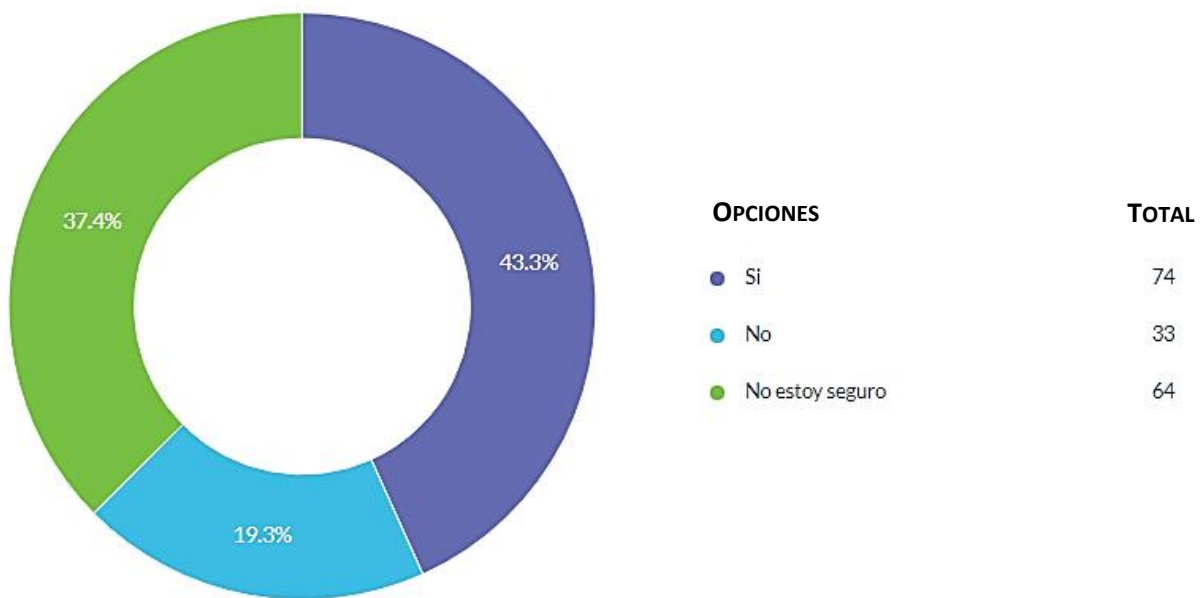


GRÁFICO 13. TRANSPARENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis: Al plantear sí la comunicación interna fluye con total transparencia, se encontró que el 43.3% de los encuestados manifestaron que si hay total transparencia. Sin embargo se puede observar que un 19.3% opina que no hay transparencia en la comunicación dentro de Grupo Terra, y un 37.4% manifestó que no están seguros sobre la transparencia del flujo de la comunicación.

Estos resultados reflejan que existen opiniones divididas sobre la transparencia de la comunicación interna lo cual resulta ser mayormente negativa. Sería importante darle seguimiento a este elemento para saber porque consideran que no es

transparente o brindar más información a los colaboradores para despejar esta incertidumbre sobre el tema.

Obstáculos al trasladar información

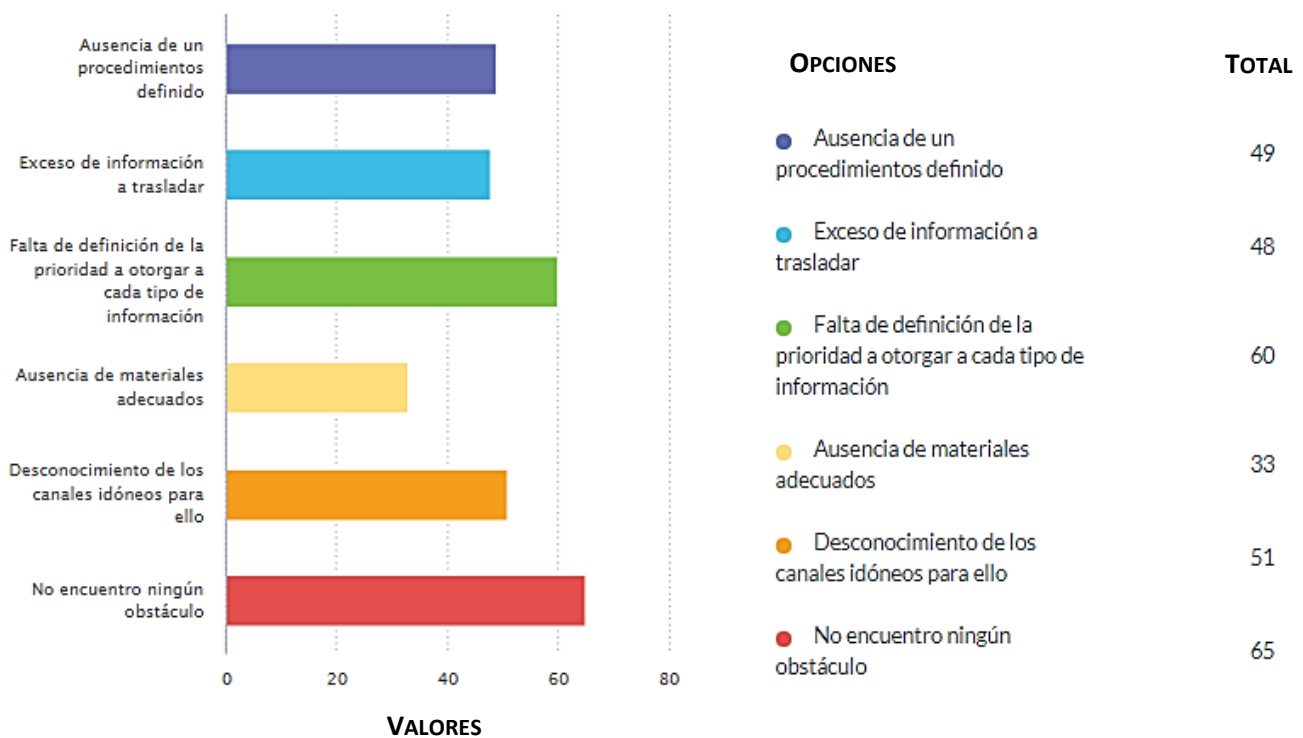


GRÁFICO 14. OBSTÁCULOS AL TRASLADAR INFORMACIÓN

Análisis: Tras consultarle a los encuestados cuales consideran que son los obstáculos que se encuentran a la hora de trasladar información, los resultados reflejan que un 21.2% considera que no consideran que haya ningun obstaculo, un 19.6% considera que el obstáculo que existe es la falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información, un 16.7% manifestó que el obstáculo que identifican es el desconocimiento de los canales idóneos para la transmisión de comunicación. Un 16% de los encuestados considera que existe una ausencia de un procedimiento definido, un 15.7% expresó que el obstáculo que identifican es que existe un exceso de

información a trasladar, así mismo un 10.8% considera que el obstáculo que encuentran es que hay una ausencia de materiales adecuados. En este inciso los encuestados podían escoger más de una opción presentada, por lo que el resultado no es en base al total de la muestra.

Integración en Grupo Terra

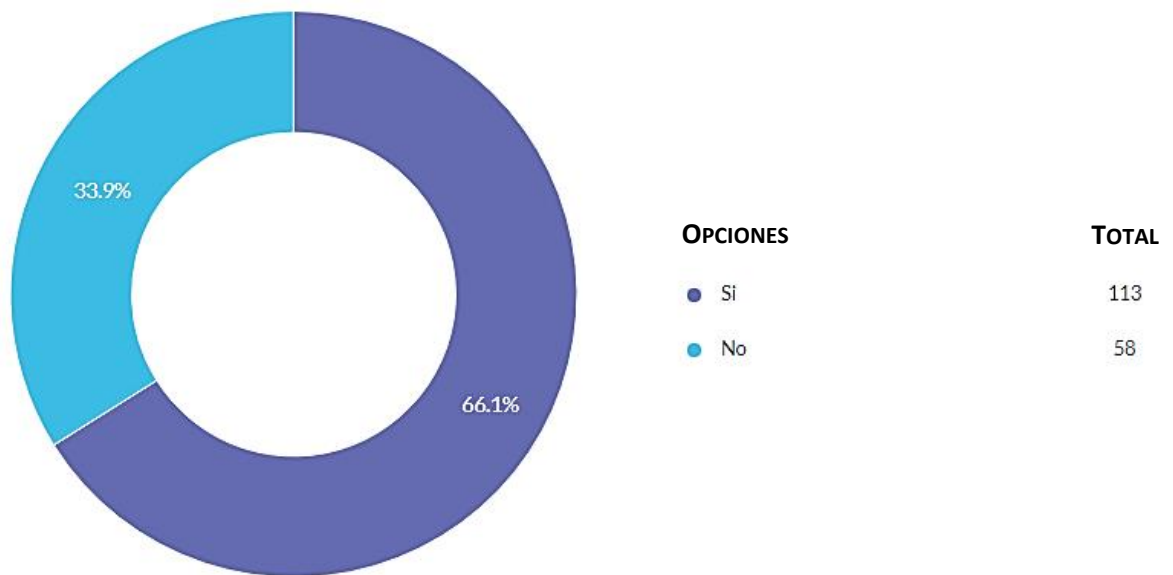


GRÁFICO 15. INTEGRACIÓN EN GRUPO TERRA

Análisis: En relación a este enunciado, se le consultó a los encuestados que manifestaran si se sienten integrados dentro Grupo Terra. Tal y como se puede apreciar en el gráfico, el 66.1% de los encuestados manifestaron que Si se sienten integrados y 33.9% manifestó que no.

Actividades de *team building*

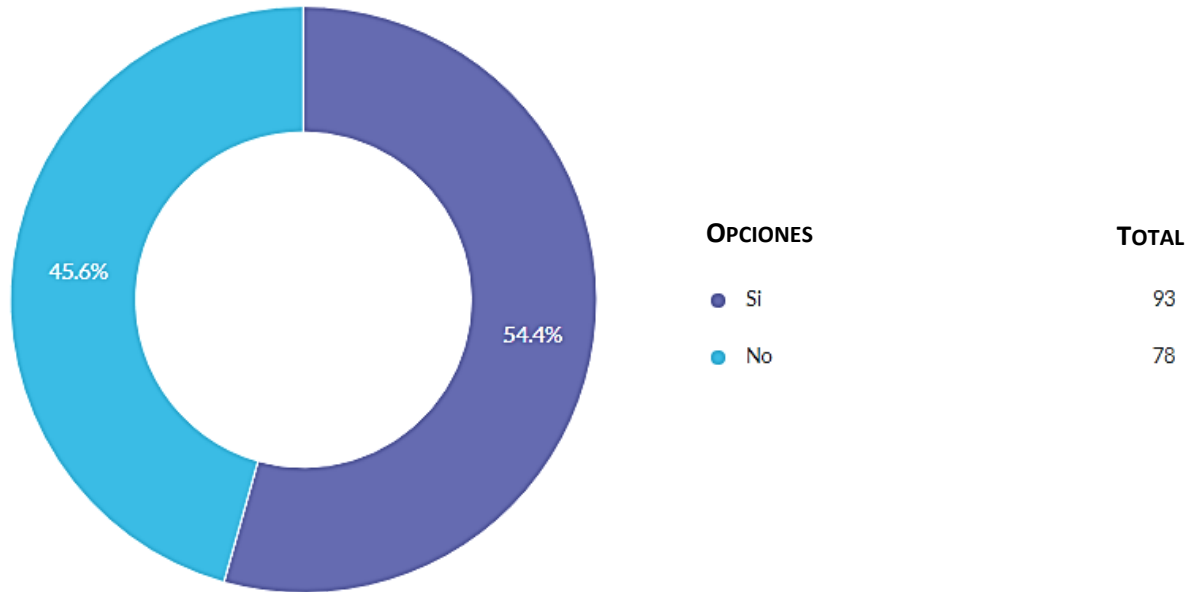


GRÁFICO 16. ACTIVIDADES DE *TEAM BUILDING*

Análisis: En este apartado se le consultó a los encuestados si en Grupo Terra se realizan actividades de *team building* para fomentar el compañerismo y las actividades en equipo. Estos resultados reflejan que existen opiniones divididas sobre si hay o no actividades de *team building* organizados dentro de Grupo Terra. Como se puede observar el 54.4% manifestó que Si hay actividades y un 45.6% expresó que no.

Capacitaciones profesionales

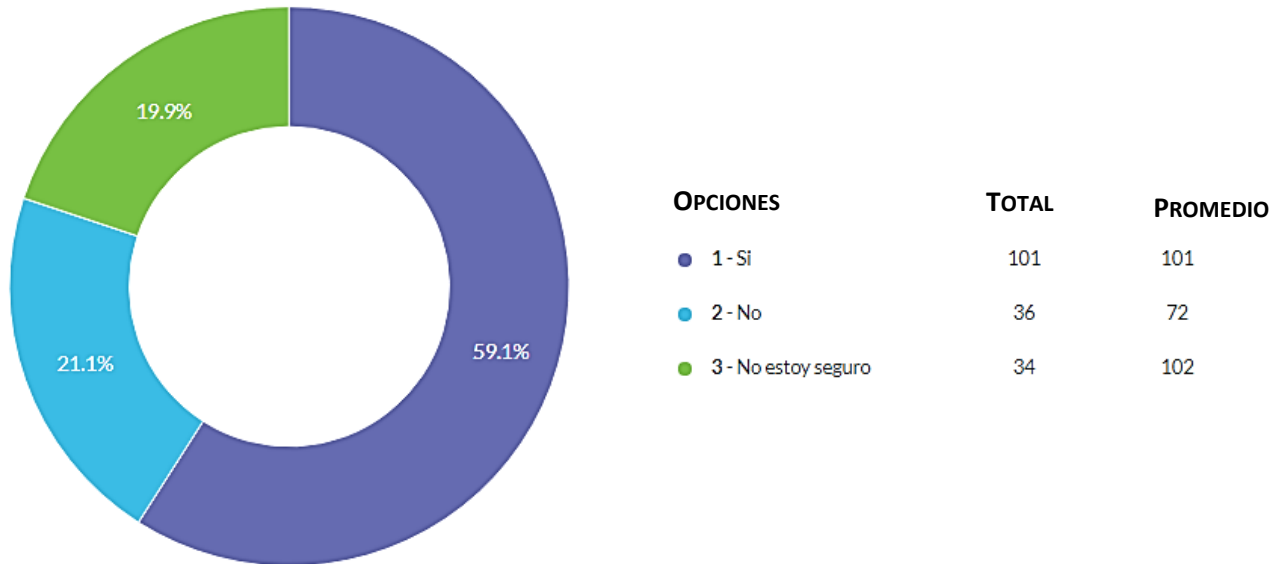


GRÁFICO 17. CAPACITACIONES PROFESIONALES

Análisis: Al plantear si en Grupo Terra hay la formación profesional continua al personal, se encontró que un 59% de los encuestados afirmaron que si reciben capacitaciones a lo largo del año, sin embargo un 21.1% opinó que no reciben capacitaciones y un 19.9% expresó que no están seguros de si se ofrecen capacitaciones a nivel interno.

Es relevante brindarle al personal la oportunidad de capacitarse constantemente para el enriquecimiento de sus conocimientos, llama la atención que casi un 20% de la muestra no esté informada de si se ofrecen capacitaciones o no.

Participación en evacuación

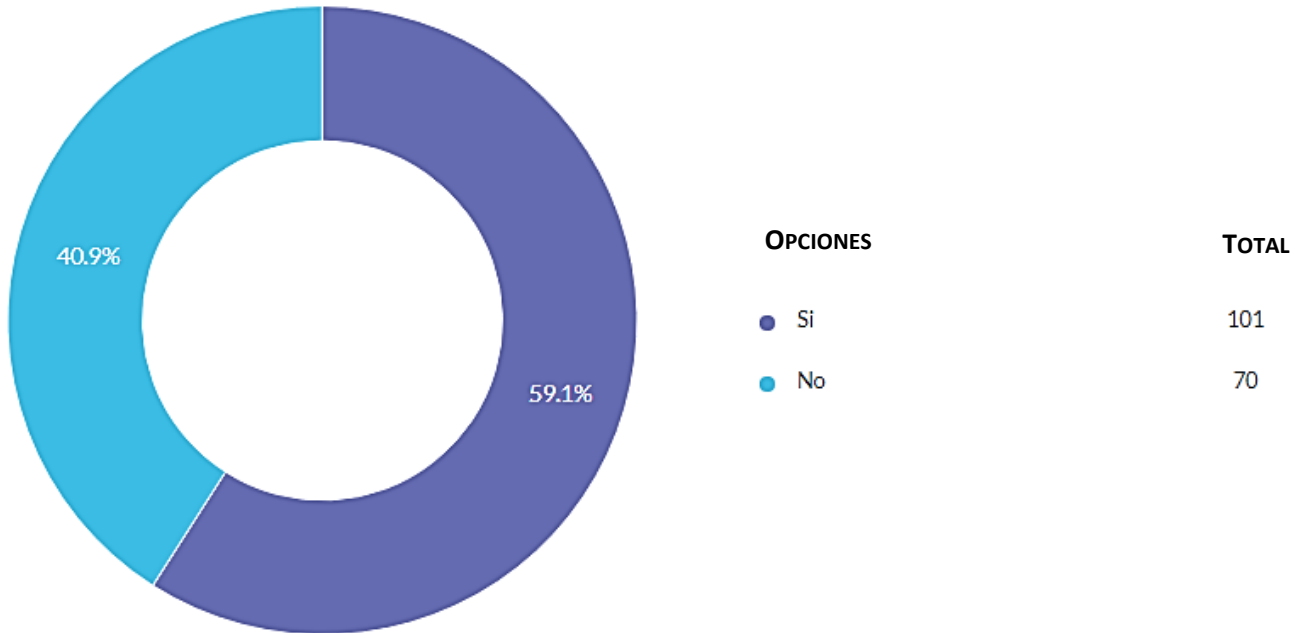


GRÁFICO 18. PARTICIPACIÓN EN EVACUACIÓN

Análisis: Al plantear sí han sido parte de una evaluación éste último año, el 59.1% de los encuestados afirmaron que sí tuvieron una evaluación y el 40.9% compartió que no han tenido evaluaciones.

Retroalimentación de evaluación

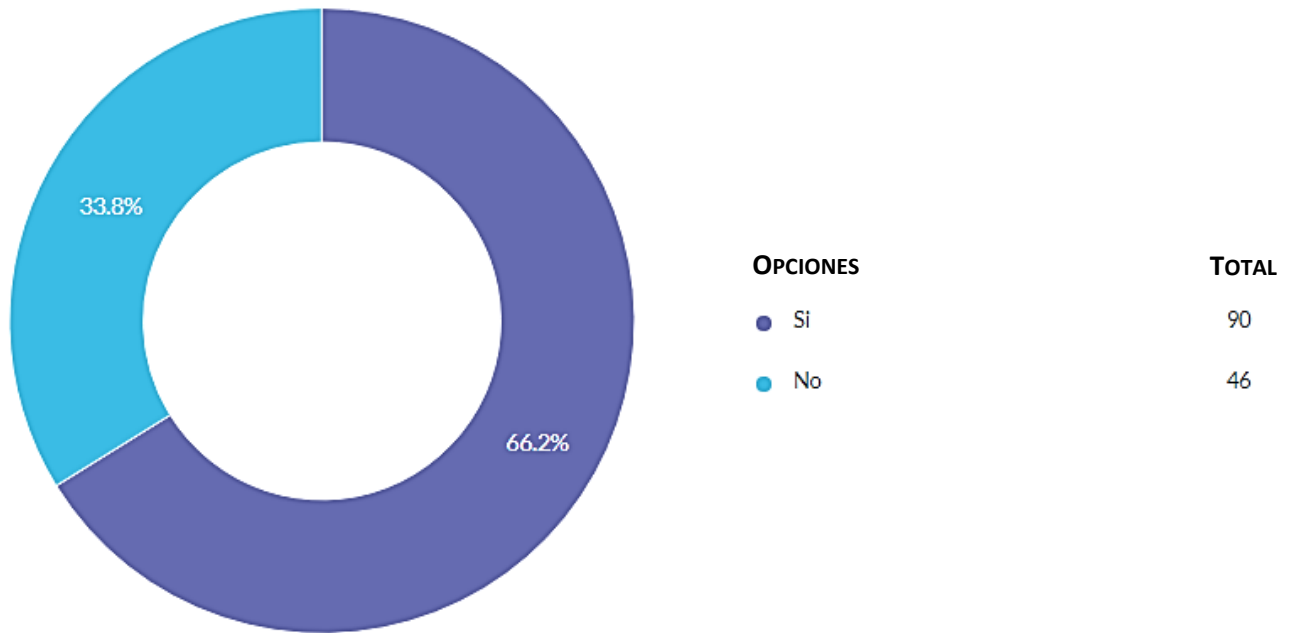


GRÁFICO 19. RETROALIMENTACIÓN DE EVALUACIÓN

Análisis: Como se puede observar, se da seguimiento a la pregunta anterior en la que contestan 136 de los encuestados y se consulta si a raíz de esas evaluaciones recibieron algún tipo de retroalimentación. El 66.2% afirmó haber recibido algún tipo de retroalimentación por parte de las autoridades que realizaron la evaluación y el 33.8% afirmó no haber recibido retroalimentación.

Recepción de ideas por autoridades

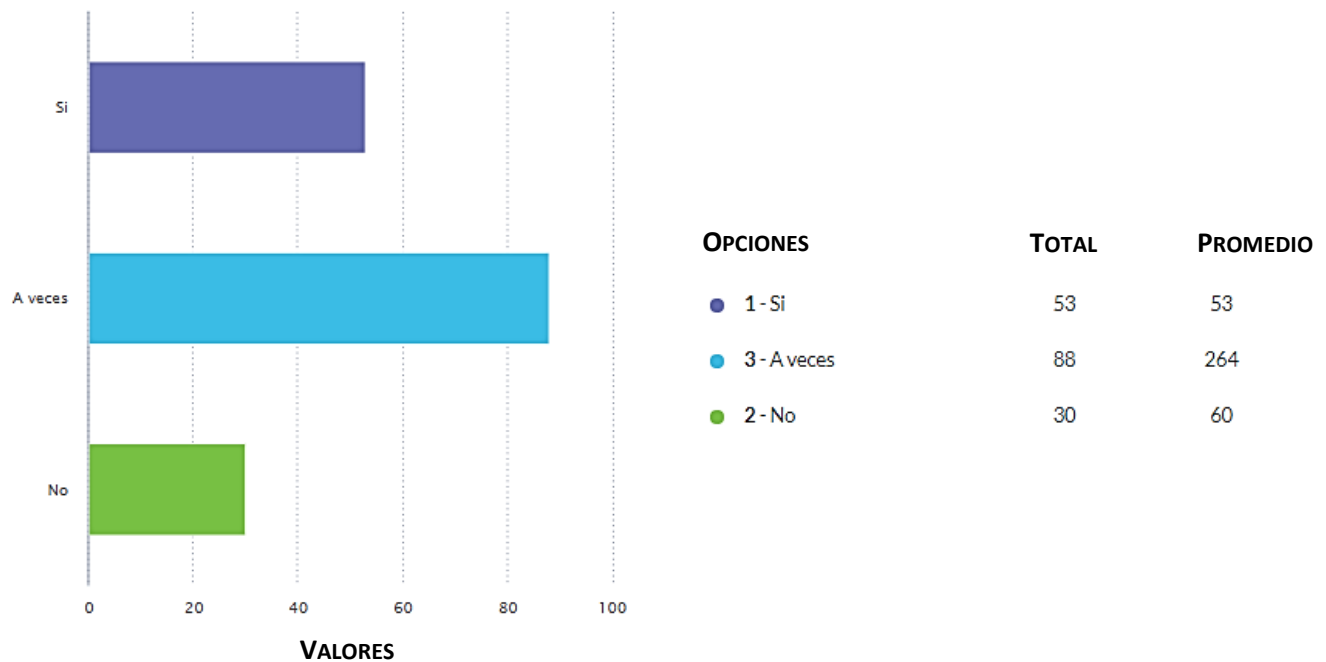


GRÁFICO 20. RECEPCIÓN DE IDEAS POR AUTORIDADES

Análisis: En este inciso se le preguntó a los encuestados si consideran que sus ideas son escuchadas dentro de Grupo Terra. Se puede apreciar que un 31% de los encuestados manifestaron que sus ideas son escuchadas por sus autoridades, por otro lado un 51.5% de la muestra expresó que esto sucede a veces, lo cual sigue siendo positivo considerando que pueden expresar sus ideas y manifestarlas. Sin embargo, un 17.5% expresó que sus ideas no son escuchadas.

Valoración dentro de la organización

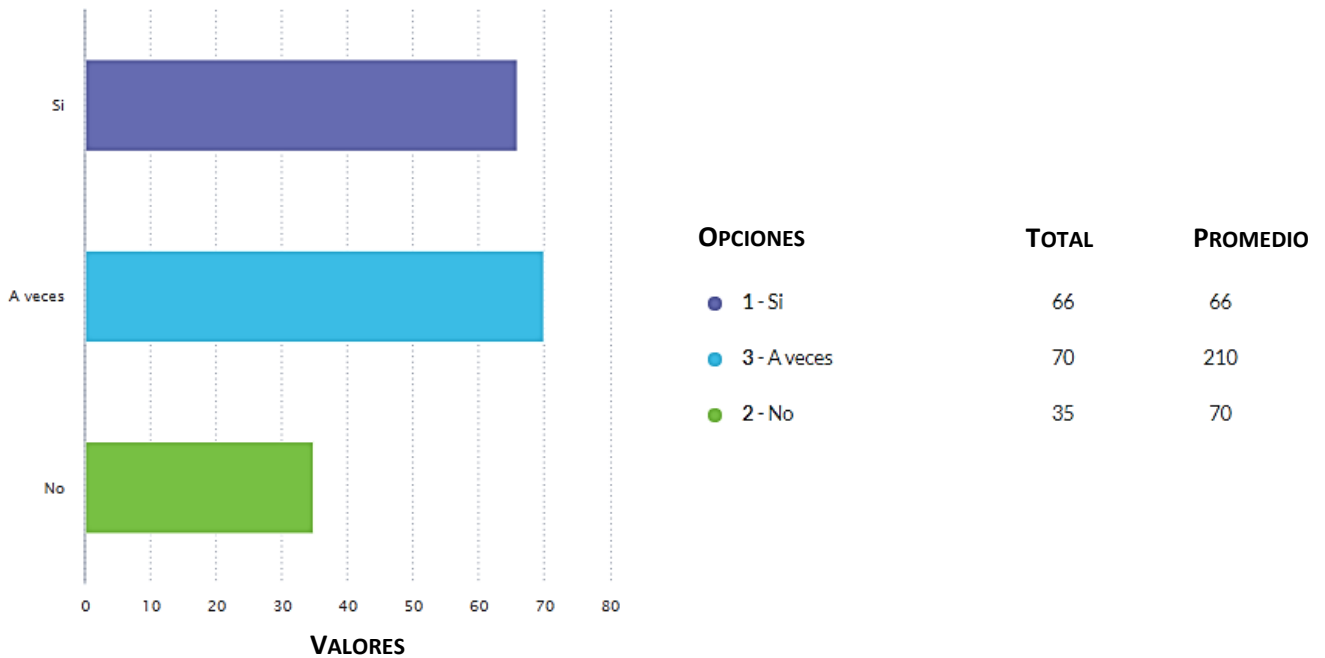


GRÁFICO 21. VALORACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis: Al plantearle a los encuestados si se sienten valorados dentro de la organización, un 40.9% de los encuestados manifestaron que solamente a veces dado a que el sentimiento suele variar. Un 38.6% afirmó si sentirse valorado y un 20.5% expresó que no.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones generadas, basadas en los resultados obtenidos en la presente investigación. De igual manera se harán recomendaciones basadas en las variables observadas que tienen una oportunidad de mejora dentro de la organización.

1.2. Conclusiones

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis planteada desde los modelos teóricos propuestos y en el presente trabajo pudo demostrar que los colaboradores de Grupo Terra tienen una percepción positiva acerca de la comunicación interna y la identidad.

Según la Teoría de la comunicación organizacional, se pudo concluir tras los análisis realizados, que los colaboradores de Grupo Terra tienen una relación fuerte con sus supervisores, que les genera confianza, motivación y pertenencia. De igual manera reflejado en un 82%, los colaboradores afirman que sus ideas, propuestas e inquietudes son escuchadas y tomadas en cuenta dentro de la organización, lo que genera un entorno que busca no regirse por reglas preestablecidas, sino que puede ser flexible y cambiar con el fin de mejorar la dinámica organizacional.

Según la Teoría de la identidad organizacional, se puede afirmar que esta teoría pudo ser confirmada tras haber analizado los aportes de los colaboradores de Grupo Terra. En repetidas ocasiones se conversó de lo importante que es para ellos el compañerismo y sentirse integrados en su área de trabajo, explicando que al sentir que pertenecen al equipo, su trabajo adquiere más sentido, valor y esfuerzo, y personalmente se sienten que pueden contar con el apoyo de los demás. La organización tiene dentro de sus estrategias la realización de actividades fuera del horario laboral, donde los colaboradores de todas las áreas comparten tiempo juntos y se involucran en ello como una sola organización, no como departamento o persona individual. El 66.1% manifestó que se siente integrado dentro de la organización y un

79.5% compartió que se sienten valorados dentro de Grupo Terra, lo que demuestra un porcentaje bastante positivo, que con el tiempo puede elevarse aún más.

Según la Teoría de la cultura organizacional, dentro del contexto de Grupo Terra, esto se puede ver reflejado en la proyección de los valores de la organización, ya que no solamente son parte de los mensajes, sino que se adhieren al estilo de trabajo que tienen. Tomando en consideración que una parte considerable de los colaboradores tienen menos de cuatro años de trabajar en la organización, estos traen valores, prácticas y costumbres de otros lugares que se integran a las de Grupo Terra, creando así una fusión de elementos que de ser aplicados efectivamente pueden causar un impacto positivo y aportar a la cultura ya existente. Proyectando de esa manera la transmisión de los valores, creando un entorno motivador donde cada colaborador se sienta integrado y así mismo logrando el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos.

En cuanto a la Teoría del control organizacional, tras realizar el análisis de la organización en base a las respuestas obtenidas en las diversas herramientas, se puede concluir que las jerarquías de mando dentro de la organización están bien establecidas y los colaboradores no tienen dudas de las cadenas de mando. Ubicándose entonces dentro de la estructura de control simple, en el que se le provee al colaborador una clara idea de quien es quienes son las autoridades y a quien deben de responder dentro de su departamento.

La segunda categoría es la de control Normativo versus Racional. Dentro de esta categoría existe un balance entre las dos estructuras, donde se podría considerar 50/50. Esto lo podemos justificar dado a que un 54.4% manifestó que participan en las actividades que se realizan en Grupo Terra con el fin de fortalecer la relaciones. Así mismo, un 59.1% afirmó que se reciben capacitaciones profesionales de manera constante, y que la oferta de las mismas varían para todos los departamentos de la organización, así se asegura la participación en las mismas por todas las partes interesadas.

La tercera categoría es la de control Indiscreto versus Discreto. Los gerentes que participaron compartieron que ellos buscan mejorar las prácticas dentro de sus

departamentos, intentando incrementar la productividad de los colaboradores y lograr que se vean más comprometidos con sus responsabilidades. Dentro de sus propósitos como gerentes está el involucrar más a sus subordinados al momento de tomar decisiones, fomentando una comunicación abierta que no se limite a órdenes, sino que los motive constantemente a tomar más decisiones por su cuenta bajo la línea de trabajo que manejan. Manteniendo a la vez redes colaborativas en todos los niveles de la organización para motivar interacción entre todos los departamentos de la organización con el fin de que todos se sientan integrados y que puedan identificarse dentro de la organización como un todo.

En relación a los grupos focales, en el tema de comunicación interna todos los participantes acordaron que cuentan con una estrategia estructurada, bastante funcional y fluida, donde todos los mensajes se apegan a los objetivos de la organización y que buscan informar a constantemente a los colaboradores sobre todo lo que sucede en la organización. Asegurando que logran influenciar a los colaboradores de manera positiva y fomentan la participación en las actividades a nivel interno generando inclusión y pertenencia. Argumentando que sería una buena idea implementar nuevas dinámicas para reforzar las relaciones entre colaboradores dentro de la organización, ya que según lo que compartieron en la conversación, hay muchos casos en los que el personal no se ve involucrado en actividades extracurriculares por la carga de trabajo que manejan o por falta de iniciativa, pero que pese a ello siempre buscan colaborar de alguna manera.

Una vez analizadas las percepciones y comentarios de los participantes del grupo focal, se ha llegado a la conclusión de que muchos coincidieron en que están satisfechos con la comunicación interna que se maneja en Grupo Terra, pero reconocen que hay elementos que se pueden mejorar para ofrecer una mejor experiencia a los colaboradores.

Para concluir, la comunicación interna se puede definir como estructurada, donde la información fluye de manera correcta en todas las áreas de la organización, sin embargo, no ha tenido el alcance deseado, por lo que se ha buscado implementar nuevas herramientas que puedan cuantificar más el alcance y por medio de los datos que obtengan se puedan tomar otras medidas y evaluar los canales y mensajes que se

usan actualmente. Los canales de comunicación interna que más se utilizan son los no verbales, y en muchas ocasiones los colaboradores no se ven motivados a leer dicha información ya que consideran que la información que se comparte no es nueva o importante. Manifestaron en cuanto a los canales online, que se debería de establecer un horario predeterminado para el envío de los correos corporativos y que estos deben de ser mejor configurados para que todos los colaboradores puedan acceder a ellos sin necesidad requerir algún tipo de permiso por parte de los dominios. En cuanto a los canales offline, expresaron que estos deben de ser ubicados en lugares estratégicos donde los colaboradores los puedan observar en “tiempo muerto” y que no pasen desapercibidos.

Se identificó que trabajan bajo una estructura de comunicación descendente, lo cual no presenta ningún problema, ya que los colaboradores compartieron que tienen una buena relación con sus superiores y que tiene la libertad de expresar sus opiniones y que de parte de los superiores hay una buena disposición para recibir dudas, sugerencias e información por parte de los colaboradores. Lo cual hace que los empleados se sientan motivados con su desempeño y que haya un deseo de mejoramiento para seguir alcanzando metas.

1.2. Limitaciones para el desarrollo de la investigación

Durante la ejecución de la investigación se presentó una diversidad de limitaciones que influyeron directamente en el resultado que se deseaba para la misma. Uno de los inconvenientes que hubo fue en relación a la colaboración por parte de algunas de las personas seleccionadas en la muestra aleatoria, se tuvo que mandar recordatorios constantemente para que llenaran la encuesta.

En el caso de los grupos focales, se había planificado con antelación la realización de tres, sin embargo, el día de la actividad las personas se rehusaron a participar en la actividad y solo se pudo realizar uno de ellos.

1.3. Recomendaciones

En base a las conclusiones que se plantearon anteriormente, las siguientes son las recomendaciones que se ofrecen a la organización:

Integración de un plan de comunicación que integre aspectos como team building, integración de nuevos canales de comunicación y dinámicas que refuercen la relación de los colaboradores con sus supervisores.

Planeación de actividades que refuercen esos lazos entre los colaboradores de la organización, de manera en que continúen proyectando sus valores, velando por sus intereses, integrando al personal y promoviendo la innovación.

Se recomienda se deben de aprovechar más los espacios físicos con los que cuentan para ubicar estratégicamente mensajes, como se en los elevadores, espacios en el comedor, salones comunes y baños.

Establecimiento predeterminado de horario para el envío de correos corporativos con el fin de aumentar el alcance y atención hacia los mismos.

Utilización de la plataforma WhatsApp Business, la cual permite automatizar mensajes y segmentar los usuarios. Con el cual contarían con un servicio de analítica con estadísticas de mensajes y permite la creación de diferentes tipos de cuenta.

Aplicación una encuesta anual para medir el nivel de comunicación interna y el nivel de satisfacción en cuanto a acciones implementadas en el año a evaluar, para conocer la perspectiva de los colaboradores.

Envío de las cartas de felicitación, las cuales serán enviadas por los gerentes correspondientes a los diferentes departamentos y serán destinadas a reconocer a aquellas personas que hayan realizado una labor sobresaliente y de igual manera se pueden enviar en días festivos o cumpleaños.

Promover el interés de conocer lo que los colaboradores tienen por proponer, en donde se puedan realizar reuniones por departamento o a nivel de organización y que dichas propuestas sean consideradas.

Aplicación de consulta a nivel interno sobre el clima laboral, de esa manera pueden medir cuáles son los factores que influyen y afectan a los colaboradores.

Por último, es conveniente mencionar que los resultados encontrados con esta investigación han sido muy satisfactorios en cuanto a los objetivos y expectativas al inicio del estudio

REFERENCIAS

Acuña, B. P., & Cobarro, P. Del H. S. (2012). Infonomía y comunicación interna. *Revista de Ciencias de la Información*, (29), 33-39.

Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Universidad de Murcia.

Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.

Berceruelo, B. (2011). Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos. *Editorial AEDIPE CENTRO, Valencia, España*.

Botero, A. M. Á. (2013). Los “campos” de la comunicación organizacional. Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas. *Filo de Palabra*, (15).

Buenaño, D. A., Bustillos, H. M., & Moreno, G. G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Facultad de Comunicación-Universidad Tecnológica Equinoccial.

Capriotti, D. P. (1999), Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo, 3.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. *Santiago de Chile: Colección libros de la empresa*.

Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication theory*, 9(2), 119–161.

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 28, 61–70.

Cuervo, M. (s. F.). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones, 61-70.

Espinoza, L. Á. M. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Culcyt: Cultura Científica y Tecnológica*, (32), 5-19.

Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación. *17, 9*, 57-68.

Hernández, T. F., & Batista, L. (2016). Strategy of internal communication for management of knowledge about sustainable development in the defense zone of la Sierrita, municipality Cumanayagua., *8(4)*, 22-31.

Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., García, J. M., & Rubio Valdehita, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones.

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. SAGE.

Lobo, P. R. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración, 2(2)*, 101-128.

Lojo, A. P. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. . . *pág*, 10.

López García, R., Zumalacárregui, G., Álvarez Mozas, W., & Becerra Molina, L. (2017). Propuestas de indicadores para Manuales de Gestión de la Comunicación en Organizaciones actuales., 60-80.

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.

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

Mayol Marcó, D. (2010). Identity and Image in Justo Villafañe, *29*, 506-519.

Medina, H. M. S., Yang, Y., & Ponjuán, D. T. (2016). Relación conceptual entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento, 13.

Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación, 0(22)*, 7-22.

Nobell, A. Á., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave, 14(1)*, 11–30.

- Pérez, M. C. (2001). Comunicación interna: atención al mensaje ya la participación en la empresa. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 45–54.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Colombia: Signo y Pensamiento*, (26), 9991–96.
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127–138.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide SA,.
- Frey, L., Botan, C. H., & Kreps, G. (2000). *Investigating communication*. NY: Allyn & Bacon.
- Gaitán Moya, J. A., & Piñuel Raigada, J. L. (1998). Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos. *Madrid: Síntesis*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición). Mcgraw-Hill.
- Wimmer, R., DADER, J., & Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch,.

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo 1. Formato de entrevistas.....	90
Anexo 2. Entrevista – Gerente de Comunicación e Imagen.....	92
Anexo 3. Entrevista – Gerente de Recursos Humanos.....	94
Anexo 4. Formato de cuestionario de grupo focal.....	96
Anexo 5. Transcripción de grupo focal.....	97
Anexo 6. Formato de encuesta.....	110
Anexo 7. Capturas de imagen aleatorias de encuesta.....	112
Anexo 8. Tabulaciones de encuestas	115
Anexo 9. Propuesta de mejora – Plan de Comunicación	122

Anexo 1

Formato de entrevistas

La siguiente entrevista es parte de una investigación de Tesis para la carrera de posgrado de Comunicación Corporativa en UNITEC.



1. Las empresas se preocupan mucho por la comunicación hacia fuera, pero no hacia dentro. ¿Cómo de importante es la comunicación interna de Grupo Terra?
2. ¿Qué beneficios tiene una buena comunicación interna?
3. ¿Por qué las empresas deberían cuidar dicha comunicación?
4. Al hablar de optimizar procesos, por ejemplo, enviar menos emails y hacer más reuniones productivas. ¿Cuál debería ser el primer paso para detectar todos esos procesos que nos roban tiempo y recursos?
5. ¿Cómo pueden innovar las empresas en su comunicación interna?
6. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de la compañía?
7. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo?
8. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?

9. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online/offline para la Comunicación Interna?
10. ¿Considera que está en sintonía con la Comunicación Interna y con la construcción de una identidad corporativa sólida?
11. ¿Qué rol desempeña la cultura organizacional en las estrategias de comunicación Interna?
12. ¿Cuál fue el mayor desafío en temas de comunicación interna para Grupo Terra? ¿Y la mayor satisfacción/logro?
13. Considera que hay problemas potenciales debido a la seguida utilización de medios informales para comunicarse dentro del espacio de trabajo como ser APPS o redes.
14. En términos sencillos, ¿cuáles son los requisitos básicos o elementos necesarios para desarrollar un Plan eficaz de Comunicación Interna?

Anexo 2.

Entrevista – Gerente de Comunicación e Imagen

1. Las empresas se preocupan mucho por la comunicación hacia fuera, pero no hacia dentro. ¿Qué tan importante es la comunicación interna de Grupo Terra?

La Comunicación interna es sumamente importante para el Grupo, conceptualizamos una serie de canales internos para fomentar una constante comunicación con los colaboradores, buscando siempre medir la eficiencia en la comunicación para poder tomar las medidas correctivas en caso que la información no esté llegando correctamente.

2. ¿Qué beneficios tiene una buena comunicación interna?

Mantener informados constantemente a los colaboradores de los objetivos de negocio, metas y logros alcanzados, acciones en pro de ellos mismos o de la sociedad, crea un compromiso hacia la organización y por ende los convierte en los principales embajadores de la empresa y en quienes defenderán la reputación de la institución en tiempos de crisis.

3. ¿Por qué las empresas deberían cuidar dicha comunicación?

Es importante porque genera lealtad en los colaboradores y se vuelven conocedores de todas las acciones sociales y de negocio que ejecuta la empresa.

4. Al hablar de optimizar procesos, por ejemplo, enviar menos emails y hacer más reuniones productivas. ¿Cuál debería ser el primer paso para detectar todos esos procesos que nos roban tiempo y recursos?

Lo más importante es dar a los colaboradores instrucciones claras y metas alcanzables para que su productividad se base en lo que el negocio quiere lograr.

5. ¿Cómo pueden innovar las empresas en su comunicación interna?

- ❖ Manteniendo redes colaborativas a nivel de toda la organización, permitiendo una mayor interacción entre áreas o departamentos que no tienen mucha relación.
- ❖ Midiendo la efectividad de la comunicación a través de herramientas que puedan generar analítica que posteriormente sea utilizada para mejorar el tipo de mensajes y el canal por el cual se envía.

6. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de la compañía?

- ❖ Generalmente no ya que consideran que es responsabilidad únicamente del departamento de Imagen y comunicación.
- ❖ Los mensajes y la información son asimilados de una mejor forma por los colaboradores cuando quien la entrega es la alta Dirección.

7. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo?

Si, ya que va alineada a las metas organizacionales y planes estratégicos de la empresa.

8. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?

No

9. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online/offline para la Comunicación Interna?

Si

10. ¿Considera que en Grupo Terra se está en sintonía con la Comunicación Interna y la construcción de una identidad corporativa sólida?

Si, pero a diferencia de otras organizaciones en GT nos enfocamos en comunicar más a lo interno que a lo externo.

11. ¿Qué rol desempeña la cultura organizacional en las estrategias de comunicación Interna?

La cultura es fundamental ya que nuestra comunicación interna está basada en nuestros valores, comportamientos y principios básicos.

12. ¿Cuál fue el mayor desafío y el mayor logro en temas de comunicación interna para Grupo Terra?

Alinear a las diferentes unidades de negocio en la centralización de la comunicación interna.

13. ¿Considera que hay problemas potenciales debido a la seguida utilización de medios informales para comunicarse dentro del espacio de trabajo como ser APPS o redes sociales?

No, el mantenerse informado es algo muy importante, hay que confiar en el profesionalismo de los colaboradores con el uso y manejo de la información.

14. En términos sencillos, ¿cuáles son los requisitos básicos o elementos necesarios para desarrollar un Plan eficaz de Comunicación Interna?

- ❖ Objetivo de la estrategia
- ❖ Mensajes por segmento
- ❖ Material visual
- ❖ Canales a utilizar online y offline
- ❖ Q&A
- ❖ Medición de la comunicación

Anexo 3.

Entrevista – Gerente de Recursos Humanos

1. Las empresas se preocupan mucho por la comunicación hacia fuera, pero no hacia dentro. ¿Qué tan importante es la comunicación interna de Grupo Terra?

Es muy importante la comunicación, ya que, sin ella no nos podríamos dar cuenta hacia dónde va la organización

2. ¿Qué beneficios tiene una buena comunicación interna?

- ❖ Trabajar hacia un mismo objetivo.
- ❖ Comunicación a todo nivel.
- ❖ Favorece el establecimiento de relaciones de amistad.
- ❖ Ayuda a que nos sintamos más satisfechos con nuestras relaciones personales.
- ❖ Despierta el poder de la motivación cuando se trabaja en equipo.

3. ¿Por qué las empresas deberían cuidar dicha comunicación?

La comunicación es una de las habilidades más usadas por las empresas. Cada día se utiliza para lograr acuerdos, explicar órdenes y convivir. Es muy importante, y a la vez tan común que un error puede surgir en cualquier momento. Por ejemplo, mientras una buena comunicación es vital para aplicar de manera eficiente una estrategia de negocio, un mal diálogo entre los colaboradores puede llevar incluso a la pérdida de clientes.

4. Al hablar de optimizar procesos, por ejemplo, enviar menos emails y hacer más reuniones productivas. ¿Cuál debería ser el primer paso para detectar todos esos procesos que nos roban tiempo y recursos?

- ❖ Determinar si la gente lee los correos, o se quedan en la bandeja
- ❖ Determinar si las reuniones son productivas dando seguimiento y avances de las mismas

5. ¿Cómo pueden innovar las empresas en su comunicación interna?

Involucrando a la gente, teniendo una comunicación abierta y motivar a la gente a que estén informados

6. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de la compañía?

No creo que algunos que dirigen la compañía lean la comunicación interna

7. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo?

Creo que no se planifica, si no que se envía de acuerdo a lo que va saliendo. Muchas veces a último momento.

8. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?

No lo se

9. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online/offline para la Comunicación Interna?

No lo se

10. ¿Considera que en Grupo Terra se está en sintonía con la Comunicación Interna y la construcción de una identidad corporativa sólida?

No

11. ¿Qué rol desempeña la cultura organizacional en las estrategias de comunicación Interna?

Una organización con una cultura organizacional bien definida debería tener una excelente comunicación interna

12. ¿Cuál fue el mayor desafío y el mayor logro en temas de comunicación interna para Grupo Terra?

No lo se

13. ¿Considera que hay problemas potenciales debido a la seguida utilización de medios informales para comunicarse dentro del espacio de trabajo, como ser APPS o redes sociales?

A veces por estos medios informales es que la mayoría de la gente joven de la organización se entera de lo que pasa en ella

14. En términos sencillos, ¿cuáles son los requisitos básicos o elementos necesarios para desarrollar un Plan eficaz de Comunicación Interna?

En él deberán proyectarse los valores reales de la empresa, y el plan de comunicación externa deberá estar ligado a la comunicación interna. Debemos tener en cuenta que, en la mayoría de ocasiones, son los trabajadores los que proyectan

nuestra imagen a través de sus servicios. Si no conseguimos que los trabajadores interioricen nuestros valores, ellos no podrán transmitirlos a nuestros clientes.

Anexo 4

Formato de cuestionario de grupo focal

El grupo focal es parte de una investigación de Tesis para la carrera de posgrado de Comunicación Corporativa en UNITEC.



Este grupo focal tiene fines únicamente académicos. El tema de

1. ¿Qué canales de comunicación utilizan y cuál es el preferido? ¿Por qué?
2. ¿Cuál consideran que es la frecuencia en la que reciben correos electrónicos corporativos?
3. ¿Cuántos dirían que reciben a diario?
4. ¿En qué horario preferiría que se manejaran los correos corporativos?
5. ¿Creen que bajo un horario establecido le podrían dedicarles tiempo a los correos corporativos?
6. ¿Revisan con frecuencia la información que se comparte en las pizarras informativas?
7. ¿Creen que la utilización de los acrílicos es una buena manera para promover las campañas internas?
8. ¿Creen que TerraNet es una herramienta útil para realizar actividades diarias?
9. En cuanto al boletín, ¿consideran que es información relevante?
10. ¿Propondrían nuevos canales de comunicación?
11. En base a los valores que definen Grupo Terra, ¿consideran que los proyectan en su diario vivir?
12. ¿Cómo definirían la relación con sus superiores?
13. ¿Qué aspectos de la organización la hacen lo que es?
14. ¿Qué piensan de la comunicación interna?
15. ¿Qué opinan que podría hacer Terra para mejorar la comunicación interna?
16. ¿Tienen un flujo de información en el que todos se ven integrados? ¿Podrían mejorar?
17. ¿Cuentan con actividades de team building?
18. ¿Qué aspectos los motivan dentro de la organización?
19. ¿Imponen participación en actividades que realizan?
20. ¿Cómo definirían el nivel de compañerismo que existe dentro de Grupo Terra?

Anexo 5

Transcripción de Grupo Focal

Fecha de realización: 9 de noviembre de 2018

Moderadora: Buenos días a todos, mi nombre es Vicky Méndez, estoy sacando mi maestría en Comunicación Corporativa en UNITEC, les agradezco por apartar de su tiempo para participar en el grupo focal. Se tocarán temas como ser la comunicación interna, identidad y habrá algo de énfasis en el tema de los canales de comunicación. Todo lo que se comparta en el grupo focal es de carácter anónimo. Lo que más me interesa es recibir aportes honestos de su parte, sus opiniones y consejos. Para comenzar, me gustaría saber cuánto tiempo tienen de trabajar en Grupo Terra.

Participante 1: 3 años

Participante 2: sobre 4 años

Participante 3: 3 años y medio

Participante 4: 1 año

Participante 5: 1 año

Participante 6: 3 años

Participante 7: 4 años

Participante 8: 1 año

Moderadora: Me gustaría que me compartieran cuales son los canales de comunicación con los que trabajan y cuál es el que más y menos usan.

Participante 1: Creo que los canales de comunicación que se utilizan más acá, son el correo electrónico, continuando con Terra Te Informa, TerraNet, todos utilizamos el celular y el WhatsApp y creo que es una herramienta fundamental, ya que todos llenos de grupos, reuniones, las pizarras informativas y creo que el que menos utilizaría es TerraNet y el celular.

Participante 4: Yo el que menos utilizo es TerraNet

Participante 5: Yo TerraNet únicamente lo uso para reservar salones.

Participante 8: Es buena herramienta

Participante 1: También lo utilizó para recabar información, como ahí ponen noticias y cosas así. Estaba haciendo un análisis de la cantidad de noticias que se estaban generando, y para eso me sirvió, ya que es parte de mi trabajo revisar esa información.

Participante 7: Pero porque lo necesitas en tu trabajo.

Participante 6: Pero no porque era de tu interés entrar y revisar.

Participante 1: Cuando salen noticias del área, sí. Entró a revisar eso porque me interesa. Porque uno ve el reflejo de su trabajo y revisar si está bien hecho y bien escrito lo que uno hizo, ya que es del área de la que están informando. Para eso, realmente TerraNet es como un repositorio de información que uno puede consultar. Es como una biblioteca, pero solo eso.

Participante 7: Yo si utilizo TerraNet, lo veo como si fuera el periódico

Participante 2: Yo TerraNet casi no lo utilizo, es muy poco lo que veo, es más que todo para la reserva de las salas, cuestiones de algún chat importante, pero solo eso. Yo creo que tiene mucho que ver con el área, en el caso de Fundación, nosotros trabajamos mucho con escuelas, maestros y con niños, entonces la comunicación es más directa en cuestión de teléfono, el teléfono para nosotros es una herramienta fundamental. En el caso del correo, es más que todo para estar enviando documentación y cosas así pero definitivamente lo que más uso es el teléfono.

Participante 4: Pero lo más efectivo es el correo en ese caso.

Participante 6: Es que TerraNet es más como un historial.

Participante 1: El canal informal sería el teléfono y el formal sería el correo. Pero ustedes saben, hay una herramienta que me llamó mucho la atención el otro día, es la utilización del Facebook. Tenemos un canal interno de Facebook.

Participante 2: Es cierto, utilizamos bastante el Facebook. Pero como les decía, depende mucho del área, porque nosotros con las escuelas tenemos grupos en Facebook y ahí compartimos lo que son fotos, videos, y las cosas que va haciendo la Fundación. Y a través del teléfono estamos en comunicación constante con los maestros sobre todo lo que se está haciendo en las escuelas. Pero es algo con públicos externos, ya a lo interno, a nivel de equipo de trabajo, tenemos diferentes grupos en WhatsApp donde estamos publicando, tenemos grupos de lo que es la Fundación, grupo del Corporativo donde estamos la mayoría siempre compartiendo, publicando todas las actividades que se realizan, pero siempre pertenecientes a Terra.

Participante 8: Y así, todos están informados sobre las actividades que se organizan en Terra, no solamente del área dentro de la que trabajan sino de todas las áreas.

Moderadora: Haciendo mención de los canales, ¿Cuál consideran que es la frecuencia en la que reciben correos electrónicos corporativos?

Participante 1: Bastante! Todos los días me caen correos.

Participante 7: Correos de Terra Te Informa o del trabajo? Porque de manera general, puedo recibir mínimo unos 60 correos al día.

Participante 3: A veces depende mucho del puesto que maneje dentro de la empresa.

Participante 8: Si, depende bastante el puesto porque no todos reciben las mismas alertas siempre.

Participante 6: Hay gente que trabaja en campo, que me imagino que casi no reciben alertas como en el corporativo.

Participante 2: En mi caso siento que la cantidad es regular, lo correos que más me caen son los de Terra Te Informa o algo muy específico que me estén pidiendo del trabajo, si tenemos una feria de empleo todos los correos están inclinado a eso, pero no es masivo.

Moderadora: De Terra Te Informa, ¿cuántos dirían que reciben a diario?

Participante 2: Uno o dos al día.

Participante 5: Creo que depende mucho de las actividades que haya.

Participante 1: Hay dos tirajes, uno por la mañana y uno por la tarde.

Participante 6: A veces caen más, pero suelen ser correos que llegan con errores y desconfigurados.

Moderadora: Si pudieran escoger un horario en el que les gustaría recibir los correos corporativos, ¿qué horario preferiría?

Participante 6: Eso sería muy bueno, porque ya quedaría educada la mente de que a una hora específica se recibirán esos correos. Así como hacen los proveedores de contenido, la gente que maneja eso, ellos manejan los picos de atención de los usuarios, me imagino que en el trabajo también, el pico de 8 a 12 para las personas que recibe correos más frecuentemente, un correo a las 10 de la mañana se va entre el montón y se puede perder, sencillamente no lo ven o lo borran. Podría ser entre 11:30, que es cuando uno ya se está alistando para almorzar o a las 8:30 que es cuando uno viene abriendo el correo y en la tarde yo creo que podría ser tipo 4, que es cuando ya está bajando la frecuencia del trabajo, en ese momento uno ya no tiene la bruma del día, entonces ya uno puede ver el correo tranquilamente.

Participante 2: En la mañana yo diría que entre 8:30 y 9, que es cuando uno viene abriendo el correo, y que uno no está muy cargado de cosas, entonces se le puede dedicar tiempo. El problema es lo que dicen, a veces pueden caer muchos correos y al final se termina perdiendo el correo entre el montón de información. No se le presta nada de atención y es un correo perdido. Y en la tarde, creo que lo más oportuno sería cuando ya se está finalizando la jornada laboral, tipo 4 o 4:30, para informar sobre actividades, recordatorios.

Participante 3: Especialmente si uno sale fuera de la oficina. Digamos, uno llega aquí a la oficina y temprano puede revisar y luego tipo 9 toca salir y es poco probable que en ese día se revise detalladamente el correo.

Moderadora: Dentro de los canales de comunicación que utilizan están lo que son las pizarras informativas, ¿consideran que revisan con frecuencia la información que se comparte ahí?

Participante 2: En mi caso, las miro, pero únicamente porque tengo una fotocopidora cerca de mi escritorio, entonces cuando voy las veo, pero no es como que paso a verlas.

Participante 1: Si, definitivamente solo las veo cuando voy a la fotocopidora, pero solo las veo, no es como que realmente las leo y les pongo atención.

Participante 5: Yo solamente las leo cuando se ven llamativas.

Participante 7: Yo las veo cuando voy en el ascensor.

Participante 4: Bueno no sé los demás, pero en el caso del correo, que los dominios a veces fallan, no llegan los comunicados, muchas veces me llegan los correos, pero llegan sin imagen ni nada, entonces quedó algo confundida porque pareciera que mandaran correos por error o con errores.

Participante 4: Pero si le llega la imagen de que hay una imagen ahí, creo ese problema es más que todo por la configuración del correo.

Participante 1: Bueno, a mí me ha pasado que aparece que esta la imagen, la trato de cargar, pero no funciona.

Participante 6: Yo creo que un buen lugar para ubicarlos, es en los ascensores, porque es un tiempo muerto y si hay algo ahí, se puede utilizar ese pequeño tiempo para leerlos, y aún más considerando que aquí utilizamos bastante los ascensores. Y algo que hicieron hace poco los del área de comunicación fue ubicarlos frente al biométrico porque todos deben de pasar por ahí y realmente ayuda bastante porque es un recordatorio, y eso es muy bueno. Creo que también deberían de aprovechar las áreas comunes, como el comedor, cuando uno está en algún tiempo libre o almorzando puede voltear a ver. La idea es ubicarlos en áreas comunes donde la gente los logre ver, me parece que también los ubicaron en los baños, lo cual me parece muy buena idea.

Participante 5: Y esa información lo replican en todos, entonces si hay un evento que requiere frecuencia o si hay algún tipo de actividad o de charla, lo colocan ahí y es perfecto porque las personas lo van a ver.

Moderadora: ¿Creen que la utilización de los acrílicos es una buena manera para promover las campañas internas?

Participante 8: Definitivamente.

Participante 6: Para promover la participación son muy buena.

Participante 7: Es como un recordatorio, ya que aparte del bombardeo de correos, se le puede escapar un correo, pero como están ahí expuestos, al irse ven los acrílicos y ven que hay un evento o charla y que se tienen que un color definido de camisa.

Moderadora: ¿Creen que TerraNet es una herramienta útil para realizar actividades diarias?

Participante 1: Para reservar salones es muy bueno. La herramienta es muy completa porque hay un buen manejo de contenido y hasta tiene un chat interno. TerraNet es una página web donde tienen herramientas, documentos, misión, visión, y toda la información referente al Grupo Terra. Es un compendio de información y documentación que uno puede tener a mano, pero no es algo que se consulta todos los días.

Participante 2: Hay manuales, está lo básico del Grupo Terra ahí condensado.

Participante 5: El chat nunca lo he utilizado, creo que solamente una vez y fue para hacer la prueba para ver si funcionaba.

Participante 8: Creo que hablamos más por medio del teléfono que por el mismo chat de TerraNet, que debería de ser más fácil. Si uno va a hacer una consulta, la verdad es que solo envía un mensaje por WhatsApp y ya, nadie se va a meter a la plataforma para hacerlo.

Participante 3: Yo creo que algo que influye o afecta bastante, es la configuración de TerraNet que tienen las máquinas. Porque yo recuerdo que trabajaba en una empresa y automáticamente cuando yo iniciaba mi computadora, se iniciaba un chat, que era el chat interno de la empresa. Pero aquí, uno se tiene que meter a la página, ingresar, y al final por eso sale más fácil llamar o enviar un mensaje.

Moderadora: En cuanto al boletín de noticias, ¿consideran que es información de importancia para todos?, ¿creen que debería enviarse a inicio o al final de la semana?

Participante 1: Estos boletines se envían todas las semanas,

Participante 2: Creo que, si es información importante o que llama la atención de algunos, porque si en una semana hubo varias actividades, al final de la semana se puede informar de todos los sucesos para que la gente lo pueda ver.

Participante 6: O el lunes, iniciando la semana para ver cuáles fueron las actividades de la semana anterior, y así el boletín se prepara con tiempo

Participante 8: Honestamente, yo no reviso el boletín. Lo abro y quizá miro la noticia más grande, pero eso es todo.

Participante 1: La primera noticia siempre es buenísima, pero solo la primera, lo demás parece relleno.

Participante 8: Yo solo veo las fotos que utilizan. Nunca he visto información realmente importante, si puedo evitar abrirlo lo hago.

Participante 4: Yo no si cuantas noticias tiene el boletín, ni lo abro la verdad.

Participante 3: Son como 5 noticias por boletín.

Participante 1: Tienen una grande, una mediana y tres pequeñas.

Moderadora: ¿Propondrían nuevos canales de comunicación?

Participante 3: Creo que más que proponer canales nuevos sería mejorar los que ya se utilizan, intentar generar interés en el personal de utilizarlos, ya que por ejemplo TerraNet es una buena herramienta, pero se le da mal uso, al final uno no sabe qué hacer.

Participante 4: Si, se debería de reforzar el uso de los que ya se utilizan. Actualizar los canales digitales, de manera que los mensajes más importantes que quieran comunicar siempre estén en la página principal.

Participante 7: Me parece que todos los canales que utilizan actualmente son funcionales, creo que deberían de sondear qué tipo de información les interesa a las personas, analizar y planificar estratégicamente qué información se difundirá en los diferentes canales, para mejorar la calidad de mensajes, para hacerlo dirigido o informativo, más que algo social.

Moderadora: Entonces, a raíz de lo que ustedes han planteado, ¿qué canal propondrían que se mejorara?

Participante 1: Yo creo, que se podría hacer una integración entre Terra Te Informa y TerraNet. Mejorar, o incentivar de una u otra forma a que el colaborador que realmente quiera utilizarlos.

Participante 6: A que quieran visitar la página, porque casi nadie lo usa. Que se mejoré la calidad de los mensajes.

Participante 1: Si, uno abre el TerraNet, pero viene con la imagen bloqueada, ¿y uno tiene que abrirlo y esperar hasta que cargue para poder ver y decir “Ah... eso era todo lo que publicaron?”. Al menos ese es mi caso, a mí me llegan bloqueadas las imágenes y no se abren de manera automática. Yo entro y tengo que esperar que todo cargue, y realmente cada minuto cuenta, y cada minuto que se tarda más pierdo el interés, a menos que sea algo que *realmente* quiero ver.

Participante 2: Algo que uno está esperando por ver.

Participante 7: A mí me pasa lo mismo, y honestamente si desespera tener que estar esperando para que la publicación se cargue y poder ver qué es lo que envían.

Participante 1: Puede que en mi caso sea la configuración de mi computadora.

Moderadora: ¿Qué piensan de la comunicación interna?

Participante 3: Creo que el flujo de información que hay dentro de Grupo Terra es bastante organizado y los mensajes que se comparten, a pesar de no cambiar, están apegados a los objetivos de la organización.

Participante 5: En mi opinión, la comunicación interna con la que contamos es bastante estructurada, ya que, por medio de planes de comunicación, logran

influnciar de manera positiva a los colaboradores y también fomentar la participación en todas las actividades que se realizan a nivel interno y creo que eso gradualmente ayuda generar un sentimiento de inclusión y pertenencia.

Participante 8: Me parece que se da constantemente, siempre mantienen a los colaboradores informados sobre todo lo que pasa en la organización, siempre informan cambios y la verdad creo que evitan compartir datos negativos y se enfocan en lo que se ha alcanzado, me imagino que es para motivar a los empleados.

Participante 4: Creo que el hecho que informen constantemente a los colaboradores, genera efectividad en las tareas que se realizan, porque se busca mejorar el trabajo. Uno busca sentirse integrado dentro de su equipo de trabajo y en la organización y creo que la comunicación interna logra que nos comprometamos y queramos mejorar nuestro trabajo, tanto en equipo como individual.

Participante 2: A mí me gusta cómo se maneja la comunicación interna dentro de Grupo Terra, porque en lo personal siento que promueven mucho el trabajo en equipo y las buenas relaciones entre los colaboradores, y tomando en consideración que muchos puestos suelen ser bastante competitivos, es saludable tener un ambiente de trabajo que busque el beneficio de todos y que uno se pueda sentir seguro.

Moderadora: ¿Qué opinan que podría hacer Terra para mejorar la comunicación interna? ¿Cree que tienen un flujo de información en el que todos se ven integrados o hay elementos que podrían integrarse para mejorar?

Participante 7: Creo que, una parte que podrían mejorar es cuando se van a hacer eventos, hacerlo con bastante tiempo, no mandar los comunicados el mismo día o un día antes, porque tal vez puede pasar y ha pasado varias veces, que tal vez el evento es el mismo día que otro y uno se debe de programar con la agenda de trabajo. Y creo que se debe de planificar la hora de los envíos, como si va haber una actividad el día viernes mandarlo desde el lunes, y martes y miércoles enviar recordatorios. Y como dice mi compañero, el uso de la plataforma que nosotros tenemos que es el TerraNet, actualmente creo que la gente solo la utiliza cuando va a hacer reserva de salones, no es como que la gente entra a navegar, no es parte de la cultura que hemos hecho nosotros de estarla revisando para ver qué hay de nuevo. Entonces siento que, para

mejorar la comunicación, si considero que se deberían de hacer envíos con más tiempo para que la gente pueda organizarse adecuadamente.

Moderadora: Ahora que tocan el tema de las actividades, ¿al momento de Grupo Terra realizar actividades, se les impone la participación en las actividades o ustedes determinan si asistir o no?

Participante 1: Es libre.

Participante 3: Es libre, creo que la asistencia a las actividades a veces depende mucho de la carga de trabajo que uno tenga.

Participante 8: Actividades obligatorias, únicamente las que desarrolla el área de uno, pero de ahí nada se nos impone.

Moderadora: En base a los valores que definen lo que es Grupo Terra, ¿consideran que son parte de su vida, que los proyectan en su diario vivir?

Participante 2: En mi caso particular, creo que a nosotros nos toca aplicarlo bastante y lo logramos compartir con los niños con los que trabajamos a nivel presencial. Y siento que aquí se refuerzan bastante los valores, hace poco hubo un taller y desde esa parte creo que la empresa se compromete a reforzar los valores, con actividades, con celebraciones de cumpleaños, y otros eventos.

Participante 3: Tiene altibajos, porque pasa que muchas veces no todos tienen la misma percepción al respecto. Ya que se “enseñan” los valores como el respeto, la confianza, pero creo que en los niveles bajos sí está bien marcado y la información está bien distribuida, al final siempre se aplican como cuando uno tiene gente a cargo o subalternos, pero muchas veces creo que en los niveles más altos no se practica lo que intentan predicar.

Participante 7: Para mí, yo creo que la mayoría de estos valores son cosas que uno va aprendiendo en el transcurso de su vida, en su casa, pero si es positivo que aquí en la empresa dediquen tiempo para reforzarlos. Realmente son cosas que todo mundo las debería de saber.

Moderadora: ¿Qué aspectos los motivan a ustedes dentro de Grupo Terra?

Participante 3: Creo que el área en la que uno trabaja, ya que es algo que nos apasiona.

Participante 2: Creo que tiene sus cosas, hay cosas que motivan y otras que desmotivan. Digamos, puede ser como el ambiente de trabajo, contamos con un ambiente muy agradable, hay bastante compañerismo en cierta manera y eso motiva, el apoyo que se pueda recibir de un compañero o de otra área, eso lo motivan a hacer las cosas bien, a ver que hay un resultado también motiva, ver que uno se esfuerza por algo y después ver los resultados ahí, al ver ese resultado uno se motiva a ser mejor y hacer las cosas mejor y en muchos de los casos, no en todos, siempre hay alguien que reconoce el esfuerzo del trabajo o de la actividad. Entonces, en mi caso, cuando a mí me ha tocado hacer varios eventos yo he trabajado con una compañera de otra área, y nos coordinamos y siempre está pendiente de cómo surgen las cosas, de cómo va todo y realmente eso motiva porque uno no se siente solo en el trabajo que hace. Igual, a ella le motiva que uno le diga que las cosas van bien y que el esfuerzo que uno le ha puesto a todo dé frutos. También hay cuestiones que dificultan los procesos, pero eso ya es otro tema.

Participante 7: Para mí es muy motivante el saber qué puedo hacer mi trabajo sin que me estén presionando constantemente, el saber que mis jefes confían en mí y en la calidad de mi trabajo. Eso hace que uno quiera mejorar su trabajo y hacer las cosas con las mejores ganas.

Participante 4: Es bastante motivante hacer el trabajo, ver resultados y que se lograron las metas y que reconozcan el esfuerzo que uno ha hecho.

Participante 2: Para mí, lo que más me motiva es saber que cuento con el apoyo de mis compañeros y jefe. Porque hay ocasiones en las que uno tiene que hacer las cosas solo y puede que la carga de trabajo sea pesada, y no digo que no se pueda hacer el trabajo uno mismo, solo que hay ciertas tareas de las cuales todos como departamento somos responsables, y todos se involucran, se siente el compañerismo y la dinámica dentro del grupo es muy buena.

Moderadora: ¿Cómo definirían la relación con sus superiores?

Participante 4: En mi opinión depende mucho del área donde se trabaje y de quien sea el encargado ya que, no creo que todos tengan la misma experiencia en los diferentes niveles de la organización.

Participante 1: Sí, creo que a veces depende mucho de la personalidad del gerente, porque lo más común es que la relación sea meramente profesional, que se deleguen tareas y responsabilidades y que únicamente se tengan conversaciones del trabajo. Sin embargo, hay gerentes que sí les interesa saber más sobre sus subordinados, lo que me parece genera un sentido de empatía y creo que al conocer a las personas con las que se trabaja tanto a nivel profesional como personal, se puede hasta confiar más en las personas.

Participante 6: La relación con mis superiores es buena, no me puedo quejar. Pero creo que esta pregunta requiere de una respuesta más profunda, ya que hay jefes y líderes, y no todos tienen las cualidades para ser ambos. Hay ocasiones en las que uno se siente completamente apoyado por los superiores, saber que pueden ser comprensivos, que uno se puede acercar y hablarles de algo personal, algo que podría afectar o estar afectando mi rendimiento laboral, y que se tomen el tiempo de escuchar y en caso tratar de buscar una solución o alternativa a un problema, contar con el apoyo y sentir motivación. Pero hay otros jefes que lo único que les interesa es el cumplimiento de las metas de la organización y que todas las tareas se lleven a cabo, son esos jefes a los que uno les tienen “miedo” o evita hablar con ellos lo más posible, porque nunca tienen tiempo o pensamos que no les va a importar nada lo que tengamos que decir. Quizá ellos como superiores deberían de reflexionar en qué tipo de jefe quieren y deben ser, porque de ellos también depende el trabajo que nosotros realizamos.

Participante 8: Mi relación con mis superiores es regular, bastante profesional.

Moderadora: ¿Cómo definirían el nivel de compañerismo que existe dentro de Grupo Terra?

Participante 1: Creo que el nivel de compañerismo depende de cada área, por lo menos donde yo estoy es buenísimo, la gente te apoya y todos están en los mismo. Pero si considero que depende de cada área.

Participante 3: Si pudiera subir piso por piso, de podría dar cuenta de cómo es el compañerismo, la diferencia que hay entre cada piso. Hay departamentos donde uno prefiere no entrar.

Participante 4: Suele pasar que las personas son bastante competitivas o trabajan en ambientes muy tóxicos, pero eso depende del área. En mi caso, yo he trabajado en los tres pisos, y he logrado ver que hay muchas áreas donde todos son muy cercanos y se apoyan en todo como equipo, y hay otros pisos que, sí se apoyan, pero son demasiado competitivos entre ellos.

Participante 6: Pero yo considero algo siempre, independientemente de que uno esté en un equipo donde no hay compañerismo, uno puede hacer la diferencia. Por ejemplo, si uno está trabajando con un equipo de 10 personas, tienen que tomar en consideración que esas son 10 personalidades diferentes y no solo porque yo soy nueva en un lugar y todas las personas sean negativas, no significa que yo vaya a ser de la misma manera. Uno siempre tiene que marcar la diferencia y viendo la oportunidad de poder ser positivo y crear un ambiente de compañerismo, puede que eso se les pegue a las demás personas. Por eso considero que depende mucho de la persona, porque uno se puede contaminar con el ambiente, si uno tiene su personalidad y uno sabe que es una buena compañera, uno no se puede involucrar con las personas que desacrediten ese rasgo. Más que todo depende de la personalidad de cada quien.

Participante 8: Definitivamente hay áreas donde uno piensa que sería agradable trabajar ahí por el mismo nivel de compañerismo que tienen, desde el jefe hasta el equipo, el trabajo que realizan y cómo se expresan. Depende de cada área.

Moderadora: Ahora que ella lo menciona el tema del compañerismo, ¿cuentan con actividades de team building en Grupo Terra?

Participante 7: Si.

Participante 1: El voluntariado pienso yo es el más común. Pero no lo promocionan como team building.

Participante 2: Si, tenemos un voluntariado en la empresa es un voluntariado corporativo y es abierto, se publican las actividades del voluntariado, como por ejemplo ir a sembrar árboles, entonces cada quien independientemente del área o del puesto que tenga, puede ir desde un gerente hasta un conserje, entonces ahí en esas actividades todos somos uno solo y nos integramos en el grupo y compartimos y creo que eso fortalece la pertenencia.

Participante 6: La verdad como dice mi compañera, con los voluntariados realmente es donde se hace trabajo en equipo, porque como dice ella nos coordinamos, tenemos cierta actividad y hay diferentes tipos de voluntariados, hay de medio ambiente, hay de escuelas, hay de educación, hay para hacer logística de eventos, entonces realmente siento que ahí si nos complementamos hasta con otras unidades de negocio que nosotros somos corporativo, nos involucramos con otras áreas de negocio, y ya quedamos con el trabajo en equipo. Realmente esas actividades si ayudan bastante ya que motivan mucho.

Moderadora: Bueno, con esto hemos culminamos esta actividad. Les agradezco una vez más por haber participado en este grupo focal, sus aportes son de mucha relevancia y espero que pasen una buena tarde.

Anexo 6

Forma to de encue sta

La siguiente encuesta es parte de una investigación de Tesis para la carrera de posgrado de Comunicación Corporativa en UNITEC.

Ésta encuesta tiene fines únicamente académicos. El tema de investigación es "La comunicación interna y la identidad corporativa en Grupo Terra", y se requiere de datos por parte de los colaboradores.

La muestra para la aplicación de la encuesta fue seleccionada de manera aleatoria, el tiempo estimado es de cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Se agradece su colaboración.

1. Por favor, defina su sexo.
2. De modo general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la comunicación interna de Grupo Terra?
3. ¿Cree que la comunicación interna en Grupo Terra favorece a que los colaboradores conozcan los valores de la compañía?
4. Si ha contestado "No" en la pregunta anterior, ¿a qué cree que se debe esto?
5. ¿Qué grado de interés tienen para usted los siguientes canales de comunicación interna?
6. ¿Qué importancia cree que tienen para Grupo Terra cada uno de estos valores?
7. Por favor, valore los siguientes aspectos sobre la comunicación interna.

8. Por favor enumere del 1 al 5, según su preferencia personal sobre el uso de los canales de información.
9. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna en cuanto a alcance?
10. Por favor, valore las siguientes afirmaciones. La comunicación interna...
11. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación?
12. ¿Cómo definiría la frecuencia en la que recibe correos electrónicos corporativos?
13. ¿En qué horario preferiría recibir los correos electrónicos corporativos?
14. ¿Fluye la comunicación a nivel interno con total transparencia?
15. ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de Grupo Terra a su equipo?
16. ¿Se siente integrado en Grupo Terra?
17. ¿Cuentan con actividades de team building?
18. ¿Grupo Terra ofrece capacitaciones profesionales a sus colaboradores en diversos temas?
19. ¿Ha participado en alguna evaluación éste último año?
20. De ser afirmativa su respuesta, ¿recibió retroalimentación en base a esa evaluación?
21. ¿Considera que sus ideas son escuchadas dentro de Grupo Terra?
22. Como colaborador, ¿se siente valorado?

Anexo 7

Capturas de imagen aleatorias de encuesta

COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA 

La siguiente encuesta es parte de una investigación de Tesis para la carrera de posgrado de Comunicación Corporativa en UNITEC.

Ésta encuesta tiene fines únicamente académicos. El tema de investigación es "La comunicación interna y la identidad corporativa en Grupo Terra", y se requiere de datos por parte de los colaboradores.

La muestra para la aplicación de la encuesta fue seleccionada de manera aleatoria, el tiempo estimado es de cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Se agradece su colaboración.

[Comenzar](#)

Anonymous 

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

- Desconocimiento de su relevancia para la compañía
- Falta de una definición clara de estos valores
- Falta de canales
- Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, etc.)

Siguiente

¿Qué grado de interés tienen para usted los siguientes canales de comunicación interna?

Por favor, valore siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

	1	2	3	4	5
TerraNet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pizarras informativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pantallas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
InfoWalls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acrílicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[reset](#)

¿Qué importancia cree que tienen para Grupo Terra cada uno de estos valores?*

Siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto.

	1	2	3	4	5
Transparencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoque a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[reset](#)

Por favor enumere del 1 al 5, según su preferencia personal sobre el uso de los canales de información. *

Donde 1 el preferido y 5 el menos preferido,

	1	2	3	4	5
Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[reset](#)

¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación? *

	Poco		En exceso
	1	2	3
Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[reset](#)

Anexo 8

Tabulaciones de encuestas

Q1 - Por favor, defina su sexo.

Sexo	Participantes	Porcentaje
Femenino	94	55%
Masculino	77	45%
Total general	171	100%

Q2 - De modo general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la comunicación interna de Grupo Terra?

Nivel de satisfacción	Participantes	Porcentaje
Bastante satisfecho	58	34%
Muy satisfecho	26	15%
Nada satisfecho	14	8%
Poco satisfecho	21	12%
Satisfecho	52	30%
Total general	171	100%

Q3 - ¿Cree que la comunicación interna en Grupo Terra favorece a que los colaboradores conozcan los valores de la compañía?

La comunicación interna favorece los valores	Participantes	Porcentaje
A veces	41	24%
No	35	20%
Si	95	56%
Total general	171	100%

Q4 - Si ha contestado "No" en la pregunta anterior, ¿a qué cree que se debe esto?

A qué cree que se debe:	Participantes	Porcentaje
Desconocimiento de su relevancia para la compañía	36	24%
Falta de una definición clara de estos valores	38	26%
Falta de canales	39	27%
Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, etc.)	34	23%

Total general	147	100%
----------------------	------------	-------------

Q5 - ¿Qué grado de interés tienen para usted los siguientes canales de comunicación interna?

Valoraciones	Correo			Pizarras		
	electrónico	Acrílicos	Pantallas	informativas	InfoWalls	TerraNet
1	25%	26%	17%	21%	25%	10%
2	10%	11%	11%	11%	11%	8%
3	17%	17%	19%	18%	16%	17%
4	22%	21%	25%	24%	24%	28%
5	26%	25%	28%	27%	24%	37%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q5 - ¿Qué grado de interés tienen para usted los siguientes canales de comunicación interna?

Valoraciones	Correo			Pizarras		
	electrónico	Acrílicos	Pantallas	informativas	InfoWalls	TerraNet
1	162	129	85	101	122	49
2	64	55	53	50	52	42
3	108	86	91	85	78	87
4	142	105	123	112	119	140
5	166	127	135	126	120	185
Total general	642	502	487	474	491	503

Q6 - ¿Qué importancia cree que tienen para Grupo Terra cada uno de estos valores?

Valoraciones	Transparencia	Confianza	Respeto	Pasión	Innovación	Creatividad	Enfoque a
							resultados
1	19	41	35	43	43	37	40
2	26	27	27	31	24	29	29
3	75	81	83	80	86	90	94
4	212	207	208	205	202	211	207
5	305	281	279	275	268	275	278
Total general	637	637	632	634	623	642	648

Q6 - ¿Qué importancia cree que tienen para Grupo Terra cada uno de estos valores?

Valoraciones	Transparencia	Confianza	Respeto	Pasión	Innovación	Creatividad	Enfoque a
							resultados
1	3%	6%	6%	7%	7%	6%	6%
2	4%	4%	4%	5%	4%	5%	4%
3	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%

4	33%	32%	33%	32%	32%	33%	32%
5	48%	44%	44%	43%	43%	43%	43%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q7 - Por favor, valore los siguientes aspectos sobre la comunicación interna.

Valoraciones	¿La comunicación interna es efectiva?	¿Se utilizan los canales adecuados?	¿Fluye correctamente la información?	¿Considera que hay diversidad de contenido?	¿La comunicación es bidireccional?
1	15	34	27	38	32
2	30	43	38	44	35
3	99	102	96	108	95
4	216	204	204	206	188
5	270	217	213	217	197
Total general	630	600	578	613	547

Q7 - Por favor, valore los siguientes aspectos sobre la comunicación interna.

Valoraciones	¿La comunicación interna es efectiva?	¿Se utilizan los canales adecuados?	¿Fluye correctamente la información?	¿Considera que hay diversidad de contenido?	¿La comunicación es bidireccional?
1	2%	6%	5%	6%	6%
2	5%	7%	7%	7%	6%
3	16%	17%	17%	18%	17%
4	34%	34%	35%	34%	34%
5	43%	36%	37%	35%	36%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Q8 - Por favor enumere del 1 al 5, según su preferencia personal sobre el uso de los canales de información.

Valoraciones	Reuniones	Correo electrónico	Teléfono	Comunicación informal	Grupos de trabajo
1	46	112	147	178	207
2	48	72	79	76	85

3	63	75	62	56	59
4	124	111	93	66	71
5	245	169	144	104	73
Total general	526	539	525	480	495

Q8 - Por favor enumere del 1 al 5, según su preferencia personal sobre el uso de los canales de información.

Valoraciones	Reuniones	Correo electrónico	Teléfono	Comunicación informal	Grupos de trabajo
1	9%	21%	28%	37%	42%
2	9%	13%	15%	16%	17%
3	12%	14%	12%	12%	12%
4	24%	21%	18%	14%	14%
5	47%	31%	27%	22%	15%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Q9 - En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna en cuanto a alcance?

Nivel de efectividad	Participantes	Porcentaje
Nada efectiva	8	5%
Poco efectiva	31	18%
Efectiva	63	37%
Muy efectiva	54	32%
Bastante efectiva	15	9%
Total general	171	100%

Q10 - Por favor, valore las siguientes afirmaciones. La comunicación interna...

Valoraciones	Transmite los valores de Grupo Terra	Crea un entorno motivador	Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	Transmite los objetivos de la empresa y los resultados obtenidos	Genera un sentimiento de pertenencia a la compañía	Contribuye a mi desarrollo profesional
1	38	96	83	107	102	105
2	30	40	42	42	47	48
3	66	70	74	75	71	72
4	172	158	164	171	167	160
5	265	218	220	233	225	209
Total general	571	582	583	628	612	594

Q10 - Por favor, valore las siguientes afirmaciones. La comunicación interna...

Valoraciones	Transmite los valores de Grupo Terra	Crea un entorno motivador	Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	Transmite los objetivos de la empresa y los resultados obtenidos	Genera un sentimiento de pertenencia a la compañía	Contribuye a mi desarrollo profesional
1	7%	16%	14%	17%	17%	18%
2	5%	7%	7%	7%	8%	8%
3	12%	12%	13%	12%	12%	12%
4	30%	27%	28%	27%	27%	27%
5	46%	37%	38%	37%	37%	35%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q11 - ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación?

Frecuencia	Reuniones.	Correo electrónico.	Teléfono corporativo.	Comunicación informal.	Grupos de trabajo.	Celular.
Poco	57	104	87	87	73	101
Regular	138	149	129	123	125	130
En exceso	135	120	99	96	90	120
Total general	330	373	315	306	288	351

Q11 - ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación?

Frecuencia	Reuniones.	Correo electrónico.	Teléfono corporativo.	Comunicación informal.	Grupos de trabajo.	Celular.
Poco	17%	28%	28%	28%	25%	29%
Regular	42%	40%	41%	40%	43%	37%
En exceso	41%	32%	31%	31%	31%	34%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q12 - ¿Cómo definiría la frecuencia en la que recibe correos electrónicos corporativos?

Frecuencia	Participantes	Porcentaje
Alta	57	33%
Regular	94	55%
Baja	20	12%
Total general	171	100%

Q13 - ¿En qué horario preferiría recibir los correos electrónicos corporativos?

Frecuencia	Participantes	Porcentaje
Por la mañana	88	51%
A medio día	45	26%
Por la tarde	38	22%
Total general	171	100%

Q14 - ¿Fluye la comunicación a nivel interno con total transparencia?

Valoración	Participantes	Porcentajes
No	33	19%
No estoy seguro	64	37%
Si	74	43%
Total general	171	100%

Q15 - ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de Grupo Terra a su equipo?

Obstáculos	Participantes	Porcentajes
Ausencia de un procedimiento definido	49	16%
Exceso de información a trasladar	48	15%
Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información	60	19%
Ausencia de materiales adecuados	34	11%
Desconocimiento de los canales idóneos para ello	60	19%
No encuentro ningún obstáculo	65	21%
Total general	316	100%

Q16 - ¿Se siente integrado en Grupo Terra?

Valoración	Participantes	Porcentajes
No	58	34%
Si	113	66%
Total general	171	100%

Q17 - ¿Cuentan con actividades de team building?

Valoración	Participantes	Porcentajes
No	78	46%
Si	93	54%
Total general	171	100%

Q18 - ¿Grupo Terra ofrece capacitaciones profesionales a sus colaboradores en diversos temas?

Valoración	Participantes	Porcentajes
Si	101	59%
No	36	21%
No estoy seguro	34	20%
Total general	171	100%

Q19 - ¿Ha participado en alguna evaluación éste último año?

Valoración	Participantes	Porcentajes
No	70	41%
Si	101	59%
Total general	171	100%

Q20 - De ser afirmativa su respuesta, ¿recibió retroalimentación en base a esa evaluación?

Valoración	Participantes	Porcentajes
No	46	34%
Si	90	66%
Total general	136	100%

Q21 - ¿Considera que sus ideas son escuchadas dentro de Grupo Terra?

Valoración	Participantes	Porcentajes
Si	53	31%
A veces	88	51%
No	30	18%
Total general	171	100%

Q22 - Como colaborador, ¿se siente valorado?

Valoración	Participantes	Porcentajes
Si	66	39%
A veces	70	41%
No	35	20%
Total general	171	100%

Propuesta de mejora

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Resumen

El presente trabajo tiene un alcance descriptivo no experimental, titulado “La comunicación interna y la identidad corporativa en Grupo Terra”, cuyo objetivo principal es determinar la perspectiva que tienen los colaboradores sobre la comunicación interna dentro de la organización. La recolección de datos, cuenta con la encuesta realizada a 171 personas que laboran en Grupo Terra, 2 entrevistas a los gerentes de comunicación e imagen y recursos humanos y la participación de 8 personas en un grupo focal.

Con el fin de sustentar la investigación, se han utilizado 4 modelos teóricos de la comunicación organizacional, como ser la teoría de la comunicación organizacional, teoría de la identidad organizacional, teoría de control organizacional y la teoría de la cultura organizacional. Los resultados obtenidos, muestran el alto nivel de comunicación interna que se lleva a cabo en Grupo Terra y la buena percepción que tienen los colaboradores acerca de la misma.

Palabras claves: plan de comunicación, comunicación interna, comunicación organizacional, identidad organizacional.

ABSTRACT

The present work has a non-experimental descriptive scope. The data collection includes a survey of 171 people, 2 interviews with communication and image managers and human resources and the participation of 8 people in a focus group.

In order to sustain the research, 4 theoretical models of organizational communication have been used, such as the theory of organizational communication, organizational identity theory, organizational control theory and the theory of organizational culture. The results obtained show the high level of internal communication that is carried out in the Terra Group and the good perception that the collaborators have about it.

Keywords: communication plan, internal communication, organizational communication, organizational identity.

Introducción

El plan de comunicación interna es un instrumento de gestión que se propone con el objetivo de darle énfasis a las debilidades que fueron encontradas dentro de la investigación. Todo plan de comunicación interna tiene tres niveles: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Así mismo, el plan de comunicación tiene que estar redactado siguiendo los objetivos de los planes estratégicos de la organización.

El plan de comunicación interna intenta consolidar los objetivos estratégicos de la organización. Los diferentes niveles de comunicación son los siguientes:

- ❖ Descendente: toda información que proviene de los altos niveles hacia los colaboradores de la organización.
- ❖ Ascendente: toda información que proviene de los colaboradores hacia los altos niveles de la organización.
- ❖ Horizontal: toda información lineal entre colaboradores y los altos niveles.

La presente investigación tiene como objetivo general determinar bajo qué modelo teórico se desarrolla la organización y de igual manera determinar cuál es la percepción que tienen sobre la comunicación interna y la identidad corporativa los colaboradores de los diferentes niveles de la organización.

La recolección de datos, cuenta con la encuesta realizada a 171 colaboradores que laboran en Grupo Terra, 2 entrevistas a los gerentes de comunicación e imagen y recursos humanos y la participación de 8 colaboradores en un grupo focal. En base a los resultados obtenidos y analizados se concluyó en proponer un plan de comunicación interna enfocado en aquellos elementos que se identificaron como oportunidad de mejora.

1. Antecedentes

La Porte (2001, c.p. Moret & Arcila, 2011, pág.9) ofrece una definición operativa para comunicación interna, entendiéndose como el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida.

La función de la Comunicación Interna, según Berceruelo (2011, pág. 73) en cuanto a la ubicación que tiene en la estructura operativa, se encuentra en muchas ocasiones en una situación un tanto indefinida, aunque aspira a convertirse en una unidad funcional con peso propio dentro de la estructura.

Esta investigación se estará realizando en la empresa Grupo Terra localizada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. Las personas que participarán en el estudio serán únicamente el personal corporativo de la organización para poder medir la identidad corporativa y la percepción que estos tienen en relación a la comunicación interna de la empresa.

Esta investigación de tesis tiene la finalidad de medir la percepción que los colaboradores corporativos tienen en relación a la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa, así como identificar bajo qué modelos teóricos se desarrolla la organización. Con este estudio se quiere saber si debe de haber cambios en las estrategias implementadas en la actualidad de comunicación interna, si los colaboradores consideran que se utilizan los mejores medios y si los colaboradores sienten integración y valoración por parte de Grupo Terra tomando de base a todas las acciones que se implementan a nivel interno para inculcar la identidad corporativa.

Los datos de fuentes primarias que se obtendrán de esta investigación serán de las encuestas que se realizarán a los colaboradores del corporativo de la empresa a estudiar, entrevista a la gerente de imagen y comunicación corporativa y de los grupos focales (tres grupos focales de ocho personas) que se llevarán a cabo. Los datos van a ser proporcionados por personas, de los cuales se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos o bases de datos.

2. Análisis de la situación

Esta investigación se llevó a cabo en Grupo Terra para determinar cuál era la percepción que tenían los diferentes niveles de la organización acerca de la comunicación interna y la identidad corporativa. Los resultados demostraron que la comunicación interna de la organización es sólida y fluye correctamente en todos los niveles de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación del proceso, el grupo focal, la aplicación de entrevistas y las encuestas realizadas, se identificaron como oportunidades de mejora los siguientes elementos:

- ❖ Actividades para reforzar la relación entre las áreas o departamentos.
- ❖ Reubicación de canales de comunicación impresos dentro de la organización.
- ❖ Establecimiento predeterminado de envío de correos corporativos.
- ❖ Espacios para dar retroalimentación a los colaboradores.
- ❖ Utilización de canales de comunicación corporativos, como WhatsApp Business.
- ❖ Implementación de actividades de team building.

Este Plan de comunicación permitirá que todos los elementos comunicativos que se detectaron en la investigación se puedan articular y organizar dentro de la estrategia comunicacional de Grupo Terra. El objetivo del Plan está dirigido a reforzar de manera óptima las necesidades comunicacionales encontradas en todos los niveles de la organización.

3. Resultados de la investigación

Dentro de esta investigación se plantearon teorías de la comunicación organizacional que buscan identificar los diferentes comportamientos de los colaboradores para poder definir dentro de qué entorno se encuentran, y así reconocer el tipo de estrategias que utiliza la organización según las teorías planteadas.

Interpretando la Teoría de la comunicación organizacional por Karl Weick, ésta plantea que se ve a los colaboradores como participantes activos dentro de la organización, en donde ellos pueden tomar decisiones organizacionales concernientes a su trabajo, donde de igual manera se enfatiza que la relación más fundamental en la vida laboral de los colaboradores, que es la relación que tienen con sus supervisores. Se pudo concluir tras los análisis realizados, que los colaboradores de Grupo Terra tienen una relación fuerte con sus supervisores, que les genera confianza, motivación y pertenencia. De igual manera reflejado en un 82%, los colaboradores afirman que sus ideas, propuestas e inquietudes son escuchadas y tomadas en cuenta dentro de la organización, lo que genera un entorno que busca no regirse por reglas preestablecidas, sino que puede ser flexible y cambiar con el fin de mejorar la dinámica organizacional.

Se concluyó que las relaciones personales entre colaboradores y supervisores son de suma importancia y que el éxito de ellas dependerá de ambas partes. Compartieron la importancia que hay en que los supervisores sean personas abiertas, con las que se pueda conversar, que dispongan de tiempo para solventar inquietudes y que generen un sentido de empatía, ya que de lo contrario el clima laboral puede ser afectado por un ambiente tenso donde los colaboradores sientan que no cuentan con el apoyo de sus supervisores.

Para concluir, la comunicación interna se puede definir como estructurada, donde la información fluye de manera correcta en todas las áreas de la organización, sin embargo, no ha tenido el alcance deseado, por lo que se ha buscado implementar nuevas herramientas que puedan cuantificar más el alcance y por medio de los datos que obtengan se puedan tomar otras medidas y evaluar los canales y mensajes que se usan actualmente. Los canales de comunicación interna que más se utilizan son los no verbales, y en muchas ocasiones los colaboradores no se ven motivados a leer dicha información ya que consideran que la información que se comparte no es nueva o importante. Manifestaron en cuanto a los canales online, que se debería de establecer un horario predeterminado para el envío de los correos corporativos y que estos deben de ser mejor configurados para que todos los colaboradores puedan acceder a ellos sin necesidad requerir algún tipo de permiso por parte de los dominios. En cuanto a los

canales offline, expresaron que estos deben de ser ubicados en lugares estratégicos donde los colaboradores los puedan observar en “tiempo muerto” y que no pasen desapercibidos.

Se identificó que trabajan bajo una estructura de comunicación descendente, lo cual no presenta ningún problema, ya que los colaboradores compartieron que tienen una buena relación con sus superiores y que tiene la libertad de expresar sus opiniones y que de parte de los superiores hay una buena disposición para recibir dudas, sugerencias e información por parte de los colaboradores. Lo cual hace que los empleados se sientan motivados con su desempeño y que haya un deseo de mejoramiento para seguir alcanzando metas

4. Análisis de imagen y comunicación

4.1. Imagen

- ❖ **Imagen deseada de la organización:** Generar confianza comunicacional, integración entre los colaboradores de la organización.
- ❖ **Imagen percibida de la organización:** El actual nivel de comunicación interna que hay con los colaboradores de la organización es muy eficiente y bien percibido.
- ❖ **Imagen proyectada de la organización:** Se pretende mejorar el nivel de comunicación interna entre los colaboradores de la organización.

4.2. Análisis del entorno

Características	positiva en la organización	negativa en la organización
Nivel de comunicación descendente	X	
Nivel de comunicación ascendente	X	
Nivel de comunicación horizontal	X	

4.3. Posicionamiento de la organización

Características	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En la actualidad la comunicación interna entre los colaboradores de Grupo Terra es muy eficiente y bien percibida. ❖ La organización cuenta con diversas herramientas y estrategias de comunicación descendente, ascendente y horizontal. ❖ Han sido identificados elementos que pueden mejorar la comunicación, los mensajes y las relaciones entre colaboradores.
-----------------	---

5. Análisis FODA de la comunicación interna

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los colaboradores conocen todas las herramientas y canales utilizados. ❖ Colaboradores y supervisores tienen una buena relación. ❖ Los colaboradores se sienten integrados dentro de la organización. ❖ Los colaboradores son capacitados profesionalmente en diversos temas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los colaboradores reconocen que no leen todos los correos corporativos. ❖ Se considera que se envían demasiados correos y que se pierde la importancia de los mensajes. ❖ Muchos colaboradores desconocen de los programas de programas de capacitaciones.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dar más responsabilidades a los colaboradores por parte de sus supervisores. ❖ Mejorar los canales de comunicación, como la plataforma de la organización para incrementar el uso y alcance. ❖ Integrar a colaboradores de diferentes departamentos por medio de actividades de team building. ❖ Utilización de espacios comunes para la colocación de mensajes organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desconocimiento de colaboradores acerca de la comunicación interna, capacitaciones y actividades. ❖ Evasión al uso de la plataforma institucional.

6. Objetivos

- ❖ Mejorar el flujo de la comunicación interna dentro de Grupo Terra.
- ❖ Promover la participación e interacción entre los diferentes departamentos de la organización.

- ❖ Aumentar la relación comunicacional entre los colaboradores y sus superiores.
- ❖ Mejorar las plataformas que se utilizan para enviar los mensajes de la organización.
- ❖ Promover las capacitaciones profesionales.
- ❖ Incentivar las acciones de integración y motivación hacia los colaboradores

7. Misión y visión

7.1. Misión

Organizar, planificar y conducir la propuesta del plan de comunicación interna para el departamento de imagen y comunicación de Grupo Terra.

7.2. Visión

Mediante la propuesta del plan de comunicación interna se pretende lograr los objetivos establecidos para reforzar las debilidades identificadas durante la investigación.

Plan de Comunicación Interna

	Nivel de comunicación	Tipo de Herramientas	Acciones	Actividades
Plan de comunicación	Comunicación descendente	Encuestas	Proponer la realización de una encuesta anual a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer aplicación de encuesta para medir el nivel de comunicación y satisfacción de acciones comunicacionales implementadas en Grupo Terra. • Introducir en la evaluación de todas las áreas indicadores relacionados con el clima laboral, motivación e integración.
		Reconocimientos	Impulsar la motivación de los colaboradores y las relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de reconocimiento a los colaboradores reconociendo su cumplimiento de metas sobresaliente. • Emitir cartas de felicitación para días festivos y días especiales.
		Reuniones periódicas	Potenciar la comunicación entre los colaboradores y los gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones semanales con los colaboradores para escuchar sus necesidades e inquietudes. • Las reuniones buscarán mejorar la productividad dentro del departamento. • Todas las reuniones deberán de tener seguimiento.
		Correo electrónico	Planificar el envío de correos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los horarios de envíos de correos corporativos. • Revisar con IT la configuración de los correos para que sean visibles para todos los colaboradores.

	Nivel de comunicación	Tipo de Herramientas	Acciones	Actividades
Plan de comunicación	Comunicación ascendente	Boletines	Socializar con los colaboradores las actividades y eventos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de boletín digital con resumen de actividades y eventos realizados de manera trimestral. • La elaboración de los boletines estará a cargo del departamento de Imagen y comunicación.
		Murales estratégicos	Impulsar la utilización de espacios estratégicos dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • utilizar espacios estratégicos dentro de la organización para ubicar murales informativos, pizarras o pantallas, como ser elevadores, pasillos, baños, espacios comunes como ser cocina y comedor. • La preparación y actualización de las informaciones serán realizadas por el departamento de Imagen y comunicación.
		Reuniones por departamento	Diseñar y planificar actividades para potenciar el cumplimiento de metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone que los departamentos se reúnan una vez por semana. • Se evaluarán las acciones y actividades realizadas por los diferentes departamentos, entre colaboradores y gerentes. • Se buscará proponer las mejores estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.
		Reuniones internas	Determinar estrategias con las cuales se estará trabajando dentro de la organización para potenciar el cumplimiento de metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán reuniones internas donde se invitará a los gerentes para que se dé a conocer cuáles serán las actividades que se estarán realizando. • Se darán a conocer diferentes puntos de vista sobre las acciones y estrategias por implementarse. • Las reuniones internas serán organizadas por el departamento de Imagen y comunicación.

	Nivel de comunicación	Tipo de Herramientas	Acciones	Actividades
Plan de comunicación	Comunicación horizontal	Reuniones informativas	Establecer las líneas de trabajo bajo las cuales se estará trabajando dentro de los departamentos para potenciar el cumplimiento de metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones entre los colaboradores y gerentes para diagnosticar y evaluar las actividades realizadas en el departamento. • Se propone que se realicen a inicio de semana para determinar lo que se hará esa semana o al final de la semana para planificar para la semana siguiente. • Las reuniones informativas serán organizadas por el departamento de Imagen y comunicación.
		TerraNet	Crear una plataforma institucional dentro de la cual los colaboradores puedan realizar diversas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer la integración y actualización de elementos dentro de TerraNet para un mejor uso de la plataforma. • Integración de un chat institucional a la plataforma que facilite una comunicación fácil entre colaboradores.
		WhatsApp Business	Potenciar la comunicación entre colaboradores y stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer la utilización de WhatsApp Business como canal de comunicación • Planificar reunión con colaboradores para informar el cambio y capacitar de ser necesario.
		Actividades de team building	Promover actividades que fomenten el compañerismo y favorezcan a la integración y valoración entre los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores. • Diseñar materiales audiovisuales que proyecten valores, sus intereses, integrando al personal y promoviendo la innovación • Promover actividades con la participación de los diversos departamentos • Incluir en las evaluaciones indicadores relacionados al compañerismo.

		Facebook	Promoción de actividades realizadas por la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Se publicarán informaciones, vídeos y fotografías para socializar con los colaboradores dentro y fuera de la organización.• Se compartirán informaciones de interés a los colaboradores.• La página de Facebook será manejada por el departamento de Imagen y comunicación.
--	--	-----------------	--	---

AUTORIZACIÓN PRESENTACIÓN FINAL DE TESIS

Señores,
Miembros de la Terna UNITEC,

Yo, Armando José Sarmiento Ney, asesor académico del trabajo de investigación titulado “La comunicación interna en Grupo Terra, a nivel corporativo, analizada desde la perspectiva de las teorías de la comunicación”, presentado por la alumna Vicky Alejandra Méndez Medina, autorizo la presentación del mismo para que pueda ser evaluado bajo terna calificadora para obtener el título de Máster en Dirección de la Comunicación Corporativa

Armando José Sarmiento Ney