



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL INTERNA PARA LOS
EMPLEADOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD JWT
VENEZUELA**

Trabajo de Investigación presentado por:

María de los Angeles SOLÍS

A la Escuela de Comunicación Social
Como requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Comunicación Social

Profesor Guía:
Ana GONZÁLEZ

Caracas, Septiembre 2010

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Ana Carolina González, por su gran ayuda y apoyo en el desarrollo de este trabajo de grado, a quien agradezco todos sus consejos porque fueron motivo de lucha para seguir adelante en los momentos difíciles.

Al profesor Jorge Ezenarro, quien con todos sus conocimientos me ayudó a despejar diversas dudas en este largo camino.

A Christian Carballo por apoyarme dentro y fuera de la agencia de publicidad JWT, su ayuda fue muy importante para la elaboración de esta investigación.

Al Director de Planificación Estratégica de la agencia de publicidad JWT, Vicente Irazábal y a todos los empleados de esta empresa por dedicarme un poco de su tiempo y por brindarme su ayuda en las visitas realizadas a la agencia

A mis amigas de Puerto Ordaz Aldith Ávila y Mónica Ocanto por llenarme de energías positivas.

Y finalmente a mis amigas Mayerlin Carvalho, Dorlen Chirinos, Desireé Mirabal, María Betania Álvarez, Yuri Ribas y María Alejandra Hernández por darme todo su apoyo incondicional en el momento que más las necesite y por acompañarme en este viaje de dos años en la ciudad de Caracas ¡LAS QUIERO!

DEDICATORIA

A Dios, Jesús de Nazareno y la Virgen del Valle por guiarme en mi camino.

A mi madre por ser mi fortaleza, mi ejemplo a seguir, por enseñarme a creer en Dios y por apoyarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi vida. ¡Mamá sin duda alguna eres la mejor, TE AMO!

A mi padre por ser consecuente en el logro de mis metas, por enseñarme que el amor a lo que se hace, la sencillez y la humildad son piezas fundamentales para triunfar en la vida. ¡Papá simplemente eres invaluable, TE AMO!

A mi hermana Olysmar por ser noble y tolerante, por enseñarme lo importante que es el valor de la responsabilidad y por darme fuerza y aliento cuando lo necesite. ¡TE QUIERO MUCHO!

A mi hermana Mariolis por cuidarme y protegerme en todo momento, por ser mi amiga incondicional, por creer en mi y por darme buenos consejos que me ayudaron a salir de muchas depresiones. ¡Hermana TE ADORO!

A mi familia PUERTA, por confiar en mi, por bendecirme siempre y por brindarme todas sus enseñanzas espirituales que me ayudaron a crecer como persona. Abuela, tías(os), primas(os). ¡LO LOGRÉ!

A mi familia SOLÍS, por estar pendiente de mi a lo largo de todo este sueño. ¡LOS APRECIO!

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Objetivos de la investigación	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Formulación del problema	12
1.4 Delimitación del problema.....	13
1.5 Justificación	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1 Agencias de publicidad	15
2.1.1 Tipos de agencias de publicidad	16
2.2 Comunicación organizacional.....	17
2.3 Comunicación interna	20
2.3.1 Direcciones de la comunicación	21
2.4 La comunicación interpersonal en las organizaciones.....	22
2.5 Medios de comunicación en las organizaciones.....	22
2.5.1 Tipología de los medios de comunicación en las organización..	23
2.6 Funciones de la comunicación en las organizaciones	26
2.7 Discursos de la comunicación global	27
2.8 Públicos de la organización	28
2.9 Barreras para la comunicación organizacional	29
2.10 Cultura organizacional o corporativa	32
2.11 Identidad organizacional.....	34
2.12 Imagen corporativa.....	34
2.13 Planificación estratégica de la compañía	35
2.14 Estrategia de comunicación.....	36
2.14.1 Clasificación de las estrategias	37
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL.....	39
3.1 Agencia de publicidad JWT	39
3.2 Ware Plastic Products (WPP).....	39
3.3 Antecedentes históricos de JWT global.....	40
3.4 J. Walter Thompson para el recuerdo.....	41
3.5 Nueva Filosofía.....	43
3.6 JWT Venezuela	44
3.7 Organización Interna de JWT Venezuela	44
3.7.1 Departamentos.....	44
3.8 Estructura Organizativa de la agencia JWT Venezuela.....	47

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO.....	49
4.1 Modalidad	49
4.2 Tipo de investigación y diseño de la misma.....	50
4.3 Variables.....	51
4.3.1 Operacionalización de variables.....	51
4.4 Diseño del plan operativo de muestreo.....	53
4.4.1 Población	53
4.4.2 Muestra	54
4.5 Diseño de instrumentos	55
4.6 Encuesta o cuestionario.....	57
4.7 Entrevista semiestructurada	59
4.8 Observación directa no participante	59
4.9 Validación de los instrumentos de investigación.....	60
4.10 Ajustes de los instrumentos de investigación	61
4.11 Instrumentos validados.....	62
4.11.1 Modelo de encuesta.....	62
4.11.2 Modelo de entrevista no estructurada para los directivos de JWT Venezuela.....	64
4.11.3 Modelo de entrevista semiestructurada para los especialistas en comunicación interna.....	65
4.12 Criterio de análisis	66
4.13 Limitaciones.....	67
CAPÍTULO V DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	69
5.1 Análisis de resultados de la entrevista no estructurada para los directivos de JWT Venezuela	69
5.1.1 Entrevista al Director de Planificación Estratégica de JWT Venezuela.....	69
5.2 Análisis de resultados de la entrevista semiestructurada para los especialistas en comunicación interna	76
5.2.1 Entrevista al licenciado Ramón Chávez	76
5.2.2 Entrevista a la licenciada Rafi Ascanio.....	82
5.3 Análisis de resultados de la observación no participativa.....	87
5.4 Análisis de resultados de la encuesta.....	90
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
CAPÍTULO VII ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	110
7.1 Antecedentes.....	110
7.2 Diagnóstico de la empresa	110
7.3 Objetivos de la empresa	112
7.4 Objetivos de la estrategia	112
7.4.1 Objetivos específicos	112
7.5 Asignación de recursos.....	113
7.6 Selección y descripción de los públicos.....	113
7.7 Mensajes claves	114
7.8 Concepto creativo	114
7.9 Actividades y mezcla de medios	115

7.9.1	Buzón de sugerencias.....	115
7.9.2	Cartelera	116
7.9.3	Correo electrónico	116
7.9.4	Reuniones	117
7.9.5	Comunicación verbal.....	117
7.9.6	Pendones	118
7.10	Responsables.....	118
7.11	Distribución del presupuesto y tiempo estimado de ejecución ...	119
7.11.1	Distribución del Presupuesto.....	119
7.11.2	Tiempo Estimado de Ejecución	120
7.12	Cronograma.....	120
7.13	Propuestas de Mecanismo de Evaluación.....	121
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES		123
CAPÍTULO IX RECOMENDACIONES.....		125
CAPÍTULO X REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		126
10.1	Fuentes bibliográficas.....	126
10.2	Tesis de Grado	128
10.3	Folletos	128
10.4	Fuentes Electrónicas	129
10.5	Fuentes Vivas	129
ANEXOS.....		130

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la agencia de publicidad JWT Venezuela.....	47
Tabla 1. Operacionalización de variables.....	51
Tabla 2. Encuesta validada.....	62
Tabla 3. Entrevista al Director de Planificación Estratégica de la agencia de publicidad JWT Venezuela.....	69
Tabla 4. Entrevista al Licenciado Ramón Chávez.....	76
Tabla 5. Entrevista a la Licenciada Rafi Ascanio.....	82
Tabla 6. Responsable de los medios a utilizar.....	119
Tabla 7. Presupuesto de la estrategia.....	119
Tabla 8. Cronograma.....	120

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. La comunicación en la agencia se caracteriza por qué.....	131
Anexo B. ¿Conoce usted los medios de comunicación existentes en la empresa? De ser su respuesta positiva especifique cuáles.....	132
Anexo C. Especificación de los medios.....	133
Anexo D. ¿Considera usted importante la información que se le transmite por estos medios?.....	134
Anexo E. ¿Considera usted efectivos los medios de comunicación de la empresa?.....	135
Anexo F. ¿Cómo se entera usted sobre las noticias de la empresa?.....	136
Anexo G. ¿Con qué frecuencia utilizas estos medios de comunicación para mantenerte informado de la situación general de la agencia?.....	137
Anexo H. ¿Con qué frecuencia la empresa le proporciona información sobre sus actividades?.....	138
Anexo I. ¿Cómo se siente con la forma en que la agencia se comunica con sus empleados?.....	139
Anexo J. ¿Usted se siente identificado con la empresa?.....	140
Anexo K. ¿Conoce usted los lineamientos estratégicos por la cual se rige la empresa? (Misión, visión y objetivos).....	141
Anexo L. ¿Qué aspectos cambiarías de la empresa?.....	142

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la industria publicitaria ofrece distintos servicios a sus clientes para poder satisfacer las necesidades de las marcas que maneja cada agencia, enfocándose principalmente en adquirir profesional capacitado para lograr este objetivo.

Las agencias de publicidad se caracterizan por ser organizaciones autónomas e independientes, que cuentan con un recurso humano conformado por creativos, planificadores estratégicos, ejecutivos de cuentas y de medios, en fin, son personas que se especializan en desarrollar, mejorar y preparar planes de marketing, anuncios o cualquier otra herramienta de comunicación para llevar a cabo el éxito de la empresa.

Por tal razón, las comunicaciones son una pieza fundamental para el desarrollo laboral u operativo de las organizaciones, porque permiten una conexión con los distintos públicos tanto internos como externos que forman parte de la compañía, el buen manejo de esta herramienta hace que en las instituciones se cree un clima organizacional adecuado.

Es importante acentuar que dentro de toda empresa es necesario que exista una comunicación interna que funcione de manera eficiente entre el conjunto de empleados que conforman la organización. Por tal motivo el uso de los mensajes y canales dentro de las instituciones viene estrechamente relacionado con las comunicaciones organizacionales internas, las mismas permiten que los empleados conozcan la filosofía por la cual se rige la compañía y además hace posible el óptimo desempeño laboral de los trabajadores.

Cabe destacar que en la actualidad las corporaciones son cada vez más complejas, lo que puede afectar el clima organizacional de la empresa o aún más sus comunicaciones, sin embargo es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información fluya de forma eficiente dentro de la estructura organizativa de la compañía.

Por eso, vale la pena estudiar si las comunicaciones internas dentro de la empresa JWT Venezuela, resultan óptimas para el desempeño y desarrollo de la organización dentro de un mundo tan competitivo como lo es la industria publicitaria.

Este estudio se basa metodológicamente de la realización de un proyecto factible no experimental, dividido en dos fases, en la primera de ella se desarrolla un diagnóstico de las comunicaciones internas de la agencia de publicidad JWT Venezuela, a fin de determinar las necesidades comunicacionales de los empleados de la agencia. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados de la anterior, se formula el diseño de una estrategia comunicacional interna dirigida a los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela, la cual va a permitir mejorar los procesos comunicacionales entre la organización y todos los trabajadores de la compañía.

Cabe destacar que este trabajo de campo se realizó a través de la observación no participativa, de encuestas y entrevistas que aportaron grandes resultados a esta investigación, acentuando siempre la ética de la investigadora en cuanto a la autenticidad de los resultados que se arrojaron en este proyecto.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

La elaboración de este trabajo de grado pretende ayudar a la agencia de publicidad JWT Venezuela a solventar los problemas comunicacionales existentes dentro de la corporación. Por tal motivo el desarrollo de una estrategia comunicacional es de gran importancia para esta empresa, debido a que los medios de comunicación utilizados por esta organización para transmitir información corporativa, no está llegando de forma efectiva al público interno de la compañía.

Esta investigación tuvo como propósito identificar las fallas o deficiencias de los medios de comunicación internos utilizados por la agencia de publicidad JWT Venezuela, para ello se realiza un diagnóstico que da a conocer todos los elementos en que se llevan a cabo las comunicaciones corporativas de esta organización.

El tema fue escogido debido a los problemas que se encontraron a través del diálogo constante con los empleados durante las visitas realizadas a la agencia, ya que existían notorias fallas de comunicación interna, lo que afectaba el clima organizacional, el desempeño laboral de los empleados, la cultura y la identidad de la compañía.

Los resultados obtenidos sirvieron para poder plantear una estrategia comunicacional que ayude a optimizar los instrumentos o herramientas de comunicación utilizados por la agencia. De esta manera, se pretende mejorar

el clima y la identidad corporativa, los medios y mensajes empleados por la empresa; a fin de procurar la satisfacción de todos los trabajadores de la agencia.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia comunicacional dirigida a los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los medios de comunicación internos de la agencia de publicidad JWT Venezuela.
- Evaluar la efectividad de los medios de comunicación internos utilizados en la agencia de publicidad JWT Venezuela.
- Identificar las necesidades comunicacionales de los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

1.3 Formulación del problema

¿Es posible diseñar una estrategia comunicacional interna para los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela, que ayude a mejorar la comunicación organizacional dentro de esta empresa?

1.4 Delimitación del problema

La elaboración de este trabajo de investigación se llevó a cabo desde el mes de Junio de 2010 hasta Agosto de 2010, en el transcurso de ese tiempo se les aplicó los instrumentos de recolección de datos a los trabajadores de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

El espacio geográfico donde se enfocó la investigación, es la Gran Caracas, debido a que las instalaciones de la empresa a estudiar se encuentran ubicadas en esta zona.

1.5 Justificación

Todas las empresas o compañías proporcionan un bien o un servicio específico a sus públicos, sin embargo requieren de un personal capacitado que lleve a cabo este objetivo. Jóvenes emprendedores, versátiles, osados, arriesgados, creativos, pero sobre todo poseedores de una herramienta básica como lo es la comunicación.

Muchas veces, las organizaciones desarrollan buenas estrategias para sus clientes y parecieran comunicarse de forma excelente con sus públicos externos, por ende, vale la pena determinar si lo hacen igualmente de manera interna.

Este estudio pretende indagar cómo se están manejando las comunicaciones internas en la agencia de publicidad JWT Venezuela, para luego detectar las fallas comunicacionales; y así establecer a través de una estrategia comunicacional, medidas más eficaces que ayuden a optimizar el desarrollo de las comunicaciones internas de esta agencia de publicidad.

La función primordial de esta investigación es diseñar una estrategia comunicacional interna dirigida a los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela, que permita mejorar los medios de comunicación utilizados por la compañía y de esta forma crear un clima organizacional agradable.

Este proyecto es importante porque permite establecer una conexión entre empresa-empleado y además servirá como aporte a futuras investigaciones relacionadas con este tema, debido a que puede ayudar a otras agencias de publicidad a mejorar sus comunicaciones internas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Agencias de publicidad

Russell y Lane (2001) establecen que las agencias de publicidad son organizaciones independientes, fundadas para desarrollar, diseñar y planear piezas publicitarias, para luego colocarlas en los diferentes medios de comunicación, y así exponer los atributos, beneficios y servicios de los productos al alcance del consumidor final.

Las industrias publicitarias proporcionan diversidad de servicios a sus clientes, los mismos van desde la planeación de medios hasta la investigación de mercado, también están implicadas en el desarrollo de campañas publicitarias y todos los elementos que ella involucra. Haciendo referencia a esto, se puede afirmar que las agencias de publicidad realizan todo lo que el cliente necesita para la comercialización de sus productos, esto con el fin de satisfacer las necesidades de las marcas que posee cada agencia.

Por lo tanto, una buena agencia de publicidad tiene una obligación moral con sus marcas, ni siquiera con sus clientes, los ejecutivos de cuentas detectan las necesidades de las marcas que manejan porque analizan constantemente el entorno en que las mismas se desarrollan.

2.1.1 Tipos de agencias de publicidad

El portal web <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id53.html> recuperado el día 25 de Junio de 2010, plantea que existen tres tipos de agencias, las mismas se clasifican de acuerdo a su tamaño, a su orientación y a su origen. A continuación la descripción de cada una.

De acuerdo a su tamaño: son aquellas agencias que se caracterizan por el número de personas que trabajan en ella, por el tamaño y variedad de sus departamentos. Esta página web establece que hay agencias grandes (alrededor de 150 personas), medianas (cerca de 80 personas) y pequeñas (menos de 30 personas aproximadamente).

En cuanto a su orientación: puede estar orientada hacia el marketing o creatividad. La primera cumple con todas las funciones básicas de una agencia, pero están más orientadas al marketing que a la creatividad; y la segunda desarrolla publicidad altamente creativa, están más enfocadas a ganar premios.

Y según su origen se dividen en:

- Nacional: Agencias con capital e inversionistas netamente locales.
- Internacional: Agencias con casas matrices en el extranjero y sucursales en varios países.
- Mixtas: Agencias en que parte de la propiedad está en manos de inversionistas nacionales y otra parte en personas extranjeras.

2.2 Comunicación Organizacional

El crecimiento de una empresa depende de la comunicación que exista dentro de la compañía, la interacción entre todos los miembros de una organización hace posible el progreso y el logro de metas u objetivos de la institución.

Por esta razón:

La comunicación corporativa u organizacional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa concientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997, p.56).

Por su parte, Fernández Collado (1991) define a la comunicación organizacional como el conjunto de mensajes que se producen entre los públicos internos y externos de la compañía, estos mensajes se transmiten a través de la utilización de técnicas o actividades desarrolladas para acelerar el flujo de información en la organización. El autor señala que gracias a ella se determinan los problemas, las necesidades u oportunidades de la empresa en cuanto a materia comunicacional se refiere.

Bartoli (1992) afirma que:

La organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia desde luego, nada es más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos

ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital.

Inversamente, la comunicación improvisada, puramente informal, sería motivo de ineficacia, frustraciones y desorden. La comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal.

Organización y comunicación están, pues, estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados. (p. 117).

De acuerdo a esto se puede establecer que en las organizaciones es sumamente importante que exista un buen manejo de las comunicaciones corporativas, porque las mismas permiten el desarrollo de la compañía y hace que los empleados estén más orientados hacia los objetivos de la empresa.

Según Bartoli (1992) dentro de las corporaciones se hallan diversas características que buscan lograr una organización comunicante y eficiente, estas pueden ser:

- Abierta: para poder proporcionar información al mundo externo y estar capacitado para recibir la misma.
- Evolutiva: para cambiar constantemente, para no caer en la rutina ni en la formalidad, con la finalidad de manejar lo inesperado.
- Flexible: capaz de conjugar la comunicación formal con la informal.
- Explícita: para facilitar la comunicación formal.
- Responsabilizante: para evitar la fuente de poder por parte de algunos empleados al retener información.
- Energética: para desarrollar por sí misma potencialidades internas, y ponerlas en práctica a través de las herramientas de comunicación.

Bartoli (1992) también establece que para que la comunicación en la empresa este organizada debe presentar cinco características esenciales las cuales son:

- Finalidad: relacionada a los objetivos de la compañía y a un plan en conjunto.
- Multidireccional: para que la información fluya a través de las distintas direcciones de la comunicación.
- Instrumentada: valerse de instrumentos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa.
- Adaptada: debe integrar a todos los sistemas de información de la organización para tomar en cuenta la cultura y adaptar las necesidades de cada sector.
- Flexible: para fusionar lo informal y desarrollar estructuras que le beneficien.

Por lo tanto, los mensajes que se intercambian en las compañías se pueden producir en varios niveles y de diversas maneras. Fernández Collado (1991) establece que:

Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a números públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar

horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras (p.30).

2.3 Comunicación interna

Según Fernández Collado (1991) la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 32).

Este autor plantea que los programas de la empresa están dirigidos a todo el personal de la organización, desde los directivos hasta los obreros.

Por su parte Pizzolante (2004), establece que la comunicación interna lo que busca es crear un sentido de pertenencia en los empleados de una compañía, y para lograr esto se necesita proporcionar la mayor información posible sobre la organización. Mientras que Alarico Gómez (2008) considera que las organizaciones crean medios para comunicarse con su público interno y utilizan estos canales para dar a conocer instrucciones de trabajo y para difundir mensaje motivacionales relacionados con los lineamientos estratégicos de la institución.

La comunicación interna se produce en las empresas a través de comunicaciones formales e informales según Lucas (1997), estas son:

- Comunicación formal: se rige por el organigrama, y por medio de este se produce la vía o transferencia de la información hacia los trabajadores.
- Comunicación informal: se ve reflejada en toda compañía, es una comunicación incontrolable porque viene estrechamente relacionada con los rumores que se producen en el seno de toda organización.

2.3.1 Direcciones de la comunicación

- Comunicación descendente: se produce desde los altos cargos o rangos hasta los subalternos, para Goldhaber (1984) “implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados (...). En casi todas las comunicaciones descendientes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplinas, órdenes, preguntas y políticas” (p.131).
- Comunicación ascendente: se dirige desde los cargos inferiores a los altos cargos, Goldhaber (1984) entiende como comunicaciones ascendentes “aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias” (p.134).
- Comunicación horizontal: las informaciones se originan entre departamentos, para Goldhaber (1984) “consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (p.137).

- Comunicación transversal: consiste en permitir que la comunicación atraviese las funciones y niveles del organigrama mediante la sustitución de los canales regulares. Lo que se busca es una comunicación más eficiente e integrada (Krohling, trans. personal, 2003).

2.4 La comunicación interpersonal en las organizaciones

Desde siempre la vida en las organizaciones ha estado llena de relaciones comunicacionales entre los distintos integrantes de la empresa, las mismas se establecen en muchas ocasiones a través del contacto personal entre jefes, subordinados, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etc.

Blake y Haroldsen (cp. Fernández Collado, 1991, p. 62) definen a la comunicación interpersonal como la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en las que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”. Es decir, en este tipo de actividad comunicativa la relación se produce cara a cara, aunque para Fernández Collado (1991) “llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también son formas de comunicación interpersonal” (p.62).

2.5 Medios de comunicación en las organizaciones

Como es sabido, el canal de comunicación “es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (Fernández, 1991, p.22). Es decir,

el medio es el instrumento que se utiliza para transmitir los mensajes que viajan a partir de la emisión de la fuente hasta el receptor (Fernández, 1991).

Para Fernández (1991) el medio conecta tres elementos principales que son:

- “Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- Un mensaje que es enviado a través de él.
- Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado” (p.246).

2.5.1 Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones

Todas las empresas cuentan con diferentes medios de comunicación que son utilizados por los empleados de la misma para establecer relaciones comunicacionales con otras personas, bien sea dentro de la compañía o fuera de ella. Fernández (1991) presenta una lista que abarca los medios más utilizados:

- Teléfono.
- Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de los empleados).
- Dictado telefónico (mediante el cual podemos dictar telefónicamente un mensaje a una grabadora, el cual queda archivado. Ciertos sistemas pueden, además, transcribir el mensaje e imprimir varias copias. El mensaje archivado puede ser escuchado en la misma grabadora o por otras personas, vía telefónica, instruidas para ello; por ejemplo, la secretaria u otro miembro de la organización. El mensaje

también puede ser enviado a otra grabadora o aparato de dictado telefónico).

- Interfono.
- Telegrama.
- Correo electrónico: mensajes enviados de una computadora o terminal de computadora a otra(s), incluso a larga distancia (entre distintos países). A través de él se transmiten videotextos.
- Teleconferencia: envío de una señal televisiva en “vivo” a un lugar generalmente distante.
- Exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias (con o sin sonido integrado).
- Videos y películas.
- Audiocasete.
- Radio.
- Memoranda e instrucciones por escrito.
- Cartas de diversos formatos.
- Recados escritos y a través de terceros.
- Invitación a eventos formales o sociales.
- Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores.
- Tableros de noticias y avisos (Manuales o electrónicos).
- Reportes escritos (por ejemplo, reportes de ventas, reportes anuales sobre los estados financieros de la empresa, reportes de evaluación de una actividad laboral, reportes sobre los inventarios, etcétera).
- Manuales (de compras, de inducción personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etcétera).
- Boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella (gerentes, trabajadores, secretarias, supervisores, etcétera).
- Revistas y periódicos internos.
- Circulares y panfletos.

- Instructivos y folletos internos, así como otros documentos informativos (por ejemplo, documentos sobre resultados de contratos sindicales, declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los más altos niveles en la organización).
- Altavoces o altoparlantes.
- Entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, despedir a alguien, etcétera).
- Entrevistas informales.
- Discursos.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.
- Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etc.).
- Contactos formales.
- Contactos informales y reuniones casuales.
- Pósters y toda clase de desplegados gráficos.
- Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial.
- Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de toda la organización o grupos de ella.
- Recorridos por instalaciones de la empresa.
- Pruebas Psicológicas (medio ascendente que comunica).
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.
- Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de los folletos, publicaciones, comerciales de prensa, radio y

televisión; correo directo; anuncios exteriores en vallas (bardas), autotransportes, paradas de autobuses y anuncios espectaculares.

- Artículos promocionales con mensajes escritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etcétera).
- Patrocinio de eventos públicos.

Estos medios pueden ser utilizados con propósitos personales específicos de carácter momentáneo, para satisfacer las necesidades de comunicación individuales de los empleados y de manera sistemática, periódica y programada, manejada por la dirección general de la organización para enviar o recibir información de sus miembros (Fernández, 1991).

2.6 Funciones de la comunicación en las organizaciones

Fernández Collado (1991) establece tres funciones de la comunicación en las organizaciones necesarias para mejorar las relaciones entre los empleados de una empresa, las mismas se mencionan a continuación:

- Función de producción: relacionada con cualquier actividad comunicacional estrechamente ligada con la ejecución o realización del trabajo dentro de la organización. Los mensajes de producción son aquellos que informan a los empleados cómo realizar su trabajo, incluyendo actividades como capacitación y/o orientación, fijación de objetivos, entre otros.
- Función de innovación: el autor distingue dos tipos de innovaciones organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización y b) las innovaciones en la organización, para efectos de esta investigación se toma en cuenta la innovación en la organización la cual se fundamenta en el cambio de actitud de todas las personas que integran la compañía (tanto directivos como obreros) para lograr metas organizacionales. Esta función incluye actividades de comunicación tales como: medios de sugerencias, comités de desarrollo de nuevas propuestas, secciones de manifestación de inquietudes, etc.
- Función de mantenimiento: se caracteriza por recompensar y motivar al personal para fusionar las metas individuales y los objetivos organizacionales, también se encarga de mantener las funciones de producción y de innovación. Las actividades de comunicación que se realizan para lograr la relación del empleado con el ambiente físico y humano son las siguientes: la fiesta de fin de año y de aniversario de la compañía, ligas deportivas, etc.

2.7 Discursos de la comunicación global

Bartoli (1992) menciona cuatro tipos de discurso necesarios para una estrategia de comunicación global, estos llevan mensajes importantes sobre la empresa y las actividades que desarrollan:

- Discurso de identidad: apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia y el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa. Este tipo de discurso caracteriza la vida de la organización y se traduce por el nombre, logo, misión y destino fundamental.

- Discurso de personalidad: relacionada con la comunicación de marca y con la personalidad, es la firma que posee cierta permanencia y la seguridad de determinadas características de la situación de la marca.
- Discurso fáctico: comunicación de producto o de actividad que describe características de fabricación de la empresa, incluso los procedimientos, tecnologías y organización. Para el medio interno los empleados tendrán conocimiento de las operaciones y su lógica.
- Discurso cultural: Es la expresión de los valores de la empresa, este discurso es más utilizado para enviar mensajes al público interno de una empresa.

2.8 Públicos de la organización

Fernández Collado (1991) establece una categorización de los públicos internos de acuerdo a su ubicación:

- Ubicación por nivel: relacionada con la estructura de la organización (organigrama).
- Ubicación formal: relacionada con las diversas divisiones o áreas especializadas que reúnen a un número considerable de personas. En esta ubicación es elemental detectar la cultura de grupo (su mística de equipo, el tipo de actividad que desarrolla, sus expectativas, objetivos e importancia de su área de trabajo, con respecto a las demás divisiones de la organización).

- Ubicación geográfica: tiene que ver con la dispersión de los centros de trabajo en muchas partes del territorio, puede comprender países o continentes.

Por su parte, Romer (1994) define tres tipos de públicos existentes en una organización, los cuales son:

- Público interno: trabajadores, empleados, gerencia.
- Público intermedio: accionistas, proveedores, clientes directos.
- Público externo: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.

Las organizaciones no son entidades aisladas, por lo tanto es necesario mantener interrelaciones con su audiencia, según Romer (1994).

Debido que los públicos son generadores de opinión dentro y fuera de la compañía, es necesario que exista una comunicación comprendida desde los lineamientos estratégicos hasta la cultura de empresa.

2.9 Barreras para la comunicación organizacional

Estas barreras son las que dificultan el proceso de envío y recepción de mensajes dentro del tránsito de información en una organización, por lo tanto ellas hacen que se surjan interferencias que limiten o impidan el proceso de comunicación, según Fernández Collado (1991).

Las barreras más comunes son (Krohling, trans. personal, 2003):

- Barreras personales: Depende de la personalidad de cada uno de los empleado, del estado de ánimo, emociones, los valores y la forma de como cada individuo se comporta en determinados contextos.
- Barreras administrativas/burocrática: relacionada con la forma en que se generan las informaciones dentro de las instituciones.
- Exceso de información: relacionada con la sobrecarga de información recibida por un individuo. Esta barrera se da por la utilización de muchos medios para transmitir información, ya que puede causar saturación por parte de receptor y la información no se procesa de forma racional, sistemática y precisa.
- Audición selectiva: es el bloqueo de información que pueda tener una persona porque la comunicación suministrada va en contra de sus creencias, prejuicios y valores.
- Juicios de valor: es el valor que el receptor le puede dar a un mensaje antes de recibir la información completa, esto implica que se generen resultados precipitados dentro del proceso de comunicación.
- Credibilidad de la fuente: es el grado de credibilidad que el receptor del mensaje tiene sobre la persona que produce o envía la información. El nivel de aceptación que se tiene del comunicador determina en gran medida la efectividad del mensaje.
- Problemas de semántica: se refiere a la distorsión en el contenido del símbolo, es decir, al significado de la palabra. Para que no se generen este tipo de barreras dentro de las organizaciones, es fundamental

que tanto el emisor como el receptor manejen los mismos símbolos para que el mensaje se entienda correctamente.

- Lenguaje interno del grupo: es el tipo de palabra, vocabulario, lenguaje que se forma en las organizaciones y sólo el personal interno de la empresa lo conoce. Esta barrera puede dificultar la comunicación con otros grupos porque puede que no entiendan el mensaje.
- Presiones de tiempo: Impide las reuniones o encuentros entre los jefes y los trabajadores, lo que implica el rompimiento del proceso de comunicación organizacional.
- Sobrecarga comunicacional: relacionada con la diversidad de medios de comunicación disponibles en una empresa, lo que ocasiona en muchos casos que el receptor de la información no responda a todos los mensajes que se les envían.
- Comunicaciones incompletas: son informaciones deformadas o incompletas que generan dudas o malentendidos en el receptor del mensaje.
- Diferencias de status: se origina por las diferentes jerarquías existentes dentro de una compañía. Este tipo de barrera se crea para bloquear o producir un filtro de acceso a la información, cuando consideran que un empleado es una amenaza para la empresa.
- Filtros en la comunicación ascendente: relacionada con la alteración de las comunicaciones que sube desde los rangos más bajos hasta la alta gerencia.

2.10 Cultura organizacional o corporativa

Fernández Collado (1991) afirma que “no existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí” (p.111). De acuerdo a esto, se puede decir que toda organización sea cual fuese su tamaño o su estructura posee una cultura que determina la forma o estilo para solucionar los problemas de la compañía bien sea de manera eficiente o no.

La cultura según Villafañe (2002) “es el ámbito de la intervención, a veces el único, para favorecer la integración entre grupos profesionales con orígenes distintos” (p.145), es decir, la cultura crea una armonía en cualquier institución.

De acuerdo con Fernández Collado (1991) la cultura organizacional la conforman una serie de valores y creencias que son admitidos de forma consciente o no por los integrantes de una empresa. El autor señala que si el personal de la organización sabe hacia dónde tiende ésta y asume los valores de la empresa, su conducta laboral estará encaminada a mantener y/o alcanzar las metas de la corporación.

La cultura de empresa corresponde a los valores que están relacionados con la historia, los fundadores o las personalidades destacadas que pasaron por la compañía y sus profesiones (Bartoli, 1992).

Este autor traduce dicha cultura en:

- Hábitos (usos y costumbres).

- Mitos y ritos.
- Tabúes.
- Mentalidad casera.
- Estilo de dirección y comportamiento.

Bartoli (1992) menciona que la comunicación corporativa puede ganar eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores de la empresa, por lo tanto es útil:

- Un conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información).
- Una visión clara de los problemas a resolver.
- Un *savoir – faire* (saber – hacer) común en cuanto a los métodos de trabajo.
- Bases de un lenguaje común.

Estos elementos facilitarán la comunicación y harán más productiva la misma, debido a que expresan un contexto cultural uniforme (Bartoli, 1992).

Se puede afirmar que la cultura es un conjunto de creencias, conductas y valores, que son transmitidos en una organización y adquiridos a través del tiempo. La cultura es una pieza fundamental en toda empresa, porque permite una conexión con el público interno de la institución y además distingue una compañía de otra. Este elemento, también hace posible el éxito de la compañía en cuanto al logro de los objetivos de la organización, y a su vez define el estilo para enfrentar los problemas generados bien sea dentro de la empresa o fuera de ella.

2.11 Identidad organizacional

Scheinshon (2002) menciona que la identidad es “el total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus grupos de interés. Pero esta identificación no se refiere a aspectos físico – visuales sino a una representación ideológica que la organización va creando con su actuación” (p.56).

La identidad corporativa es una herramienta fundamental para generar comunicación porque permite establecer una diferenciación con otras empresas dentro de la misma rama a la cual pertenecen. También influye en el logro de los objetivos y en la estrategia comunicacional a seguir (Römer, 1994).

“La identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia: especialmente se traduce por el nombre, el logo, misión y destino fundamentales” (Bartoli, 1992, p.108).

2.12 Imagen corporativa

La imagen corporativa “es la que tiene determinando público sobre la empresa” (Villafañe, 2002, p.30). La imagen se fija de acuerdo a las actividades que emplee cada empresa y viene dada por cada uno de los públicos de la organización (Villafañe, 2002).

Para Scheinsohn (1993) la imagen es “el total de percepciones, de interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad” (p.104), dicho concepto lo determina desde una óptica general.

La imagen es la necesidad que se tiene de formar, conservar o mejorar personalidad de una entidad, no sólo en lo cultural sino que también se debe incluir lo visual, según (Alarico Gómez, 2008).

De la tajada (1991; cp. Caringella y Sousa, 2005, p.14) define a la imagen como “el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o de una institución, representaciones tanto afectivas como racionales, que a su vez se asocian a experiencias, creencias y actitudes, sentimiento e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en la percepción del entorno” (p.34).

Partiendo del concepto anterior, la imagen no es más que la percepción que posee el público interno y externo de una determinada compañía, es una representación que nace en la mente de las personas ante una entidad, la misma viene conectada con la cultura y la identidad empresarial.

2.13 Planificación estratégica de la compañía

Kotler y Armstrong (1998) afirman lo siguiente:

La planificación formal puede rendir muchos beneficios para todo tipo de compañías, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Alienta a la gerencia a pensar sistemáticamente en el futuro. Obliga a la compañía a perfeccionar sus objetivos y sus políticas, conduce a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía y proporciona estándares de desempeños claros para su control. El argumento de que la planificación es menos

útil en un ambiente de rápido cambio tiene muy poco sentido. De hecho sucede lo contrario: una planificación sólida ayuda a la compañía a anticiparse a los cambios ambientales y responder a ellos y prepararse mejor para los desarrollos repentinos (p. 38).

Por su parte, la planificación estratégica se define como el “proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiante. La planificación estratégica prepara el escenario para el resto de la planificación de la empresa” (Kotler y Armstrong, 1998, p.38).

Mientras que Stanton (1996) lo conceptualiza como: “Donde se definen las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y marketing” (p.79).

2.14 Estrategia de comunicación

Costa, Garrido y Putman (2002) afirma que la creación de una estrategia de comunicación en una organización ayuda a mejorar las gestiones de los procesos comunicacionales existentes dentro de la empresa.

Aguilera (CICCO, 2007; cp. Natera y Prieto, 2010) menciona que la estrategia es un plan maestro que nos define dónde concentrar nuestros esfuerzos para alcanzar un objetivo. La estrategia es el medio para posicionar un concepto, se propone realizar acciones organizadas en conjunto con funciones creativas. Su aplicación requiere planeación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción estratégica. Sin embargo, hay que tomar en consideración la oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación.

2.14.1 Clasificación de las estrategias

Para el autor Aguilera (CICCO, 2007; cp. Natera y Prieto, 2010) señala que existen dos tipos de estrategias:

2.14.1.1 Estrategias por necesidad

Son las más comunes y están asociadas a estrategias para mejoramiento de competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional.

Se caracterizan:

- Parten de la iniciativa de la organización o el individuo.
- Si el estrategia va a solucionar un problema cuenta con el tiempo para solucionarlo desde su origen, así que audita y genera un diagnóstico que le asegure la efectividad de la estrategia.

- Al ser escogidas por iniciativa es quien establece el nivel de premura para realizarla, es decir, es posible establecer un plazo amplio para su realización.
- El estratega puede realizar pruebas pilotos antes de comenzar.

2.14.1.2 Estrategias por problema

No son muy comunes y generalmente están asociadas a situaciones de crisis.

- Son implementadas por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentado.
- El estratega se ve presionado a solucionar problemas inmediatos y consecuencias y al terminar el problema se indagará sobre el origen o el problema de fondo.
- Su nivel de premura es alto.
- Es necesario planear y ejecutar sobre la marcha y en ocasiones es imposible realizar pruebas piloto

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Agencia de publicidad JWT

Según la información contenida en el informe de pasantía de JWT, proporcionado por el Director de Planificación Estratégica de la agencia, Daniel Pacheco, refleja que esta industria publicitaria fue fundada por James Walter Thompson en 1867 y que actualmente forma parte del grupo Ware Plastic Products (WPP), el grupo más grande de servicio de comunicaciones, compuesto por empresas líderes. Las alianzas con empresas socias del grupo permiten brindar un mejor servicio a sus clientes.

3.2 Ware Plastic Products (WPP)

De acuerdo con lo establecido en el informe de pasantía de la agencia de publicidad JWT, el grupo WPP, cuenta con:

- Más de 125 compañías.
- 91000 empleados.
- Presente en 106 países.
- Más de 2000 oficinas repartidas por todo el mundo.
- Entre nuestros clientes están más de 330 del listado Fortune Global 500, más de la mitad de los de NASDAQ 100 y más de 30 de los de Fortune e.50.
- Todos los empleados son accionistas (opcionistas).
- CEO: Sir Martin Sorrell.
- Wpp.com

3.3 Antecedentes históricos de JWT global

La siguiente información fue extraída textualmente del portal web http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonistas_ficha.php?Codnot=17 recuperado el día 9 de Junio de 2010. Aquí se refleja lo siguiente:

En 1885, la agencia de publicidad J. Walter Thompson crea la figura del ejecutivo de cuentas para ofrecer una amplia gama de servicios de apoyo para sus clientes. También fueron los primeros en utilizar los llamados anuncios de casa, con los que la propia agencia se promocionaba.

Para vender más espacios publicitarios, la empresa ofrecía el servicio de desarrollo de contenidos para los anunciantes y con tal fin contrató escritores y artistas para formar el primer departamento creativo de una agencia de publicidad.

A Walter Thompson se le atribuye como el padre de la moderna revista de publicidad en los EE.UU. Un ejemplo de ello son los pioneros anuncios testimoniales que la agencia usó al principio para vender productos de belleza Pond's. También fue uno de los primeros publicistas en poner un fuerte énfasis en el uso de datos demográficos y económicos para el desarrollo de campañas publicitarias.

En 1915 la J. Walter Thompson Company estableció uno de los primeros departamentos de investigación de marketing. Destacados investigadores del comportamiento fueron reclutados y sus hallazgos fueron usados para crear exitosos mensajes y estrategias de campaña. El establecimiento de los paneles de consumo fue un componente fundamental de esta estrategia. La aplicación de Walter Thompson de un enfoque

científico en la publicidad y el marketing fue, quizás, uno de sus más importantes contribuciones para el desarrollo de la industria publicitaria.

J. Walter Thompson Company fue la primera agencia que compitió a nivel internacional, estableciendo sucursales extranjeras en Gran Bretaña y Canadá, además de establecer sólidas relaciones con empresas de comunicación de medios impresos de todo el mundo.

El sucesor de Walter Thompson fue, a partir de 1916, Stanley Resor, que se había incorporado a la compañía en 1908. Junto a su mujer, Helen Lansdowne (a la que había contratado como redactora), construyeron la más grande y dominante agencia de la industria publicitaria. Resor mantuvo el cargo de presidente de la agencia hasta 1955, cuando se retiró.

En 1947 se convirtió en la primera agencia que superó los 100 millones de dólares de facturación.

3.4 J. Walter Thompson para el recuerdo

Según la información contenida en el portal web <http://nuevapublicidad.blogspot.com/2005/02/j-walter-thompson-para-el-recuerdo.html> recuperado el día 9 de Junio de 2010, establece que en 1987, el grupo Ware Plastic Products (WPP) compró la agencia, la cual a partir del año 2005, paso a llamarse JWT.

Este portal web refleja que debido al tiempo que esta marca ha existido como agencia de publicidad, los directores decidieron cambiar; por ello han reducido un símbolo con mucha historia a tres letras, JWT. Tres letras que en esencia, van a seguir representando lo mismo, J. Walter

Thompson. Con este cambio pretenden reinventar la marca para adaptarla a las nuevas circunstancias que el mercado exige, para entrar con fuerza en la era digital.

La siguiente información fue obtenida textualmente del portal web http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonistas_ficha.php?Codnot=17 recuperado el día 9 de Junio de 2010. Esta página establece que JWT es una de las agencias publicitarias y de comunicación más grandes del mundo. Tiene su sede en Nueva York, y es una de las compañías claves de WPP Group, de Sir Martin Sorrell.

La red de JWT cuenta con más de 8.500 empleados y más de 300 oficinas distribuidas alrededor de 87 países, en los cinco continentes, las cuales sirven a 1.200 clientes; según la información contenida en el informe de pasantía de esta agencia.

Dicho informe refleja la relación en el manejo de marcas por más de 100 años: Unilever – Lux, Ford (50 años), Kellogg's (60 años), en la actualidad esta cuenta no pertenece a JWT.

Entre los clientes de JWT se incluyen: HSBC, DTC, Ford, Jet Blue, Nestlé, Shell, Pfizer, Unilever, Kraft, Vodafone, De Beers, Safi Airways, Tim Hortons, Roshan o The United States Marine Corps; según el portal web http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonistas_ficha.php?Codnot=17 recuperado el día 9 de Junio de 2010.

De acuerdo con la información plasmada en el informe de pasantía de esta agencia de publicidad, la compañía que James Walter Thompson creó en 1867 es responsable de:

- Fundar la primera agencia de publicidad del mundo.
- Ser pionero en el desarrollo profesional de la mujer en la industria publicitaria (primera agencia en darle trabajo a una mujer).
- Producir el primer programa de televisión patrocinado.
- Desarrollar la planificación de cuentas.
- Crear la primera red de trabajo internacional.
- Establecer las figuras del redactor y director artístico.
- Inventar nuevos soportes publicitarios, como los artículos de regalo (tinteros, cajas de clips, etc.).
- Introducir métodos promocionales como los llamados anuncios de casa.
- Producir el comercial de televisión por primera vez en 1939.
- Imagen del Comodoro y el Búho.

3.5 Nueva Filosofía

El Director de Planificación Estratégica de la agencia de publicidad JWT, V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010) apunta que esta industria publicitaria realizó un cambio de filosofía mundialmente el mismo día, desde ese momento todas las agencias de JWT en el mundo entero se rigen por una nueva filosofía que se describe a continuación:

- Visión: Transformar consumer insight brillantes en ejecuciones creativas increíbles.
- Rol como agencia: Asegurarnos de que más gente pase más tiempo con las marcas de nuestros clientes.
- Propósito: Crear ideas con las cuales la gente quiera pasar más tiempo.
- Credo: Mientras mejor sea la idea, más tiempo le dedicará la gente.

- Contrato Creativo: Compromiso que la agencia exige a todos los empleados para que la creatividad sea más elevada, más intuitiva y más innovadora.

V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010) señala que el contrato creativo es firmado por todos los empleados de JWT en el mundo entero, no sólo por el departamento creativo sino por todos los trabajadores, bien sea si trabajan en finanza, cuentas, creación, planificación, logística, en producción gráfica, etc.

- Standard Creativo: 10 puntos.

3.6 JWT Venezuela

Según la información contenida en el informe de pasantía de esta agencia, los aspectos generales de JWT Venezuela son:

- Compañía fundada en 1964.
- Conformada por 68 empleados.
- Es la agencia más premiada del país (creatividad).
- Posee 26 clientes, más de 80 marcas.

3.7 Organización Interna de JWT Venezuela

3.7.1 Departamentos

3.7.1.1 Departamento de cuentas

La información obtenida a través del informe de pasantía de JWT, los empleados que pertenecen al departamento de cuentas son los representantes del cliente dentro de la agencia. Ellos son:

- La cara visible de la agencia ante el cliente.
- Negociantes: expertos en negocios (desde otro punto de vista).
- Altos ejecutivos (que ejecutan), que hacen que las cosas buenas pasen, aunque el cliente no esté de acuerdo.
- Los catalizadores de la agencia. Un muro de contención.
- Versátiles, osados, algo arriesgados.
- No deberían ser publicistas. Necesitamos heterogeneidad de ideas.
- Consultores.
- Deben ser actores.
- Deben aprender y saber evaluar creatividad.

3.7.1.2 Departamento de planificación estratégica

De acuerdo con la información contenida en el informe de pasantía de JWT, los trabajadores que forman el departamento de planificación estratégica son:

- Los representantes del consumidor dentro de la agencia de publicidad.
- Para eso, hurgan, se enfocan, se empeñan en el consumidor.
- Transforman la data dura de las investigaciones de mercado en insumos útiles para la comunicación de la marca.
- Le dan orientación a la marca, en términos de comunicación.
- Velan por la salud y longevidad de sus marcas.

3.7.1.3 Departamento creativo

La información manejada en el informe de pasantía de esta agencia de publicidad, establece que los creativos son los representantes de las ideas dentro de la agencia.

3.7.1.4 Departamento de producción gráfica

Para V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010) este departamento es el responsable de transformar las ideas en mensajes reales, resuelve artística y técnicamente la realización del arte, adaptándolo a cada uno de los medios elegidos para difundirlo.

3.7.1.5 Departamento producción audiovisual

El Director de Planificación Estratégica V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010) apunta que esta área se ocupa de coordinar las producciones audiovisuales de la agencia y que está directamente relacionado con la realización de comerciales de televisión, radio y cine.

3.7.1.6 Departamento Glue

Se ocupa de los medios no tradicionales, su función es preparar los eventos y supervisarlos, según la información suministrada por V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010).

3.7.1.7 Departamento de Finanzas

Es el área encargada de la administración, cobranza, impuesto y logística de esta organización, V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010).

3.8 Estructura Organizativa de la agencia JWT Venezuela

El Director de Planificación Estratégica de la agencia de publicidad JWT, V. Irazábal (comunicación personal, Julio 15, 2010) plantea que el organigrama de la empresa esta constituido de la siguiente manera:

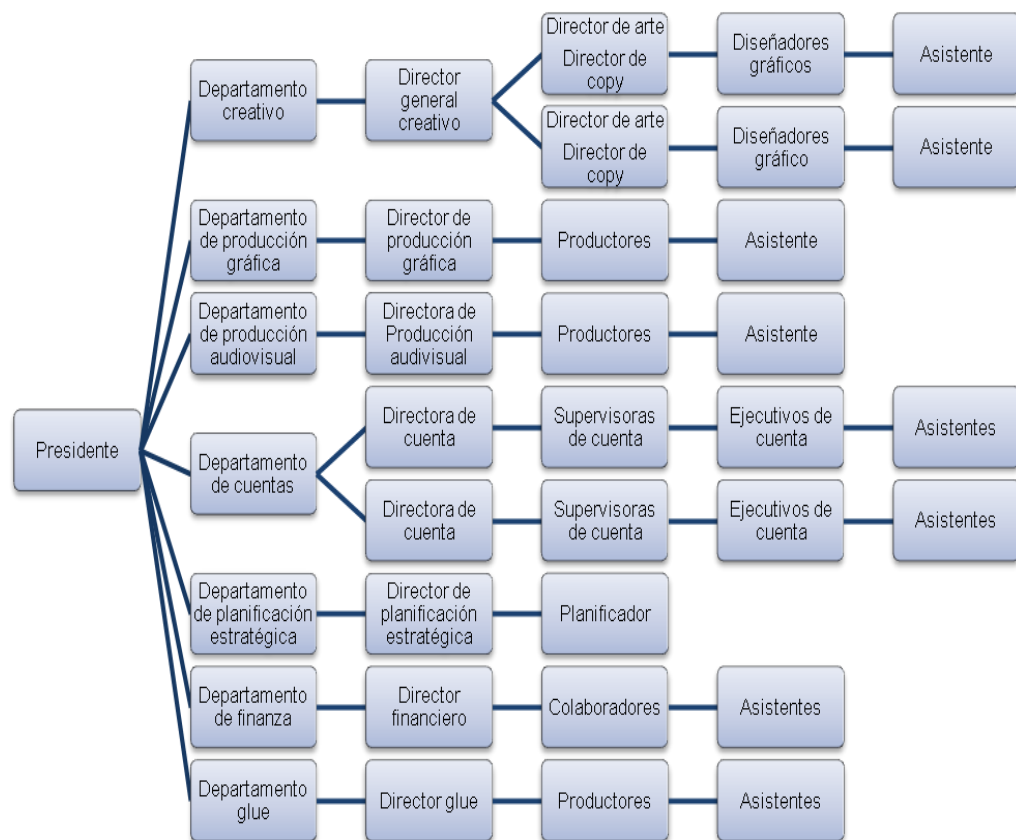


Figura 1. Organigrama de la agencia de publicidad JWT Venezuela

Como se muestra en la figura 1, la estructura organizativa de la agencia, esta dirigida por el presidente de la empresa, quien junto a su equipo de profesionales, aportan cada uno de ellos sus conocimientos e ideas brillantes para el departamento en que trabajan o para la agencia en general. Cabe resaltar que el Director General Creativo supervisa también al departamento de Producción Gráfica y al departamento de Producción Audiovisual.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad

El presente proyecto de investigación se inscribe en la modalidad IV: Estrategia de comunicación amparada en la submodalidad 2: Desarrollo de estrategias comunicacionales, según el Manual de Trabajo Especial de Grado (2008) de la Escuela de Comunicación Social, perteneciente a la Universidad Católica Andrés Bello. La definición de esta submodalidad “consiste en desarrollar una estrategia comunicacional destinada a satisfacer necesidades específicas de la organización.” según el portal web <http://www.ucab.edu.ve/teg.html> recuperado el día 24 de Junio de 2010.

Por esta razón, se considera necesario realizar un diagnóstico de las comunicaciones internas de la agencia de publicidad JWT Venezuela, para identificar los medios de comunicación que existen dentro de la empresa, y además se pretende determinar si los mismos son efectivos o no.

Este proyecto involucra al investigador con la organización como herramienta directa, a fin de evaluar las necesidades comunicacionales entre los empleados de esta industria publicitaria, para luego recomendar soluciones concretas que faciliten el desarrollo de la estrategia comunicacional para esta agencia de publicidad, y de esta manera optimizar los medios de comunicación y el ambiente de trabajo.

4.2 Tipo de investigación y diseño de la misma

Este proyecto se adapta al tipo de investigación exploratoria debido a que se esta indagando acerca de un tema que aún no se ha estudiado, por lo tanto no tiene antecedentes. De acuerdo a esto, la investigación exploratoria según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 100).

Por su parte, Ronald M. Weiers establece que:

En lo fundamental, los estudios exploratorios tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos ulteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación donde nos faltan ambas cosas. (Weiers, R.M. 1986, .64)

Es decir, este tipo de investigación permite familiarizarnos con temas que jamás se han estudiados, y así obtener conocimientos puntuales sobre el contexto donde se está desarrollando el problema.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo ex post facto, para Kerlinger (1981) “la investigación no experimental o ex post facto es cualquier investigación en el que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p.116). Este diseño se caracteriza por “observar fenómenos tal como se dan en su contexto

natural, para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.205).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el investigador no controla las situaciones ni las características propias de las personas participantes, sólo se observan los acontecimientos para recoger datos, entenderlos y finalmente analizarlos. Por lo tanto, las unidades de análisis son estudiadas en su contexto natural sin alterarlas, para así obtener un resultado fidedigno de las variables y luego proceder al posterior análisis del objeto de estudio.

Se trata de estudiar situaciones de forma no intrusiva y hallar las posibles explicaciones (www.ucab.edu.ve recuperado Agosto 5, 2010). En palabras de Kerlinger y Lee “los investigadores debe tomar las cosas como son e intentar entenderlas” (Kerlinger, F.N. y Lee, H.B.2002, p.505).

4.3 Variables

4.3.1 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Medios de comunicación	Comunicación Interna	Mensajes	¿Qué tipo de mensajes se comunica dentro de la agencia?	Entrevista	Directivos de JWT
		Canales	¿Conoce usted los medios de comunicación existentes en la empresa? ¿Considera usted importante la información que se le transmite por estos medios?	Entrevista	Directivos de JWT
				Encuesta	Empleados de JWT

Audiencia	Evaluación de los medios	Eficacia de los medios	¿Considera usted efectivos los medios de comunicación de la empresa?	Entrevista	Directivos de JWT
				Encuesta	Empleados de JWT
		Frecuencia de los medios	¿Con que frecuencia utilizas los medios de comunicación para mantenerte informado(a) de la situación general de la agencia? ¿Con que frecuencia la empresa le proporciona información sobre sus actividades?	Entrevista	Directivos de JWT
				Encuesta	Empleados de JWT
Audiencia de la agencia de publicidad JWT	Identificación de la audiencia	Relevancia	¿Considera usted importante la información que se le transmite por estos medios?	Entrevista	Directivos de JWT
				Encuesta	Empleados de JWT
Audiencia	Diseño de estrategia comunicacional	Mensajes claves	¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué? ¿Cuál debería ser el tono del lenguaje que debe emplearse en los mensajes claves dirigidos a los trabajadores de una compañía?	Entrevista	Expertos en comunicación interna
Audiencia	Diseño de estrategia comunicacional	Estrategia	¿Qué medios serían los más adecuados para la comunicación interna en una organización? Partiendo de que los medios de comunicación internos de una compañía no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para resolver este problema?	Entrevista	Expertos en comunicación interna

Audiencia	Diseño de estrategia comunicacional	Tiempo de aplicación	¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia para determinar su efectividad?	Entrevista	Expertos en comunicación interna
-----------	-------------------------------------	----------------------	---	------------	----------------------------------

4.4 *Diseño del plan operativo de muestreo*

4.4.1 *Población*

Según Weiers “la población es el total de elementos (...) sobre la cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa de la muestra” (Weiers, R.M.1986, p.97).

Partiendo de esa definición, en este estudio se considera como población al universo de empleados que pertenecen a la agencia de publicidad JWT Venezuela, desde los directivos hasta los asistentes de esta industria publicitaria.

Según la información obtenida a través del informe de pasantía de JWT Venezuela, el total de trabajadores que conforman la organización es de 68 personas. Por lo tanto, el diseño poblacional de esta investigación se basó en las siete áreas o departamentos de JWT Venezuela, a las cuales pertenece la muestra a la que le fue aplicada los instrumentos de recolección de datos. Estos departamentos poseen las siguientes características:

Departamento creativo, es el encargado de crear las ideas dentro de la agencia, es decir, son los que realizan el concepto creativo de las piezas publicitarias y todos sus elementos. También dirige el área de producción gráfica y de audiovisual; el primero es el responsable de transformar las ideas en mensajes reales, resuelve artística y técnicamente la realización del mensaje adaptándolo a cada uno de los medios elegidos para difundirlo; y el

segundo se ocupa de coordinar las producciones audiovisuales de la agencia.

Por su parte, el departamento de cuentas, se encarga a través de los ejecutivos de cuentas mantener un contacto directo con los clientes. Es el nexo entre el cliente y la agencia.

Los de planificación estratégica son los representantes del consumidor dentro de la empresa, se encargan de obtener información que sea relevante para el resto de los departamentos, supervisan y dirigen las investigaciones de mercado, por eso se enfocan en el consumidor.

Por otro lado, glue es el departamento que se ocupa de los medios no tradicionales, su función es preparar los eventos y supervisarlos.

Y finalmente, finanza es el área encargada de la administración, cobranza, impuesto y logística de esta organización.

4.4.2 Muestra

La muestra para Kerlinger “es una porción de la población tomada por lo general como representativa de la misma” (Kerlinger, F.N. 1981, p.79).

A partir de esto se selecciona como muestra el universo de empleados que conforman la agencia de publicidad JWT Venezuela, es decir, la muestra es la población total compuesta por los 68 trabajadores de la empresa, según los datos contenidos en el informe de pasantía de esta compañía.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la muestra no probabilística es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.241). Por lo que la muestra de este estudio se maneja de manera no probabilística, es decir, no aleatoria, debido a que este método garantiza que la elección de las unidades de análisis no será al azar.

Mientras que la clase de muestreo fue exhaustivo porque el censo por contar es una población finita.

La distribución de las personas por departamentos que trabajan en la agencia de publicidad JWT Venezuela, según datos contenidos en el informe de pasantía de la empresa es la siguiente:

Departamentos	Empleados	Asistentes	TOTAL
Creativo	12	2	14
Cuentas	11	2	13
Producción gráfica	3	1	4
Producción audiovisual	3	1	4
Planificación estratégica	2	0	2
Glue	6	1	7
Finanza	21	3	24
TOTAL	58	10	68

En el caso donde el resultado fue cero (0), quiere decir que el departamento no cuenta con ese personal dentro de su equipo.

4.5 *Diseño de instrumentos*

Con el objetivo de obtener resultados importantes para la elaboración de las conclusiones y para conseguir la mayor cantidad de información que

sea posible, se utilizaron tres instrumentos de recolección de datos: la encuesta, la entrevista y la observación no participativa.

Las mismas se emplearon para recopilar toda la información necesaria que oriente el diseño de una estrategia comunicacional apropiada para la agencia de publicidad JWT Venezuela.

Los instrumentos diseñados son basados en los métodos utilizados en el trabajo especial de grado estrategia comunicacional interna para trabajadores de nómina diaria sin acceso a medios electrónicos de cervecería Polar – planta Los Cortijos, presentado por Natera y Prieto en Mayo del presente año.

Estas herramientas se establecieron en tres fases para mantener un orden en el trabajo.

En la primera fase de la investigación se aplicaron las encuestas a través de un proceso denominado trabajo de campo, esta herramienta permitió requerir información de un grupo de (68) personas relacionadas con el objeto de estudio, para luego realizar el análisis de los resultados y sacar conclusiones que vayan acorde con los datos conseguidos.

Para este estudio se planteó un cuestionario con preguntas cerradas, con el objetivo de que los encuestados puedan contestar de forma rápida, clara y concisa las interrogantes.

Dicho instrumento constó de 11 preguntas, en la que los encuestados deben elegir una de las opciones presentadas. Es por ello que fue necesario

redactar las interrogantes de forma fácil para que el público objetivo pudiera entenderlas sin complicaciones.

La segunda fase del proyecto, se basa en la realización de entrevistas semiestructurada a expertos en comunicación interna, para tener una guía de cómo elaborar una estrategia comunicacional adecuada para la agencia de publicidad JWT Venezuela. Por su parte, se realizó entrevistas no estructuradas a los directivos de esta organización, con el fin de conseguir la mayor cantidad de información que ayude a la preparación de la investigación.

Este método de recolección de datos se diseñó con preguntas abiertas para obtener informaciones más desarrolladas del objeto de estudio.

Y en la última fase, se aplicó la técnica de la observación no participativa con el objetivo de conseguir información que sea relevante para esta investigación. Se observó el comportamiento de los empleados ante los medios utilizados por la empresa, así como también se realizó una inspección en la agencia que determinó los medios usados para comunicar información institucional.

4.6 Encuesta o cuestionario

Para Kerlinger y Lee (2002) “la investigación por encuesta estudia poblaciones grandes o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables” (p.541).

Además, Balestrini (2002) define al cuestionario como: “Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado” (p. 155).

Por otra parte, este instrumento consiste en una hoja en la que se asientan una serie de preguntas con el propósito de indagar la verdad de algo. “Se utiliza para entrevistar a la población o a una parte de la misma que sea representada del universo” (Eyssautier, M. 2006, p.42).

Hernández, Fernández y Baptista (2003) dividen a esta técnica en cuestionarios abiertos y cerrados:

Cuestionarios abiertos, son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles decodificar, clasificar y preparar para el análisis (p.397).

Por su parte, los autores mencionados anteriormente establecen que los cuestionarios cerrados:

Son fáciles decodificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menos esfuerzo por parte de los respondientes. Éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que

describe mejor su respuesta. Además contienen alternativas de respuesta previamente delimitadas (p.396).

4.7 Entrevista semiestructurada

En palabras de Balestrini (2002) la entrevista “es un proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger información a partir de una finalidad previamente establecida” (p.157).

La entrevista se realizó a través de una serie de preguntas abiertas, manteniendo un orden preciso y coherente, gracias a un procedimiento elaborado en relación a los objetivos de la investigación (Balestrini, 2002).

En el presente trabajo de grado las entrevistas son de tipo semiestructuradas y no estructuradas. La primera, Hernández, Fernández y Baptista (2006) la definen como “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (p. 597). Mientras que la segunda, es aquella en la cual existe libertad para enunciar preguntas y respuestas (Sabino, 2002, p.108).

4.8 Observación directa no participante

Hernández, Fernández y Baptista (2006) plantean que la observación “es el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información sobre la conducta más que de percepciones” (p. 374).

En esta investigación la observación se caracteriza por ser simple y directa para captar los hechos de forma espontánea y registrarlos. La observación en ningún momento es participante debido a que se asumió el papel de espectador ante la actitud de los empleados hacia los medios de comunicación que utiliza la organización, así como de las relaciones comunicacionales que establece la empresa con su cliente interno.

4.9 Validación de los instrumentos de investigación

Los instrumentos de recolección de datos que se usaron para esta investigación deben cumplir con un requisito de validez. Weiers plantea que “un instrumento es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado” (Weiers R.M. 1986, p. 153).

Para Weiers (1986) la validez de contenido es “la medida en que el instrumento parece estar midiendo la característica en cuestión” (p. 153). Esto se realiza con la intención de dar confiabilidad en la transmisión de las herramientas de recolección de información aplicadas en este proyecto.

Por lo tanto, se evaluó cada pregunta con tres profesionales para determinar si el instrumento cumple con los objetivos para los cuales se elaboraron, y saber si los métodos de obtención de datos empleados en esta investigación son de fácil y de clara comprensión para las personas.

Para definir que los instrumentos de esta investigación son aprobados, se contó con la validación de dos comunicadores sociales; la Lic. Adriana Díaz Guillen, especialista en comunicación externa, quien es Directora de Cuentas de Entorno Estrategia y el Lic. Gabriel Andrés Vélez, quien desempeña el cargo de Business Developer Manager de GFK Miami.

Por otro lado, se encuentra la Ing. de Materiales Judith Torrellas, egresada de la Universidad Simón Bolívar (USB) y diplomada en Educación Superior por la Universidad Pedagógica Libertador, quien es Instructora Académica Práctica de Aprendices del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Social (INCES).

Estos expertos son los responsables de evaluar que la encuesta y la entrevista este relacionada con el objetivo principal de la investigación y de garantizar que el instrumento este estructurado de manera ordenada para conseguir la adecuada comprensión de los encuestados.

4.10 Ajustes de los Instrumentos de investigación

El Lic. Gabriel Vélez, sugirió los siguientes cambios para los instrumentos de investigación:

- En la pregunta (1) de la encuesta las alternativas deben ser más claras y no tan ambiguas.
- En la pregunta (5) de la encuesta colocar la opción otros como alternativa y cuál sería.
- Mejorar el estilo, específicamente en la redacción de algunas preguntas de la encuesta y de la entrevista, para no causar confusión en el público objetivo.

La Ing. Judith Torrellas, recomendó que se le hiciera el siguiente ajuste al instrumento:

- Eliminar de la encuesta la información demográfica (sexo), debido a que esta interrogante no iba acorde con los objetivos de la investigación.
- Mantener un estilo de redacción dentro de la encuesta (usted o tú).
- Mantener un estilo único en todas las interrogantes, porque en unas preguntas se habla de medios y en otras de canales.

Y por último la Lic. Adriana Díaz Guillen, hizo correcciones de estilo más no de contenido y validó el instrumento sin ningún problema.

4.11 Instrumentos validados

4.11.1 Modelo de encuesta

Tabla 2. Encuesta Validada

No sienta desconfianza, al responder la siguiente encuesta usted estará colaborando con una tesis de grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Es completamente anónima y confidencial. No le quitará mucho tiempo, sólo siga las instrucciones dadas. ¡Muchas gracias! Preguntas Marque con una X la opción que considere más adecuada 1) La comunicación en la agencia se caracteriza por qué: a) Su supervisor o director le da instrucciones y usted las realiza. b) La comunicación es con cierta amabilidad por parte de tu director y con respeto de tu parte. c) Sólo te comunicas con su director si no estás seguro sobre alguna información que desea conocer. d) La comunicación no es solamente director - trabajador o viceversa, sino que también haces partícipe o te comunicas directamente con tus compañeros de trabajo.

- 2) ¿Conoce usted los medios de comunicación existentes en la empresa? De ser su respuesta positiva especifique cuáles.

Sí _____ ¿Cuáles? _____

No _____

- 3) ¿Considera usted importante la información que se le transmite por estos medios?

Sí _____ No _____

- 4) ¿Considera usted efectivos los medios de comunicación de la empresa?

Sí _____ No _____

- 5) ¿Cómo se entera usted sobre las noticias de la empresa?

a) Por su director _____

b) Por correo electrónico _____

c) Por la cartelera _____

d) Por reuniones _____

e) Por compañeros _____

f) Otros (especifique) _____

- 6) ¿Con qué frecuencia utilizas estos medios de comunicación para mantenerte informado de la situación general de la agencia?

a) Casi siempre _____

b) Siempre _____

c) Casi nunca _____

d) Nunca _____

- 7) ¿Con qué frecuencia la empresa le proporciona información sobre sus actividades?

a) Casi siempre _____

b) Siempre _____

c) Casi nunca_____

d) Nunca_____

8) ¿Cómo se siente con la forma en que la agencia se comunica con sus empleados?

a) Muy satisfecho_____

b) Satisfecho_____

c) Poco satisfecho_____

d) Muy insatisfecho_____

9) ¿Usted se siente identificado con la empresa?

Sí_____ No_____

10) ¿Conoce usted los lineamientos estratégicos por la cual se rige la empresa? (Misión, visión y objetivos).

Sí_____ No_____

11) ¿Qué aspectos cambiarías de la empresa?:

a) Reconocimiento del desempeño laboral.

b) Mejoras salariales.

c) Mayor comprensión por parte de los directivos.

d) Motivación al personal.

4.11.2 *Modelo de entrevista no estructurada para los directivos de JWT Venezuela*

1. ¿La agencia como organización tiene alguna misión definida?

2. ¿La agencia como organización tiene alguna visión definida?

3. ¿Cuántas personas laboran actualmente en la agencia?
4. ¿Cuál es el organigrama de la agencia?
5. ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la agencia?
6. ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la agencia?
7. ¿Qué tanto conocen los empleados de la empresa?
8. ¿Qué medios de comunicación interna tiene la agencia?
9. ¿Considera que estos medios son los más adecuados para comunicarse dentro de la agencia?
10. ¿Qué tipo de información se comunican en estos medios?
11. ¿Consideran los empleados que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?
12. ¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la empresa a través de canales informales o rumores?
13. ¿Cómo perciben los empleados su ambiente de trabajo?
14. ¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?
15. ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?
16. ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

4.11.3 *Modelo de entrevista semiestructurada para los especialistas en comunicación interna*

1. ¿Cómo cree usted que debería ser una comunicación interna efectiva en una organización?
2. ¿Qué medios serían los más adecuados para la comunicación interna en una organización?
3. ¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?

4. ¿Cuál debería ser el tono del lenguaje que debe emplearse en los mensajes claves dirigidos a los trabajadores de una compañía?
5. ¿Por qué es importante que todos los empleados de una empresa estén informados sobre la organización?
6. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden producir en las comunicaciones internas de una empresa y cómo deben afrontarse?
7. ¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los empleados de una empresa?
8. Partiendo de que los medios de comunicación internos de una compañía no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para resolver este problema?
9. ¿Qué elementos debe contener dicha estrategia comunicacional destinada a mejorar las comunicaciones internas de una empresa?
10. ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los empleados de una empresa?
11. ¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia para determinar su efectividad?

4.12 Criterio de análisis

Para el estudio de las entrevistas se procedió a realizar un análisis de los datos recabados, de esta forma se sintetizaron y organizaron los contenidos con el fin de obtener información precisa y adecuada que ayude al desarrollo de esta investigación. Estos resultados se vaciaron en tablas de contenido a través de la utilización del programa de hoja de cálculo Microsoft Office Excel 2008, versión 12.1.7.

Cada cuadro se complementa con una referencia importante para el análisis de este trabajo de grado, ya que en las tablas sólo se colocó la información puntual de cada pregunta. Esto se hizo debido a que la entrevista no fue absolutamente estructurada y se accedió a determinada flexibilidad por parte de los entrevistados.

Por su parte, para el análisis de los cuestionarios aplicados, los datos fueron tabulados a través del programa de hoja de cálculo Microsoft Office Excel 2008, versión 12.1.7. Mediante este software se ejecutaron todos los procedimientos relacionados con el campo estadístico, se manejaron frecuencias para establecer los porcentajes y elaborar los resultados claves de esta investigación.

A través de los resultados obtenidos en el cuestionario, se busca es identificar las fallas comunicacionales, conocer los medios más utilizados por la agencia para transmitir información corporativa y el grado de satisfacción de cada empleado en cuanto al manejo de las comunicaciones internas de la empresa.

4.13 Limitaciones

- La principal limitante durante la ejecución de las entrevistas fue el factor tiempo, debido a la apretada agenda que posee la profesora Elsi Araujo y el Presidente de la empresa JWT Venezuela Marcelo Ceruzi, no se pudo acordar un tiempo para pautar la entrevista, por lo tanto la misma no fue realizada.
- La segunda limitante fue que el día en que se aplicaron las encuestas, un empleado estaba de permiso y otro estaba de

vacaciones, por lo que no se le pudo aplicar el instrumento a estas personas.

- La tercera limitante fue la dificultad de obtener información institucional de la empresa JWT Venezuela, porque el Director de Planificación Estratégica, Daniel Pacheco, no posee mucho material de la compañía.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Análisis de resultados de la entrevista no estructurada para los directivos de JWT Venezuela

5.1.1 Entrevista al Director de Planificación Estratégica de JWT Venezuela

Tabla 3. *Entrevista al Director de Planificación Estratégica de JWT Venezuela.*

Lic. Vicente Irazábal	
¿La agencia como organización tiene alguna misión definida?	Nosotros estamos definiendo todo como la importancia del tiempo, pero la importancia de nosotros como creadores de ideas es lograr comprar el tiempo de la gente, esto quiere decir que las personas efectivamente dediquen 30 segundos a ver nuestro comercial de televisión, lean nuestros avisos de prensa, vean nuestra vaya, etc. Por eso definimos un rol como: asegurarnos de que más gente pase más tiempo con las marcas de nuestros clientes.

¿La agencia como organización tiene alguna visión definida?	Sí, la visión de la agencia es: transformar consumer insight brillantes en ejecuciones creativas increíbles.
¿Cuántas personas laboran actualmente en la agencia?	Actualmente creo que somos como 64 personas, solamente lo que es JWT Venezuela.
¿Cuál es el organigrama de la agencia?	Es el organigrama básico de cualquier agencia de publicidad, donde está una presidencia y debajo del presidente se encuentran los directores de cada departamento. El área de cuentas tiene supervisores y ejecutivos de cuentas y por debajo de estos están los asistentes. Por otro lado, hay departamentos que manejan la figura de productores, colaboradores y planificadores según su labor, y por debajo de ellos se localizan los asistentes.
¿Cuáles son los valores principales que considera que	La esencia y la razón de ser de la agencia son las ideas y hay que

tiene la agencia?	generar buenas ideas que resulten en negocio para nuestros clientes. Las personas que no contribuyan o que su trabajo no contribuya al éxito de las ideas, pues sencillamente tiene que estar fuera de esta agencia, esto lo dice el contrato creativo.
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la agencia?	Tenemos como propósito crear ideas con las cuales la gente quiera pasar más tiempo, y también nos regimos por un credo, mientras mejor sea la idea, más tiempo le dedicará la gente.
¿Qué tanto conocen los empleados de la empresa?	Cuando la agencia realizó el cambio de filosofía en el año 2005, lo hizo mundialmente el mismo día, todas las oficinas de JWT en el mundo entero cumplió con el cambio de los colores, ya no podían estar más el azul y el verde que eran los colores corporativos de antes ni la firma corrida de James Walter Thompson y se distribuyó un contrato creativo.

	Actualmente todos los empleados conocen la nueva filosofía y se rigen por ella.
¿Qué medios de comunicación interna tiene la agencia?	La forma de comunicarse dentro de la agencia, la más elemental y razonable es cara a cara, también hay algunas reuniones formales, utilizamos el correo electrónico y las carteleras.
¿Considera que estos medios son los más adecuados para comunicarse dentro de la agencia?	Para una compañía tan pequeña como esta sí.
¿Qué tipo de información se comunican en estos medios?	Todas las tareas, las responsabilidades de cada empleado, la ayuda que pueda estar solicitando un departamento a otro o una persona a otra e informaciones de la agencia en general.
¿Consideran los empleados que la información que se les	Sí, porque sino no cumplirían con su trabajo como es debido.

proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?	
¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la empresa a través de canales informales o rumores?	Todos los días, porque la información fluye más rápido de boca en boca que vía formal.
¿Cómo perciben los empleados su ambiente de trabajo?	Siempre se ha dicho que en el ámbito publicitario venezolano, uno de los mejores ambientes de trabajo es el de JWT, porque es una compañía que está manejada bajo la filosofía de dejar que la gente sea un poco libre, en el sentido de que aquí está permitido reírse, escuchar música, divertirse, ver una película, entonces eso, fomenta un ambiente mucho más amistoso y agradable.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Sí, tenemos el formato de estatus que se realiza para comunicar las responsabilidades de cada departamento.

¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Sí, hay informaciones diarias y semanales relacionadas con las responsabilidades de cada empleado o de comunicaciones importantes sobre la agencia.
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Claro, todas las personas de la agencia, exceptuando a Marcelo que es el presidente tienen un jefe inmediato, de manera que el flujo normal de cualquier sugerencia, recomendación, idea o reclamo va hacia su superior.

El Director de Planificación Estratégica Vicente Irazábal, destacó que la agencia de publicidad JWT en el año 2005 realizó un cambio de filosofía, estos nuevos lineamientos son: visión, rol como agencia, credo y propósito, por lo tanto todos los trabajadores se rigen y se fundamentan por ellos.

También mencionó que la agencia es una compañía pequeña, donde todos los empleados están concentrados en el mismo sitio, es por ello que la forma más usual de comunicarse es la comunicación verbal y el correo electrónico, señaló que poseen una cartelera en el comedor pero que se utiliza muy poco debido a que en persona o por vía mail se entienden mejor, aunque reveló que algunos departamentos a veces no leen los correos que se les envían, ya sea por factor tiempo o por desconocimiento, lo que

ocasiona en muchos casos desinformación de lo que acontece en la agencia o de sus tareas a realizar.

Irazábal también indicó que existen reuniones formales que sirven para que algunos proyectos puntuales vayan adelante, puso como ejemplo la reunión de comité que es donde se reúne el presidente con los directores para supervisar cómo está el desempeño de cada departamento y cuáles son los próximos pasos.

Asimismo dijo que utilizan la reunión de estatus, la misma se efectúa todos los lunes en la mañana y consiste en que el departamento creativo, el de cuentas y el de planificación, se reparten el trabajo de la semana y se cuadran los tiempos de cada actividad o tarea.

Señaló que estas reuniones son muy sencillas, debido a que es muy fácil convocar a todas las persona y meterlas en la sala de conferencia para darle una noticia.

Vicente Irazábal también puntualizó que los empleados reciben un mail diario que se llama JWT en las noticias, manifestó que allí no sólo se escribe lo que acontece en la empresa sino que en realidad es mucho más extenso porque habla del ámbito publicitario, de la competencia, de las marcas de sus clientes y qué está pasando internacionalmente en la agencia. También señaló que los trabajadores pueden usar la intranet de JWT y solicitar, buscar o recibir información de todo lo que esté haciendo cualquier JWT.

Por otro lado, el Director de Planificación Estratégica expresó que lo que fomenta un clima organizacional ameno dentro de la empresa, es que la gran mayoría de los empleados de la agencia son personas jóvenes

(menores de 40 años) y esto crea un ambiente más divertido porque está permitido dejar que la gente sea un poco libre.

Por su parte, indicó que si existe algún problema en la organización tienen que solucionarlo las cabezas de los departamentos que estén involucrados, porque eso evita que se generen los malos entendidos y los rumores, aclaró que sólo llegará al presidente las cosas que deben ser resueltas por el.

5.2 Análisis de resultados de la entrevista semiestructurada para los especialistas en comunicación interna

5.2.1 Entrevista al licenciado Ramón Chávez

Tabla 4. *Entrevista al Licenciado Ramón Chávez.*

Lic. Ramón Chávez	
¿Cómo cree usted que debería ser una comunicación interna efectiva en una organización?	Una comunicación interna efectiva es aquella que sabe utilizar y maximizar todos los medios que ya existen en la organización.
¿Qué medios serían los más adecuados para la comunicación interna en una organización?	Depende de la audiencia y de la naturaleza del negocio, el mejor medio es aquel que se adapte al target de empleados que tiene una compañía.

¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Existen dos variables: el deber ser y lo que es en realidad. Para cumplir con la primera, es necesario crear sentido de pertenencia, por lo tanto los mensajes deberían estar alineados con valores, principios, normas, misión, visión para poder hacer la identidad y para poder crear ese vínculo emocional. Mientras que la segunda refleja que existen muchos empleados que le interesa conocer la información vinculada al área de finanzas y de recursos humanos. Hay que hacer un equilibrio responsable, una comunicación balanceada entre estas dos variables.
¿Cuál debería ser el tono del lenguaje que debe emplearse en los mensajes claves dirigidos a los trabajadores de una compañía?	La comunicación tiene que ser muy emotiva, no se puede estar transmitiendo información de una manera fría, lo importante es que sea emotiva y que genere retroalimentación de parte del usuario final de la información. Si

	esto se logra se tiene un programa efectivo de comunicaciones.
¿Por qué es importante que todos los empleados de una empresa estén informados sobre la organización?	Es importante porque hay que conocer qué es lo que está haciendo la empresa para que pueda representarnos, osea cada uno de nosotros somos los actores dentro del concepto de cultura corporativa global que nosotros manejamos, por lo tanto, hay que lograr transmitir y posicionar mensajes orientados a crear ese vinculo en términos de lo que hace la empresa, lo que es culturalmente la empresa debe ser el objetivo final.
¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden producir en las comunicaciones internas de una empresa y cómo deben afrontarse?	Hay que ver caso por caso, el reto más grande de una empresa sobre todo si es una empresa grande es minimizar el rumor, el secreto es atacar todo este tipo de problemas a tiempo. Yo creo que el reto de la comunicación institucional es el sentido de Oportunidad, eso tiene

	que ver mucho con el olfato y la experiencia y es saber cuál es el momento de hacer esa comunicación para que no genere rumores.
¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los empleados de una empresa?	La comunicación institucional de una empresa lo que busca es generar una vinculación emotiva, la clave es lograr el sentido de pertenencia, que la empresa se vincule emocionalmente con la gente porque eso va hacer que los empleados entiendan cuál es el objetivo y el camino que tienen que seguir.
Partiendo de que los medios de comunicación internos de una compañía no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para resolver este problema?	Yo tengo que reorientar y rediseñar por completo mi plan comunicacional, buscar formas distintas de comunicarme, de entender muy bien al receptor del mensaje y en función de eso, le tengo que enseñar una comunicación distinta, porque puede ser que el problema este en que la comunicación no llega porque no se

	entiende, entonces tengo que empezar a diseñar algo más adaptado a sus necesidades.
¿Qué elementos debe contener dicha estrategia comunicacional destinada a mejorar las comunicaciones internas de una empresa?	Yo creo que la clave esta en la diferenciación, en la medida que yo ofrezco herramientas de comunicación distinta, diferentes a lo que todo el mundo viene dando, yo genero una comunicación que me cree ese vínculo emocional, yo lo veo algo así como una evangelización, guiamos a la gente para que siga un objetivo.
¿Cuáles son los objetivos fundamentales de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los empleados de una empresa?	Emotividad, sentido de pertenencia, entender el norte, hacia donde vamos como compañía y después de eso montarnos todos en ese tren, en ese autobús que yo llamo de los ganadores para que podamos llegar a un buen término.
¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia para	Depende, después del primer mes ya deberías estar empezando a ver

determinar su efectividad?	los primeros resultados, ahora el secreto es tener unos indicadores que te permitan ir midiendo este éxito.
----------------------------	---

El Licenciado Ramón Chávez, señaló que una comunicación efectiva va a depender de qué medios tiene una empresa y cómo hacen más eficiente esa organización, destacó la importancia de maximizar los medios existentes en la compañía, más no inventar nuevos canales de comunicación en caso de que no sea necesario.

Este entrevistado considera que los medios más adecuados para transmitir información corporativa dependen de la audiencia, del target de los empleados y de la naturaleza del negocio, asimismo cree que estos tienen que estar alineados con los principios comunicacionales de la organización y que los mensajes deben generar un vínculo emocional entre el público interno y la empresa.

Chávez hizo hincapié en que el reto más grande de una empresa es minimizar el rumor, debido a que es el instrumento comunicacional más difícil de controlar, también resaltó la importancia de manejar una comunicación oportuna para no generar rumores dentro de la institución.

Por su parte, afirmó que el elemento básico para mejorar las comunicaciones internas de una empresa es la diferenciación, estableció que la comunicación debe generar sentido de pertenencia en el público interno.

5.2.2 Entrevista a la licenciada Rafi Ascanio

Tabla 5. Entrevista a la Licenciada Rafi Ascanio.

Lic. Rafi Ascanio	
¿Cómo cree usted que debería ser una comunicación interna efectiva en una organización?	Es aquella comunicación que se planifica, se coordina en el tiempo y se preparan adecuadamente los mensajes a transmitir a través de los medios más apropiados.
¿Qué medios serían los más adecuados para la comunicación interna en una organización?	Eso va a depender del tipo de empresa, del tamaño de la organización y de la naturaleza del trabajo que haga cada empleado.
¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Eso depende, yo creo que un trabajador de cualquier empresa tiene derecho a saber todo lo que ocurre a su alrededor, sean cuestiones de tipo laboral relacionadas con el crecimiento de la empresa, una crisis en la compañía, las mejoras en la empresa, pero también tiene derecho a saber todo lo relacionado

	con recursos humanos.
¿Cuál debería ser el tono del lenguaje que debe emplearse en los mensajes claves dirigidos a los trabajadores de una compañía?	Hay que usar un tono motivacional, utilizando mensajes más que claros, transparentes, mensajes creíbles, respetuosos y que generen confianza. La comunicación no debe ser en un tono irrespetuoso, imperativo o regañón.
¿Por qué es importante que todos los empleados de una empresa estén informados sobre la organización?	Porque los trabajadores son parte del proceso organizacional y hay que generar un sentido de pertenencia, un sentido de identificación con lo que hace la empresa, los empleados tienen que saber qué se está haciendo de cara en la alta gerencia, que se está haciendo de cara al cliente externo.
¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden producir en las comunicaciones internas de una empresa y cómo deben afrontarse?	Siempre yo le voy a ver fortalezas a un proceso comunicacional, debido a que es un proceso coherente, organizado, planificado a través del medio más apropiado y con los mensajes correctos. Una debilidad sería si la empresa no

	se comunica o si comunica hoy y no lo hace más sino hasta dentro de varios meses. Y una verdadera amenaza es no comunicar, porque es comunicar un mensaje equivocado.
¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los empleados de una empresa?	Mejorar el clima organizacional, porque así camino hacia una cultura organizacional fuerte y funcional para lo bueno, voy a tener sentido de pertenencia y genero un feedback entre empleado-empresa.
Partiendo de que los medios de comunicación internos de una compañía no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para resolver este problema?	Si un medio de comunicación dentro de una organización no está cumpliendo con el fin para el cual fue diseñado, hay que hacer auditoría, hay que evaluar los medios de comunicación de la empresa para saber si están funcionando efectivamente.
¿Qué elementos debe contener dicha estrategia comunicacional destinada a mejorar las	Lo más importante es que exista un manual de la comunicación, que se programe o planifique la

comunicaciones internas de una empresa?	comunicación del año. Hay que diseñar los medios que se adecuen a la naturaleza de cada cliente interno. La estrategia tiene que ir paralelo con los objetivos estratégicos de la organización
¿Cuáles son los objetivos fundamentales de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los empleados de una empresa?	Mantener informados a todos los miembros de la organización para generar sentido de pertenencia, sentido de identificación, para desvirtuar cualquier proceso de rumores, para mejorar el clima organizacional de la empresa y con ello mantener una cultura abierta a las comunicaciones, a los cambios, a las nuevas tendencias. En la medida en que yo comunico, la gente va a estar mucho más informada de lo que hace la organización.
¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia para determinar su efectividad?	Depende del momento, del presupuesto y del objetivo.

La Licenciada Rafi Ascanio durante la ejecución de la entrevista, enfatizó que una comunicación efectiva es aquella que se planifica, se coordina, es coherente en el tiempo y se preparan adecuadamente los mensajes a transmitir a través de los medios más apropiados. .

También dijo que la tecnología nunca va acabar con los medios impresos dentro de las organizaciones, debido a que estos son muy efectivos siempre y cuando se maneje una comunicación con frecuencia en el tiempo. Asimismo mencionó que los medios más apropiados a utilizarse en las compañías, dependen de la naturaleza del negocio, del tipo y del tamaño de la empresa.

Ascanio expresó que es muy importante que el empleado esté informado de la manera correcta, en el instante adecuado y por el medio más conveniente, estableció que el trabajador tiene derecho a saber lo que ocurre dentro de la empresa y de las noticias que se producen en el seno de la misma. La entrevistada manifestó que lo correcto es que el trabajador conozca lo que se dice de cara al público externo antes de que salga la información a la calle.

De igual manera, indicó que hay que comunicar todo lo bueno y lo malo que pueda tener la empresa en un momento dado, ya que el no comunicar puede convertirse en una amenaza para la organización, es decir, hace que la empresa se mueva dentro de un caos o que perdure la comunicación informal. Afirmó que si se manejan comunicaciones internas formales en las instituciones, se elimina en gran medida la comunicación informal.

Por otro lado, señaló que si un medio de comunicación dentro de una organización no está cumpliendo con su objetivo final, es necesario hacer una auditoría para evaluar la efectividad de los canales utilizados en la empresa, destacó que estas se hacen permanentemente.

5.3 Análisis de resultados de la observación no participativa

Para este estudio se realizó la observación no participativa de todos los departamentos pertenecientes a la agencia de publicidad JWT Venezuela, dichas áreas, están conformadas por personas jóvenes, menores de 45 años, que poseen estudios universitarios; sólo los asistentes se encuentra estudiando.

Los medios de comunicación formales que utiliza la compañía para transmitir información corporativa son el correo electrónico, las reuniones grupales y personales, el portal web, la intranet, las vías telefónicas y la cartelera.

Todos los empleados a la hora de almuerzo acuden al comedor para calentar su comida, cabe destacar que en este sitio se encuentra la única cartelera de la empresa, a la cual ningún trabajador le presta atención a pesar de que posee una buena ubicación estratégica, esto según lo observado.

A través de este método de recolección de información, se pudo observar que los empleados se quejan de lo poco atractivo que es este medio, debido a que la cartelera no es llamativa y porque la misma no es alimentada con mucha frecuencia, además no posee información de los

trabajadores en cuanto a cumpleaños, ascenso y nuevo ingreso de una persona, etc.

Por otra parte, los trabajadores reciben todos los días un mail que se llama JWT en las noticias, el cual informa a sus empleados las noticias que se generan en la organización, así como también todo lo relacionado con la industria publicitaria, con la competencia, con las marcas de sus clientes, entre otras cosas.

Mediante la observación se pudo determinar que algunos departamentos a veces no leen los correos que se les envían, lo que produce en muchos casos un clima hostil, ya que los trabajadores por diversas razones no abren su mail para informarse de los acontecimientos de la empresa o de sus funciones a realizar, y esto hace que se cree un ambiente tenso entre el grupo de cuentas y el departamento involucrado, porque el personal de cuentas necesita manejar tareas que le solicitan sus clientes, y es función de las otras áreas cumplir con su labor, bien sea al momento de diseñar un boceto para una pieza publicitaria, un banner, un comercial, preparar un evento, etc.

En cuanto a las reuniones grupales (conocida en la agencia como estatus) se realiza todos los lunes en la mañana, pero la misma no tiene una hora específica para efectuarla, por lo tanto, no todo el personal entra a la conferencia o hay que llamarlos por teléfono para que acudan a la reunión, debido a que a través de este medio se comunican las labores de la semana de cada departamento y además informan lo que ocurren en la agencia.

También se pudo observar que las vías telefónicas (celulares y teléfono fijo) son muy poco usadas dentro de la agencia, sólo las utilizan cuando el director se encuentra fuera de la empresa cumpliendo con otras

labores de la organización o para comunicarse con personas de otros departamentos para solicitar alguna información.

Es importante destacar que en todas las áreas de la agencia se maneja a diario la comunicación verbal, bien sea para notificar información laboral o un bien común. Dicha comunicación es cordial, a menos de que exista un problema en este proceso y hace que el ambiente se torne poco agradable.

En cuanto a la comunicación empleado – director, en muchas ocasiones se observó que los trabajadores acudían a su jefe inmediato para requerir información acerca de algún tema, bien sea porque no entendían una cosa o porque ya la noticia había sido publicada y no se informaron en su debido momento. Por ejemplo, la compañía JWT realizó un concurso con todos sus empleados del mundo entero, los mismos tenían que elaborar una idea creativa en pro de la agencia, para esto debían realizar un video y subirlo al portal web de la empresa en donde cada trabajador tenía que votar por el mejor concepto creativo. El video más votado resultaba ganador y a esta persona se le proporcionaba una gran cantidad de dinero para que ejecutara su idea.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se pudo observar que muchos empleados acudían a su superior para que les explicara el proceso del concurso o de cómo votar por el video que más le gustaba. Cabe destacar que esta información ya se le había notificado a todo el personal un mes antes del concurso.

Por otro lado, a través de este método de obtención de datos se determinó que la organización informa a sus empleados sobre sus actividades, pero no lo hace de forma constante, y esto genera

desinformación en el personal acerca de lo que sucede en la agencia. También se pudo percibir que muchos trabajadores no se sienten identificados con la empresa por diversas razones, ya que la corporación no los motiva a ser parte de ella.

5.4 Análisis de resultados de la encuesta

Para diagnosticar los medios de comunicación internos que utiliza la agencia de publicidad JWT, para determinar la efectividad de los mismos y las necesidades comunicacionales de los empleados de esta empresa, es fundamental la información suministrada por los clientes internos de esta compañía.

A continuación se exponen los datos obtenidos en el sondeo de opinión:

- Los resultados determinaron que el personal se comunica con su director sólo cuando no está seguro sobre alguna información que desea conocer (48,48%), seguido de que la comunicación no es solamente director - trabajador o viceversa, sino que también el empleado se hace partícipe y se comunica directamente con sus compañeros de trabajo (27,27%). El 15,15% de los encuestados establece que su director le da instrucciones y estos la llevan a cabo, mientras que el 9,09% de los trabajadores informaron que la comunicación en la agencia de caracteriza por la existencia de cierta amabilidad por parte de los directores.

- Un 57,58% de los empleados de la agencia no conoce los medios de comunicación existentes en la empresa, mientras que el 42,42% sí conoce los medios que utiliza la compañía. Las personas que respondieron afirmativamente esta pregunta hacen referencia a la existencia de cuatro medios de comunicación usados por la organización, los cuales son:
 - ✓ Las reuniones grupales y personales con un 42,86%, también hacen mención al correo electrónico un 32,14%, por su parte la red telefónica la conocen el 17,86% y la cartelera sólo un 7,14% hacen referencia a este medio.
- A través de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se puede apreciar que el 68,18% de los encuestados no considera importante la información que le transmite la empresa por estos medios y el 31,82% respondió de forma afirmativa esta interrogante.
- Según el 74,24% de los empleados de la agencia, afirmó que los medios de comunicación que utiliza la empresa para transmitir información institucional no son efectivos, mientras que el 25,76% sí los considera efectivos.
- Por medio de las encuestas se puede considerar que un 42,42% de los encuestados se entera de lo que acontece en la agencia a través de un compañero, mientras que un 21,21% se informa por el correo electrónico y un 18,18% lo hace mediante la asistencia a reuniones, por su parte un 15,15% se entera de lo que pasa en la agencia por su

director y sólo el 3,03% utiliza la cartelera para conocer las informaciones que se producen en la compañía.

- Al preguntarle a los empleados con qué frecuencia utilizan los medios de comunicación para estar informados de la situación general de la agencia un 48,48% respondió que casi nunca los usa, por su parte un 18,18% afirma que nunca utiliza los medios, mientras que otro 18,18% asegura que siempre acude a los canales de comunicación proporcionado por la empresa para informarse y por último un 15,15% establece que utiliza casi siempre los medios de la compañía.
- Según el 51,52% de los empleados señalan que casi nunca la empresa les proporciona información sobre sus actividades, el 21,11% de los encuestados sostiene que la organización casi siempre se comunica con ellos, mientras que un 13,64% afirma que nunca la compañía les facilita información, también un 13,64% asegura que la institución siempre les comunica sobre las actividades que llevan a cabo.
- Las comunicaciones internas son poco satisfactorias para un 63,64% de los encuestados, para un 13,64% son satisfactorias, mientras que un 12,12% está muy satisfecho y el 10,61% se siente muy insatisfecho con la forma en que se comunica la agencia con sus trabajadores.

- Los resultados arrojados en la encuesta determinan que el 57,58% no se siente identificado con la agencia y el 42,42% del personal sí se siente identificado con la compañía.
- En cuanto a los lineamientos estratégicos se puede indicar que el 71,21% de los empleados encuestados desconocen estos lineamientos y el 28,79% sí los conocen.
- El principal aspecto que los trabajadores cambiarían de la organización es la comprensión por parte de los directivos (39,39%), para un 27,27% la motivación al personal es un factor que debe mejorar, otros creen (21,21%) que es fundamental las mejoras en los salarios y el 12,12% destacan el reconocimiento al desempeño laboral como un factor de cambio.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se analizan los resultados arrojados por parte de los instrumentos aplicados en esta investigación, estos datos permiten evaluar cada uno de los objetivos específicos utilizados en este trabajo de grado, y partiendo de ellos se concluye lo siguiente:

Objetivo 1. Diagnosticar los medios de comunicación internos de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

Por medio de la entrevista realizada al Director de Planificación Estratégica, Vicente Irazábal, se puede determinar que los medios de comunicación formales que utiliza esta industria publicitaria son el correo electrónico, las reuniones grupales y personales, la intranet y la cartelera. Sin embargo Irazábal enfatizó que el medio que más se utiliza para comunicar información de la organización es la comunicación verbal.

Las reuniones, el correo electrónico y el teléfono son uno de los canales más utilizados para las comunicaciones internas y externas de una organización, según lo comentado por Fernández (1991).

Por otra parte, a través de la encuesta se evidencia que un 57,58% de los trabajadores no conocen los medios internos de comunicación utilizados por la empresa para transmitir información, aunque un 42,42% señala la existencia de los mismos medios que menciona Irazábal, pero también hacen referencia a las vías telefónicas el (17,86%) y sólo un 7,14% de los empleados recuerda la cartelera.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede establecer que la gran mayoría de los trabajadores no saben cuáles son los medios internos usados por la organización para comunicar informaciones de la empresa. Además es notable la discrepancia que existe en la agencia en cuanto a los canales usados para enviar información corporativa, porque el director de planificación estratégica nombra unos medios y los empleados que conocen los medios mencionan otros.

Haciendo referencia a Fernández Collado (1991) la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 32).

Para Pizzolante (2004), la comunicación interna lo que busca es crear un sentido de pertenencia en los empleados de una compañía, y para lograrlo se necesita proporcionar la mayor información posible sobre la organización. Mientras que Alarico Gómez (2008) considera que las organizaciones crean medios para comunicarse con su público interno y utilizan estos canales para dar a conocer instrucciones de trabajo y para difundir mensaje motivacionales relacionados con los lineamientos estratégicos de la institución.

Por otro lado, Van Riel (1997) afirma que la comunicación corporativa “es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (p.56).

Haciendo recordación a lo que plantea Fernández Collado (1991) la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se producen entre los públicos internos y externos de la compañía, estos mensajes se transmiten a través de la utilización de actividades desarrolladas para acelerar el flujo de información en la organización. El autor señala que gracias a ella se determinan los problemas, las necesidades u oportunidades de la empresa en cuanto a materia comunicacional se refiere.

Como afirma Bartoli (1992) organización y comunicación están estrechamente vinculadas con el funcionamiento de la empresa que busca resultados. De acuerdo a esto se puede decir que en las organizaciones es importante que exista un buen manejo de las comunicaciones internas porque permiten el desarrollo de la compañía y además hace que los empleados estén más orientados hacia los objetivos de la empresa.

Bartoli (1992) plantea que dentro de las corporaciones se hallan diversas características que buscan lograr una organización comunicante y eficiente, estas pueden ser:

- Abierta: para poder proporcionar información al mundo externo y estar capacitado para recibir la misma.
- Evolutiva: para cambiar constantemente, para no caer en la rutina ni en la formalidad, con la finalidad de manejar lo inesperado.
- Flexible: capaz de conjugar la comunicación formal con la informal.
- Explícita: para facilitar la comunicación formal.
- Responsabilizante: para evitar la fuente de poder por parte de algunos empleados al retener información.
- Energética: para desarrollar por sí misma potencialidades internas, y ponerlas en práctica a través de las herramientas de comunicación.

Objetivo 2. Evaluar la efectividad de los medios de comunicación internos utilizados en la agencia de publicidad JWT Venezuela.

JWT Venezuela es una agencia de publicidad que tiene casi cincuenta años de fundada y en la actualidad esta compañía cuenta con 68 trabajadores los cuales forman parte fundamental de la empresa. Haciendo recordación a lo que comenta Russell y Lane (2001) las agencias de publicidad son organizaciones independientes, fundadas para desarrollar, diseñar y planear piezas publicitarias, para luego colocarlas en los diferentes medios de comunicación, y así exponer los atributos, beneficios y servicios de los productos al alcance del consumidor final.

Vicente Irazábal plantea que JWT es una agencia de publicidad pequeña, por tal razón considera que los medios de comunicación que usa actualmente la empresa son efectivos para comunicarse con sus empleados, sin embargo los encuestados no piensan lo mismo, porque un 74,24% afirma que los canales no son efectivos.

En materia de comunicación, el 68,18% de los trabajadores no consideran importante la información que les proporciona la empresa. También se puede asegurar que un 48,48% casi nunca utiliza los medios de la empresa para informarse acerca de los hechos que ocurren en la misma.

Para lograr la integración de los empleados con esta compañía, es necesario que la agencia se guíe por las tres funciones de la comunicación que establece Fernández Collado (1991) para mejorar la relación trabajador - empresa, las mismas se mencionan a continuación:

:

- Función de producción: relacionada con cualquier actividad comunicacional estrechamente ligada con la ejecución o realización

del trabajo dentro de la organización. Los mensajes de producción son aquellos que informan a los empleados cómo realizar su trabajo, incluyendo actividades como capacitación y/o orientación, fijación de objetivos, entre otros.

- Función de innovación en la organización: se fundamenta en el cambio de actitud de todas las personas que integran la compañía (tanto directivos como obreros) para lograr metas organizacionales. Esta función incluye actividades de comunicación tales como: medios de sugerencias, comités de desarrollo de nuevas propuestas, secciones de manifestación de inquietudes, etc.
- Función de mantenimiento: se caracteriza por recompensar y motivar al personal para fusionar las metas individuales y los objetivos organizacionales, también se encarga de mantener las funciones de producción y de innovación. Las actividades de comunicación que se realizan para lograr la relación del empleado con el ambiente físico y humano son las siguientes: la fiesta de fin de año y de aniversario de la compañía, ligas deportivas, etc.

Por otro lado, a través de los instrumentos aplicados en esta investigación, se puede acentuar que la mayoría de los problemas comunicacionales existentes dentro de la agencia, se producen porque los empleados no aprovechan todos los medios internos de la empresa para informarse de lo que acontece dentro de ella. Un ejemplo de esto es el poco uso que le dan al correo electrónico en algunos departamentos para estar al día con las actividades de la empresa, lo que ocasiona desinformación y hasta en muchos casos la ineficacia del trabajo.

Por ende, es necesario que la comunicación dentro de la agencia sea coherente y organizada, por lo tanto debe presentar cinco características esenciales mencionadas por Bartoli (1992), las cuales son:

- Finalidad: relacionada a los objetivos de la compañía y a un plan en conjunto.
- Multidireccional: para que la información fluya a través de las distintas direcciones de la comunicación.
- Instrumentada: valerse de instrumentos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa.
- Adaptada: debe integrar a todos los sistemas de información de la organización para tomar en cuenta la cultura y adaptar las necesidades de cada sector.
- Flexible: para fusionar lo informal y desarrollar estructuras que le beneficien.

Otro problema encontrado es que la agencia se comunica más a través de medios informales (comunicación verbal), que mediante la utilización de medios formales. Este tipo de actividad comunicativa es un arma de doble filo, porque si bien es cierto en la comunicación cara a cara se produce retroalimentación inmediata, Blake y Haroldsen (cp. Fernández Collado, 1991), pero también se pueden originar barreras personales, las mismas dependen de la personalidad de los empleados, en cuanto al estado de ánimo, emociones, valores, etc. (Krohling, 2003).

Sin embargo los problemas de semántica también pueden estar presentes en este tipo de comunicación, porque cada grupo puede comprender de forma distinta el significado del mensaje (Krohling, 2003).

Además la comunicación informal puede generar rumores dentro de la entidad. Irazábal testifica que todos los días en la agencia se originan este tipo de problemas, porque la comunicación fluye más rápido de boca a boca que vía formal.

Para Lucas (1997) la comunicación interna se produce en las empresas mediante; la comunicación formal, la cual se rige por el organigrama, y por medio de este se produce la vía o transferencia de la información hacia los trabajadores. También se puede dar la comunicación informal, esta se ve reflejada en toda compañía, es una comunicación incontrolable porque viene estrechamente relacionada con los rumores que se producen en el seno de toda organización.

Objetivo 3. Identificar las necesidades comunicacionales de los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

Las necesidades comunicacionales que se detectaron en los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela se presentan a continuación:

Es fundamental que la empresa se comunique con su personal de manera constante, ya que mediante el cuestionario se puede apreciar que el 51,52% de los trabajadores indican que casi nunca la compañía le proporciona información sobre sus actividades. Como afirma Römer (1994) las organizaciones no son entidades aisladas, por lo tanto es necesario mantener interrelaciones con su audiencia.

Es importante resaltar que cuando una institución le comunica a sus empleados sus funciones, las metas a lograr y los objetivos a seguir, hace

que los trabajadores se sientan orgullosos de la empresa y además genera un mejor ambiente de trabajo.

Otra falla comunicacional encontrada es que la información presentada en la cartelera de la empresa es poco atractiva, motivo por el cual ningún trabajador le presta atención. Este medio de comunicación debe ser más llamativo para que los empleados lean la información que se les emite por esta vía. Lo que se comunique debe ser más interesante para el personal, ya que actualmente no la encuentran relevante, bien sea publicar normativas, cumpleaños, ascenso o nuevo ingreso de una persona.

También es importante que la información que se comunique en la cartelera sea cambiada con frecuencia, porque los empleados indican que dicha información en la mayoría de los casos está fuera de contexto o desactualizada.

En líneas generales no es satisfactoria la forma en que se comunica la agencia con sus trabajadores (63,64%). Por otra parte, el 57,58% no se siente identificado con la organización, no existe sentido de pertenencia de los empleados hacia la entidad donde laboran.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, es fundamental difundir un discurso de identidad para todo el personal de JWT Venezuela, el mismo debe apuntar a reforzar el sentimiento de pertenencia y el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa (Bartoli, 1992).

Este autor expresa que “la identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia: especialmente se traduce por el nombre, el logo, misión y destino fundamentales” (p.108).

Para Römer (1994) la identidad corporativa es una herramienta fundamental para generar comunicación porque permite establecer una diferenciación con otras empresas dentro de la misma rama a la cual pertenecen. También influye en el logro de los objetivos y en la estrategia comunicacional a seguir.

En cuanto a los lineamientos estratégicos un 71,21% de los encuestados desconocen la filosofía de la corporación,

Haciendo referencia a lo mencionado por Fernández Collado (1991) “no existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí” (p.111).

Bajo esta premisa y de acuerdo con este autor, se puede decir que toda organización posee una cultura que determina la forma o estilo para solucionar los problemas de la compañía bien sea de manera eficiente o no.

La cultura beneficia la integración entre grupos, es capaz de crear una armonía en cualquier empresa según Villafañe (2002). Si el personal de la organización sabe hacia dónde se dirige la institución y asume los lineamientos de la entidad, su conducta laboral estará encaminada a mantener y/o alcanzar las metas de la corporación (Fernández Collado, 1991).

Bartoli (1992) menciona que la comunicación corporativa puede ganar eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores de la empresa, por lo tanto es útil:

- Un conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información).
- Una visión clara de los problemas a resolver.
- Un *savoir – faire* (saber – hacer) común en cuanto a los métodos de trabajo.
- Bases de un lenguaje común.

Los resultados determinaron que el personal se comunica con su director sólo cuando no está seguro sobre alguna información que desea conocer (48,48%). Por su parte, el 39,39% de los empleados de JWT Venezuela hacen referencia que la comprensión por parte de los directivos es un aspecto que cambiarían de la organización.

Esta imagen que tienen los trabajadores hacia sus directores se debe cambiar, porque ellos son los voceros de la organización hacia el público externo. Alarico Gómez (2008) plantea que la imagen es la necesidad que se tiene de formar, conservar o mejorar personalidad de una entidad, no sólo en lo cultural sino que también se debe incluir lo visual.

La imagen corporativa se fija en relación a las actividades que emplee casa empresa y viene dada por cada uno de los públicos de la compañía (Villafañe, 2002).

Para Scheinsohn (1993) la imagen es “el total de percepciones, de interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad” (p.104).

Por medio de las encuestas se puede considerar que un 42,42% de los encuestados se entera de lo que acontece en la agencia a través de un compañero. Este resultado lo confirma Irazábal, al decir que en la agencia la

comunicación se da más rápido mediante de vías informales que a través de medios formales.

En cuanto a las reuniones grupales (conocida en la agencia como estatus) se realiza todos los lunes en la mañana, pero la misma no tiene una hora específica para efectuarse, lo que implica que no todos los trabajadores acudan a la sala de conferencia para escuchar las informaciones que se puedan producir allí. Por lo tanto, es necesario que se fije un tiempo específico para realizar la reunión y de esta forma lograr la asistencia de todo el personal sin tener que llamarlos para que vayan a la misma. Es importante acotar que a través de este medio se comunican las labores de la semana de cada departamento, por lo tanto cuadrar el tiempo de cada actividad a realizar es vital para que los trabajadores cumplan con su labor de la semana.

Como ya se ha mencionado antes, existen algunos departamentos que a veces no leen los correos que la empresa o los directores les envían, bien sea para realizar una actividad específica o para estar comunicados de los que acontece en la agencia.

El hecho de que ciertos empleados no abran su correo electrónico para informarse de lo que sucede en la empresa, genera un clima organizacional poco agradable, debido a que se produce desinformación e incumplimiento de las tareas a realizar por parte de ellos.

Mediante los problemas comunicacionales mencionados anteriormente, se puede evidenciar que existen diversas dificultades para que el clima organizacional, la cultura e identidad corporativa sea eficiente. Esto se debe a las fallas que presenta la organización para comunicar información importante sobre la agencia. Además no existe cohesión del

personal con la empresa, no se ha creado una identidad que involucre al trabajador con la organización y por ende, la función de integración presenta inconvenientes.

Para lograr la identidad y la cohesión organización – empleado, es primordial crear un discurso cultural, relacionado con los valores de la empresa, y un discurso de identidad, para reforzar el sentido de pertenencia Bartoli (1992).

Para finalizar, los resultados de las entrevistas aplicadas a los expertos en comunicación interna determinan que una comunicación efectiva es aquella que sabe utilizar y maximizar todos los medios que ya existen en la organización, más no inventar nuevos canales en caso de que no sea necesario. Además tiene como principal característica la planificación y coordinación en el tiempo de los mensajes a transmitir, a través de los medios más apropiados.

Kotler y Armstrong (1998) afirman que la planificación formal puede rendir muchos beneficios para todo tipo de compañías. Alienta a la gerencia a pensar sistemáticamente en el futuro. Obliga a la compañía a perfeccionar sus objetivos y sus políticas, conduce a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía y proporciona estándares de desempeños claros para su control.

Los medios más adecuados para la comunicación interna en una organización, va a depender del tipo de empresa, del tamaño de la organización y de la audiencia. El mejor medio es aquel que se adapte al target de empleados que tiene una compañía.

Es importante crear sentido de pertenencia, para esto los mensajes tienen que estar alineados con valores, principios, normas, misión y visión para poder hacer la identidad y crear un vínculo emocional entre el público interno y la empresa, por lo tanto el tono del lenguaje debe ser emotivo y motivacional, con el fin generar retroalimentación por parte del usuario final de la información.

Los mensajes tienen que ser claros, transparentes, creíbles, respetuosos y que generen confianza, deben estar enfocados a comunicar información corporativa pero tomando en cuenta las necesidades de los empleados.

Es importante que los trabajadores de una empresa estén informados sobre la organización porque ellos son parte del proceso organizacional y es necesario crear un sentido de pertenencia y de identificación con lo que hace la compañía, debido a que cada empleado es actor dentro del concepto de cultura corporativa. Para Scheinshon (2002) la identidad es “el total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus grupos de interés. Pero esta identificación no se refiere a aspectos físico – visuales sino a una representación ideológica que la organización va creando con su actuación” (p.56).

El hecho de que el personal conozca las informaciones que se generen en el seno de la corporación, implica directamente la participación del empleado en todo tipo de actividad que realice la institución. Saber la posición de la empresa, los números que están generando y conocer las campañas que han ganado algún premio, motiva a los trabajadores a lograr los objetivos de la empresa y además ayuda a fomentar la cohesión entre organización y empleado.

Sin embargo, uno de los problemas o el reto más grande que debe afrontar cualquier compañía es minimizar el rumor, debido a que es el instrumento comunicacional más difícil de controlar, por lo tanto el manejo de una comunicación oportuna es fundamental para no generar rumores dentro de la institución. Por otra parte, una dificultad existente en las organizaciones es no comunicar de manera frecuente las informaciones de la empresa.

Con una estrategia se busca mejorar el clima organizacional y caminar hacia una cultura fuerte y funcional para lograr el sentido de pertenencia, es decir, que la empresa se vincule emocionalmente con la gente porque eso va hacer que los empleados entiendan cuál es el objetivo y el camino que tienen que seguir. Para Costa, Garrido y Putman (2002) la creación de una estrategia de comunicación en una organización ayuda a mejorar las gestiones de los procesos comunicacionales existentes dentro de la empresa.

El autor Aguilera (CICCO, 2007; cp. Natera y Prieto, 2010) señala que existen dos tipos de estrategias:

Estrategias por necesidad: Son las más comunes y están asociadas a estrategias para mejoramiento de competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional.

Se caracterizan:

- Parten de la iniciativa de la organización o el individuo.
- Si el estratega va a solucionar un problema cuenta con el tiempo para solucionarlo desde su origen, así que audita y genera un diagnóstico que le asegure la efectividad de la estrategia.

- Al ser escogidas por iniciativa es quien establece el nivel de premura para realizarla, es decir, es posible establecer un plazo amplio para su realización.
- El estrategia puede realizar pruebas pilotos antes de comenzar

Estrategias por problema: No son muy comunes y generalmente están asociadas a situaciones de crisis.

- Son implementadas por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentado.
- El estrategia se ve presionado a solucionar problemas inmediatos y consecuencias y al terminar el problema se indagará sobre el origen o el problema de fondo.
- Su nivel de premura es alto.
- Es necesario planear y ejecutar sobre la marcha y en ocasiones es imposible realizar pruebas piloto

Por lo tanto, los elementos que debe contener una estrategia comunicacional interna son la diferenciación y la existencia de un manual de comunicación que asiente o planifique la información del año. Para Kotler y Armstrong (1998) la planificación estratégica es el “proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiante. La planificación estratégica prepara el escenario para el resto de la planificación de la empresa” (p.38).

Además la estrategia tiene que ir paralelo con los objetivos estratégicos de la organización, debe mantener informados a todos los miembros de la organización para generar sentido de pertenencia y de identificación; y de esta forma, desvirtuar cualquier proceso de rumores para

mejorar el clima organizacional de la empresa y con ello mantener una cultura abierta a las comunicaciones, a los cambios, a las nuevas tendencias.

Por otro lado, si un medio de comunicación dentro de una organización no está cumpliendo con su objetivo final, es necesario hacer una auditoría para evaluar la efectividad de los canales utilizados en la empresa. Hay que reorientar y rediseñar por completo el plan comunicacional, entender muy bien al receptor del mensaje y en función de eso se debe diseñar algo más adaptado a las necesidades del personal.

CAPÍTULO VII

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La estrategia de comunicación que se desarrolla para la agencia de publicidad JWT Venezuela, está fundamentada en mejorar las comunicaciones internas y la identificación de los empleados con la organización, dicha estrategia también está orientada a resolver los problemas comunicacionales existentes dentro de la corporación. Para esto se toma en cuenta la optimización o maximización de los medios existentes en la agencia, así como también la introducción de nuevos medios de comunicación.

7.1 Antecedentes

- JWT Venezuela es una compañía fundada en 1964, cuenta con 46 años de trayectoria.
- Pertenece al grupo Ware Plastic Products (WPP), el grupo más grande de servicio de comunicaciones.
- Es la agencia de publicidad más premiada del país en cuanto a creatividad.
- Conformada por 68 empleados.

7.2 Diagnóstico de la empresa

A través de los instrumentos aplicados en este trabajo de grado, se puede señalar lo siguiente:

- La mayoría de los empleados de JWT Venezuela, son personas jóvenes.
- Los medios de comunicación interna utilizados por esta organización para transmitir información corporativa son: el correo electrónico, las reuniones grupales y personales, la cartelera, la intranet, vías telefónicas y sobre todo la comunicación verbal.
- Dichos medios no están cumpliendo con los objetivos para los cuales se diseñaron, es decir, no están siendo efectivos, lo que origina una comunicación débil entre todos los miembros de la organización o desinformación, a su vez da como resultado la prominencia de la comunicación informal y un ambiente de trabajo en muchos casos hostil.
- La mayor parte del personal casi nunca utiliza los medios de comunicación interna para mantenerse comunicado de lo que ocurre en la agencia.
- La gran mayoría de los empleados no se sienten identificados con la empresa.
- La compañía les proporciona información a sus empleados sobre sus actividades, pero no lo hacen con mucha frecuencia.
- Los trabajadores no consideran importante las comunicaciones emitidas por la corporación.
- Los empleados no se sienten motivados por la empresa.
- JWT Venezuela no tiene una cultura e identidad organizacional lo bastante fuerte para crear sentido de pertenencia.

Por esta razón, la importancia de diseñar una estrategia comunicacional dirigida a todos los trabajadores de la agencia de publicidad JWT Venezuela es esencial, porque permite optimizar los medios de comunicación usados por la empresa, también ayuda a mejorar el desarrollo

de las comunicaciones internas de esta agencia de publicidad y de esta forma se crea un clima empresarial agradable.

7.3 Objetivos de la empresa

- Fomentar el interés por parte de los empleados hacia las informaciones de la organización y hacia los medios internos de comunicación.
- Lograr un sentido de pertenencia y de identidad hacia la institución.
- Lograr un mejor clima empresarial.
- Mejorar la relación empresa - trabajador.

7.4 Objetivos de la estrategia

- Optimizar las comunicaciones internas de la empresa JWT Venezuela.
- Fomentar la integración de los trabajadores con la empresa para que conozcan la filosofía por la cual se rige la agencia.

7.4.1 Objetivos específicos

- Maximizar los medios internos de comunicación existentes en la empresa JWT Venezuela.
- Introducir nuevos medios de comunicación que permitan el mayor abarque de las informaciones.
- Aumentar el grado de identificación de los empleados de JWT Venezuela.

7.5 Asignación de recursos

Esta estrategia está basada en la maximización de los medios de comunicación ya existentes dentro de la agencia de publicidad JWT Venezuela, esto hace debido a que los canales de comunicación que posee la empresa son adecuados para transmitir mensajes corporativos, además tomando en cuenta de que es una empresa pequeña no requiere de un despliegue o de grandes medios de comunicación para emitir información.

La buena distribución de los mensajes, puede generar que el público interno de la corporación le preste atención o más interés a los canales utilizados por la entidad.

Cabe resaltar que los únicos medios nuevos serán el buzón de sugerencia, que tendrá un costo de 300 Bs.F y dos pendones, uno en la entrada y otro en la sala de conferencia de la empresa, cada uno tiene un valor de 180 Bs.F cada uno.

.

7.6 Selección y descripción de los públicos

Los 68 trabajadores de la agencia de publicidad JWT Venezuela, pertenecen en su mayoría a los estratos socioeconómicos B y C, son personas jóvenes (menores de 40 años), que poseen estudios universitarios, y viven en los municipios Chacao, El Hatillo, Libertador y Baruta.

A estos empleados les gusta leer, estar informados de sobre las nuevas innovaciones en cuanto a publicidad se refiere, también se interesan por conocer lo que hace la competencia tanto de las marcas que manejan como lo que realizan otras industrias publicitaria de su misma categoría.

7.7 Mensajes claves

- Somos una agencia exitosa gracias al trabajo en equipo.
- ¡Por ti! somos la agencia más creativa del país.
- Somos la mejor agencia de publicidad gracias a tu labor.
- ¡Tú! eres una pieza clave para llevar a cabo los objetivos de la compañía.
- Formas parte del proceso organizacional y necesitas estar informado.

Por medio de los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación se pudieron plantear los mensajes claves anteriormente expuesto, dichos mensajes surgieron por las diversas necesidades detectadas en los trabajadores de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

Por lo tanto, es necesario que al momento de difundir cualquier información se emitan estos mensajes corporativos con la finalidad de crear sentido de pertenencia e identificación por parte de los empleados. Además este tipo de comunicaciones hace que los trabajadores se sienten parte de la organización y fomente un clima empresarial apropiado.

Estos mensajes apuntan a lo emotivo, es decir, buscan generar cordialidad, asimismo motivan a personal a lograr las metas organizacionales y también apelan al sentimiento, al reconocimiento de la labor de los empleados.

7.8 Concepto creativo

El tema de la pieza está basado en un concepto sencillo, juvenil y llamativo, se utilizan los colores corporativos de la empresa los cuales son: el

azul, el amarillo y el rojo. Desde el punto de vista gráfico se usan imágenes atractivas para captar la atención de todo el personal hacia los nuevos medios de comunicación interna.

Todo esto se realiza con la finalidad de reforzar el grado de identificación de los empleados hacia la empresa. La tipografía es recta, muy parecida al tipo de letra que caracteriza a esta empresa (JWT) pero con un toque jovial para generar compañerismo y un ambiente agradable. También se incorporan en estas piezas los mensajes corporativos para atraer aún más al público objetivo.

Este tema se desarrolló debido a las quejas del personal, al querer medios internos más llamativos y atractivos que conquistara su interés.

7.9 Actividades y mezcla de medios

7.9.1 Buzón de sugerencias

Este nuevo medio servirá para que los trabajadores emitan alguna queja, sugerencia o recomendación para la agencia. El buzón de sugerencia es un canal de información en donde todos los miembros de la empresa pueden expresarse libremente sin represiones, además es un medio que permite la comunicación con las personas de alto rango, ya que cualquier información que allí se registre va dirigida hacia los directivos de la compañía. Asimismo las opiniones de las personas deben ser canalizadas para determinar los requerimientos que desee el público interno de la empresa.

Este nuevo canal, servirá para evaluar si los medios internos están cumpliendo con los objetivos para los cuales se diseñaron.

7.9.2 Cartelera

La cartelera que existe actualmente en la empresa carece de información y no es alimentada con frecuencia, muchas de las publicaciones que se encuentran allí están fuera de contexto porque son informaciones viejas, además este medio no es nada llamativo, sólo tienen un papel bond blanco y unas hojas blancas con un contenido simple, es decir, la cartelera no posee elementos gráficos atractivos que llamen la atención del personal para leerla.

En este medio se planteará secciones fijas para que la información sea cambiada a menudo y también tendrá componentes gráficos que atrapen la visión de los empleados, dicha diagramación será la siguiente:

- JWT: en esta sección los trabajadores contarán con informaciones relacionadas con la institución, bien sea: nuevos clientes o nacimiento de productos, procedimientos, normativas, etc.
- Actualidad: en esta parte se colocarán comunicaciones importantes del mundo actual. Ejemplo: lo que hace la competencia, nuevos medios de comunicación masiva, innovación en la industria publicitaria, entre otras informaciones.
- Cumpleaños, eventos y otras actividades: en esta sección se registran los cumpleaños de mes, los eventos a realizarse por la empresa, nuevo integrante a la empresa, etc.

7.9.3 Correo electrónico

Para que todos los trabajadores estén informados de lo que acontece en la empresa y de sus tareas a realizar, es importante activar el interés o

crear un hábito de costumbre por parte de los empleados para que revisen su correo diariamente, esto con el fin de optimizar el clima empresarial, ya que en muchos casos fue afectado por este tipo de problema.

Por tal razón, es necesario crear una norma que les indique a todos los miembros de la empresa, que al comenzar su jornada laboral deben abrir su correo para enterarse de cualquier novedad ocurrida en la corporación. Cabe resaltar que es muy importante que los empleados tengan abierto todo el día su e-mail para evitar inconvenientes con su labor.

7.9.4 Reuniones

Las reuniones grupales y personales son un medio de comunicación muy usado dentro de JWT Venezuela, a través de estos canales se comunican las labores de cada empleado (por semana) y además se emiten informaciones de la empresa. Si bien es cierto es un medio muy efectivo porque genera retroalimentación inmediata, pero hay que mejorar algunos aspectos de ella.

Es importante que se establezca una hora específica para su ejecución, con la finalidad de que todos los miembros de la agencia sepan el momento exacto en que se va a realizar la misma. Asimismo es primordial que los trabajadores no se retiren de la conferencia hasta que haya culminado por completo la reunión.

7.9.5 Comunicación verbal

Esta actividad comunicativa es el medio más usado dentro de la empresa, sin embargo es necesario guiarse por una comunicación más

efectiva, con el fin de no generar rumores dentro de la organización. Es importante resaltar que las vías informales nunca desaparecerán de las compañías pero la misma se puede disminuir a través de la capacitación del personal, ya sea por medio de charlas de liderazgo para los directores, así como también cursos de capacitación para todo el personal con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo.

7.9.6 Pendones

Los pendones son los únicos medios nuevos a utilizar dentro de la empresa, está basado en un concepto juvenil y llamativo que atrape la mirada de los empleados, los mensajes que contendrán los mismos estarán relacionados con los lineamientos estratégicos de la agencia, se hará uso de los mensajes claves, estos van a ser cortos, sencillos y directos.

Este material se va a colocar uno en la sala de conferencia y otro en la entrada de la empresa. Los pendones deben ser rotados de sitio cada cierto tiempo para que no caer en la monotonía, lo que se busca es crear variedad visual y que estos objetivos organizacionales formen parte del trabajo de cada empleado.

7.10 Responsables

- Departamento de Planificación Estratégica
- Departamento Creativo

Tabla 6. Responsables de los Medios a utilizar.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Buzón de Sugerencias	El departamento de Planificación Estratégica estará a cargo de obtener todas las quejas, sugerencias o recomendación que proporcionen los empleados por este medio.
Cartelera y Pendones	Departamento Creativo.

7.11 Distribución del presupuesto y tiempo estimado de ejecución

7.11.1 Distribución del Presupuesto

El presupuesto de la estrategia se divide de la manera:

Tabla 7. Presupuesto de la Estrategia.

Actividad	Descripción	Costo estimado mensual	Costo estimado anual
A	Buzón de sugerencia	300 Bs. F	300 Bs. F
B	Cartelera		
C	Correo electrónico		
D	Reuniones		
E	Cursos de liderazgo	590 Bs.F	1.770 Bs.F
F	Curso de capacitación (comunicación)	1.800 Bs.F	3.600 Bs.F

G	Pendones	180 Bs.F	360 Bs.F
Costo total			6.030 Bs.F

Según el cuandro mostrado anteriormente, el costo total (anual) de la estrategia es de 6.030 Bs.F.

7.11.2 *Tiempo Estimado de Ejecución*

Es recomendable que se aplique la estrategia durante doce meses, para determinar si el nivel de identidad, el sentido de pertenencia y la cultura corporativa creció.

7.12 *Cronograma*

Tabla. 8. *Cronograma.*

Actividad	Descripción	Duración	Frecuencia
A	Buzón de sugerencia	12 meses	Las veces que desee el empleado
B	Actualización de Cartelera	12 meses	Cada dos semanas
C	Correo electrónico	12 meses	Diariamente
D	Reuniones	12 meses	Semanalmente

E	Cursos de liderazgo	12 meses	Dos veces al año (una vez cada seis meses)
F	Cursos de capacitación (comunicación)	12 meses	Dos veces al año (una vez cada seis meses)
G	Pendones	12 meses	Ocasionalmente

7.13 Propuestas de Mecanismo de Evaluación

Los mecanismos de evaluación para esta estrategia son los siguientes:

- Realizar una auditoría de los medios de comunicación internos de la compañía con la finalidad de evaluar el clima, la cultura e identidad empresarial. Hacer dicha auditoría cuando culmine el lapso de la estrategia.
- Realizar una encuesta pasado seis meses de la aplicación de la estrategia para diagnosticar si los empleados conocen los medios de comunicación interna de la empresa y saber si los mismos están siendo efectivos o no. Asimismo este instrumento debe indagar si los mensajes claves cumplen con su rol.
- Junto con la encuesta es necesaria la observación no participativa para determinar si hubo cambios, en cuanto a la identidad y la cultura organizacional por parte de los trabajadores de JWT Venezuela.

Si algún objetivo del plan estratégico no se está cumpliendo, es necesario identificar el problema para resolverlo, en caso de que dicha dificultad no se pueda solucionar, hay que diseñar una nueva estrategia orientada a las nuevas necesidades de los trabajadores y cumplir objetivos propuestos.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar una estrategia comunicacional interna dirigida a los empleados de la agencia de publicidad JWT Venezuela, dicha estrategia permite optimizar los medios de comunicación utilizados por la compañía y de esta forma garantizar un ambiente de trabajo formidable.

A través de los instrumentos de recolección de datos se puede determinar que los medios internos utilizados por la organización no están funcionando correctamente, asimismo se establece la falta de comunicación que existe por parte de la empresa hacia sus empleados, lo que conlleva al incumplimiento de sus funciones laborales y a la desinformación de lo que acontece en la corporación.

Debido a que la comunicación no es eficiente, se puede establecer que no se emplean adecuadamente los recursos que se disponen en la agencia, lo que ocasiona una pérdida en el desarrollo de la misión organizacional y por lo tanto no se consigue un eficaz cumplimiento de los objetivos planteados a nivel estratégicos. Por tal razón, es necesaria la maximización de los medios ya existentes dentro de la agencia, porque el principal problema es que los canales de comunicación no están siendo utilizados correctamente. Además no se emiten constantemente informaciones institucionales a través de estos medios, lo que perturba la cultura corporativa de JWT Venezuela.

De acuerdo a la investigación realizada, no existen métodos que generen la creación o fortalecimiento de los lineamientos organizacionales de esta agencia, dado a que los objetivos propuestos son independientes de cada departamento, causando que la visión compartida de la empresa este muy dispersa, esto produce poco sentido de pertenencia e identidad por parte de los trabajadores.

Toda esta situación se convierte en una debilidad de la empresa en lo que corresponde a su análisis interno, por ende se debe hacer frente a la situación para disminuir su incidencia ante las fortalezas de empresas relacionadas con el medio publicitario, y así evitar consecuencias negativas que se puedan acarrear a nivel externo, afectando directamente la imagen de la compañía.

Para culminar, en términos de gerencia se puede afirmar que cuando no se sabe hacia dónde se va, cualquier camino nos lleva. Por tal motivo es de suma importancia diseñar una estrategia comunicacional que permita optimizar la comunicación interna de una empresa y a su vez el clima organizacional. De esta manera se logra la cohesión de los trabajadores y fomenta la relación compañía - empleado.

CAPÍTULO IX

RECOMENDACIONES

La aplicación de la estrategia comunicacional propuesta para la agencia de publicidad JWT Venezuela puede servir de gran ayuda para mejorar los medios de comunicación internos existentes dentro de la compañía, ya que los problemas comunicacionales detectados se encuentran en una etapa de crecimiento y se pueden afrontar sin ningún inconveniente. Para que los medios funcionen correctamente, se recomienda lo siguiente:

- Realizar cada seis meses charlas o cursos motivacionales para lograr la integración de todos los miembros de la institución.
- Se recomienda que el personal directivo sirva de ejemplo para la existencia de clima empresarial agradable, basado en una comunicación cordial y amable con sus subordinados.
- Es necesario contratar a un asistente o pasante que se encargue de cambiar periódicamente las informaciones de la cartelera y rotar los pendones.
- Para que la reunión de estatus sea efectiva, se recomienda determinar una hora específica para efectuar la misma, y así todos los trabajadores sabrán el tiempo exacto en que se realiza la conferencia. De esta forma se evita que los empleados no acudan a la reunión o llamarlos y esperar por ellos para comenzar el estatus de la semana.

CAPÍTULO X

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10.1 Fuentes bibliográficas

- Alarico, G. (2008). *Gerencia de la imagen*. Venezuela. Liven Editores, C.A.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores y Asociados. Servicio Editorial.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. (5ta edición). México. Thomson Editores.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. (1ra Edición). México. Trillas, S.A.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. (1era Edición). México: Editorial Diana.
- Hernández R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ra Edición). México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta Edición). México: Editorial Mc Graw – Hill.

- Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. (4ta Edición). México: Mc Graw -Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. (Cuarta edición). México. Prentice-Hall.
- Krohling, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4ta Edición). Brasil: Summus Editorial.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Römer, M. (1994). *Comunicación global: El reto gerencial*. Caracas: Editorial UCAB.
- Russell, J. y Lane, W. (2001). *Kleppner publicidad*. (14ta Edición). México. Pearson Educación.
- Putnam, L. Costa, J y Garrido, F.J. (2002). *Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones 2000.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Santalla, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (2da Edición). Caracas. Editorial texto C.A.
- Scheinsohn, D. (2002). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina. Macchi.
- Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (1996). *Fundamentos de Marketing*. Décima Edición. México. Mc Graw Hill.

- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Weieres, R. M. (1986). *Investigación de mercados*. México. Prentice-Hall-Hispanoamericana.

10.2 Tesis de Grado

- Natera y Prieto (2010). *Estrategia comunicacional interna para trabajadores de nómina diaria sin acceso a medios electrónicos de cervecería Polar – planta Los Cortijos*. Trabajo de Grado para optar por el Título de Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica de Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Caringella y Sousa (2005). *Auditoría de imagen a la electricidad de Caracas en medios de comunicación social impresos*. Trabajo de Grado para optar por el Título de Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica de Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

10.3 Folletos

- Informe de pasantía de la agencia de publicidad JWT Venezuela.

10.4 Fuentes Electrónicas

- <http://www.ucab.edu.ve/teg.html>. Recuperado el día 24 de Junio de 2010.
- <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id53.html>. Recuperado el día 25 de Junio de 2010.
- http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonistas_ficha.php?Codnot=17. Recuperado el día 9 de Junio de 2010.
- <http://nuevapublicidad.blogspot.com/2005/02/j-walter-thompson-para-el-recuerdo.html>. Recuperado el día 9 de Junio de 2010.

10.5 Fuentes Vivas

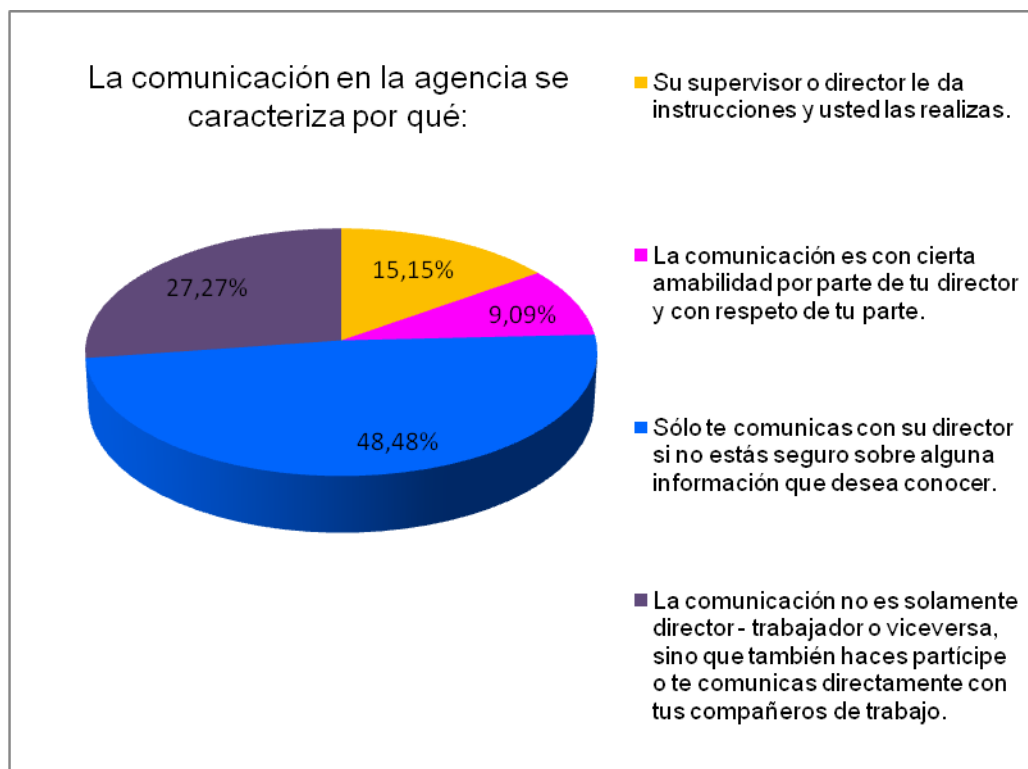
- Director de Planificación Estratégica de la agencia de publicidad JWT Venezuela, Vicente Irazábal.
- Licenciada Rafi Ascanio.
- Licenciado Ramón Chávez.

ANEXOS

Anexo A

La Comunicación en la Agencia se Caracteriza por qué:

Respuesta	Porcentaje
a) Su supervisor o director le da instrucciones y usted las realiza.	15,15%
b) La comunicación es con cierta amabilidad por parte de tu director y con respeto de tu parte.	9,09%
c) Sólo te comunicas con su director si no estás seguro sobre alguna información que desea conocer.	48,48%
d) La comunicación no es solamente director - trabajador o viceversa, sino que también haces partícipe o te comunicas directamente con tus compañeros de trabajo.	27,27%
Total	100,00%

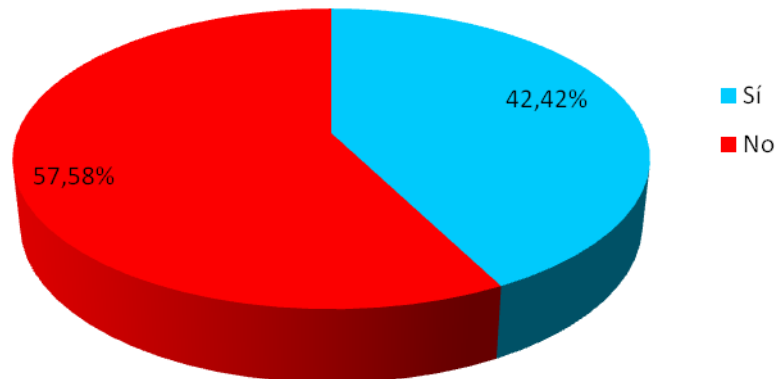


Anexo B

¿Conoce Usted los Medios de Comunicación Existentes en la Empresa? De ser su Respuesta Positiva Especifique Cuáles

Respuesta	Porcentaje
Sí	42,42%
No	57,58%
Total	100,00%

¿Conoce usted los medios de comunicación existentes en la empresa? De ser su respuesta positiva especifique cuales.

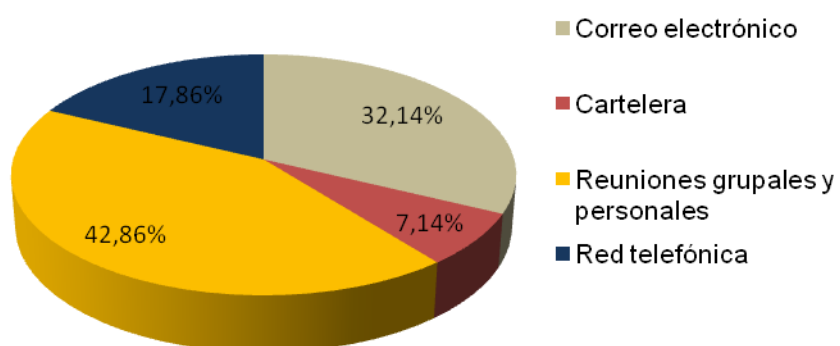


Anexo C

Las especificaciones de las respuestas afirmativas fueron las siguientes:

Respuesta	Porcentaje
Correo electrónico	32,14%
Cartelera	7,14%
Reuniones grupales y personales	42,86%
Red telefónica	17,86%
Total	100,00%

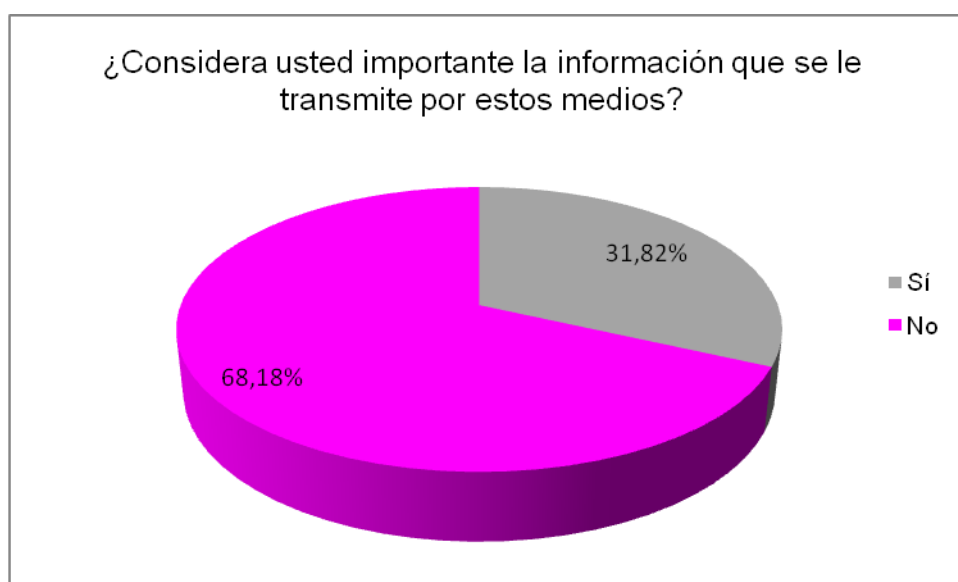
Las especificaciones de las respuestas afirmativas, fueron las siguientes:



Anexo D

¿Considera Usted Importante la Información que se le Transmite por Estos Medios?

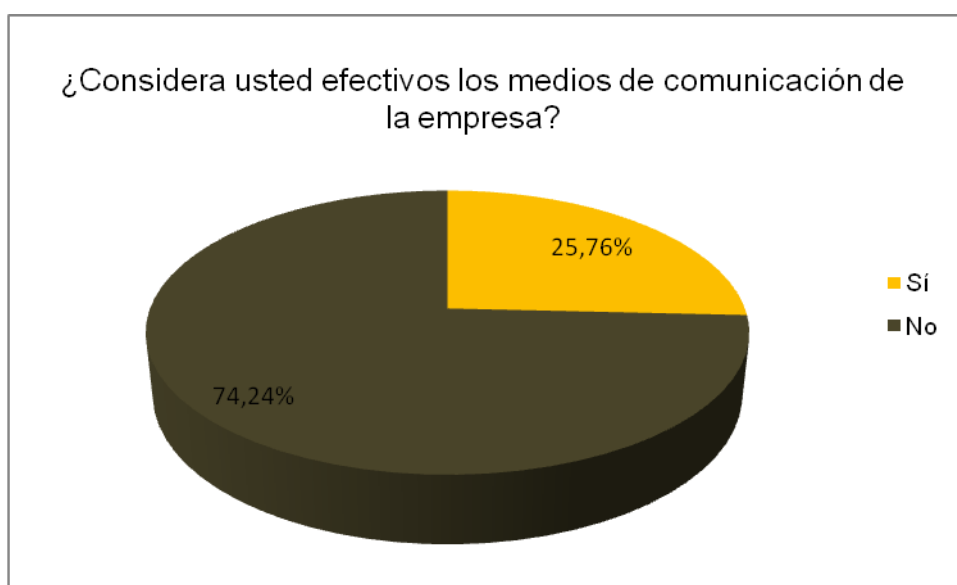
Respuesta	Porcentaje
Sí	31,82%
No	68,18%
Total	100,00%



Anexo E

¿Considera Usted Efectivos los Medios de Comunicación de la Empresa?

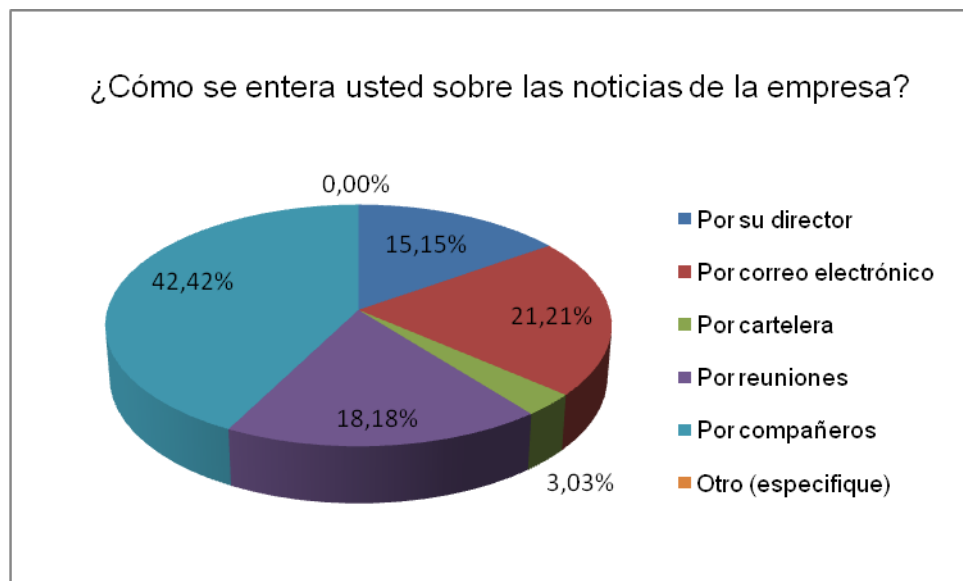
Respuesta	Porcentaje
Sí	25,76%
No	74,24%
Total	100,00%



Anexo F

¿Cómo se Entera Usted Sobre las Noticias de la Empresa?

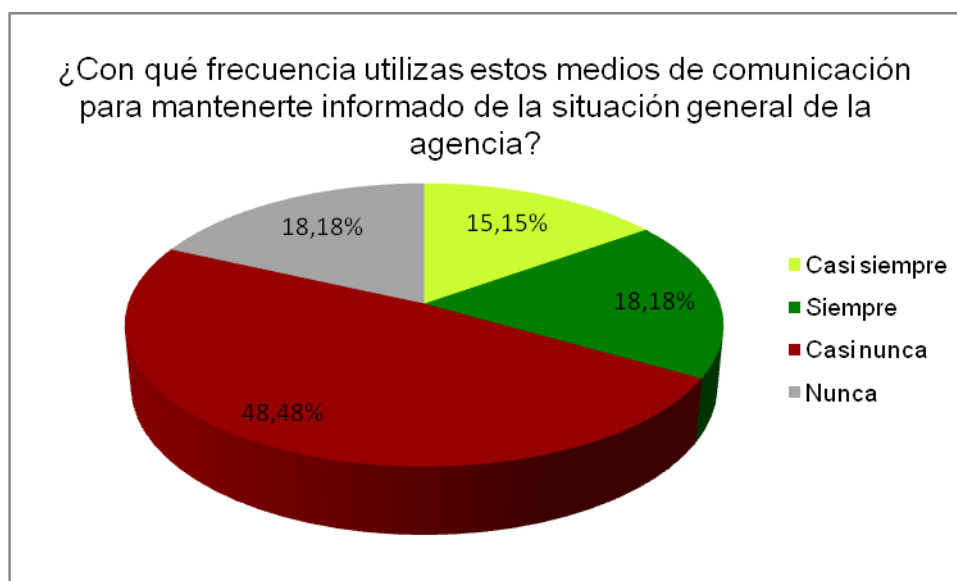
Respuesta	Porcentaje
Por su director	15,15%
Por correo electrónico	21,21%
Por cartelera	3,03%
Por reuniones	18,18%
Por compañeros	42,42%
Otro (especifique)	0,00%
Total	100,00%



Anexo G

¿Con Qué Frecuencia Utilizas Estos Medios de Comunicación para Mantenerte Informado de la Situación General de la Agencia?

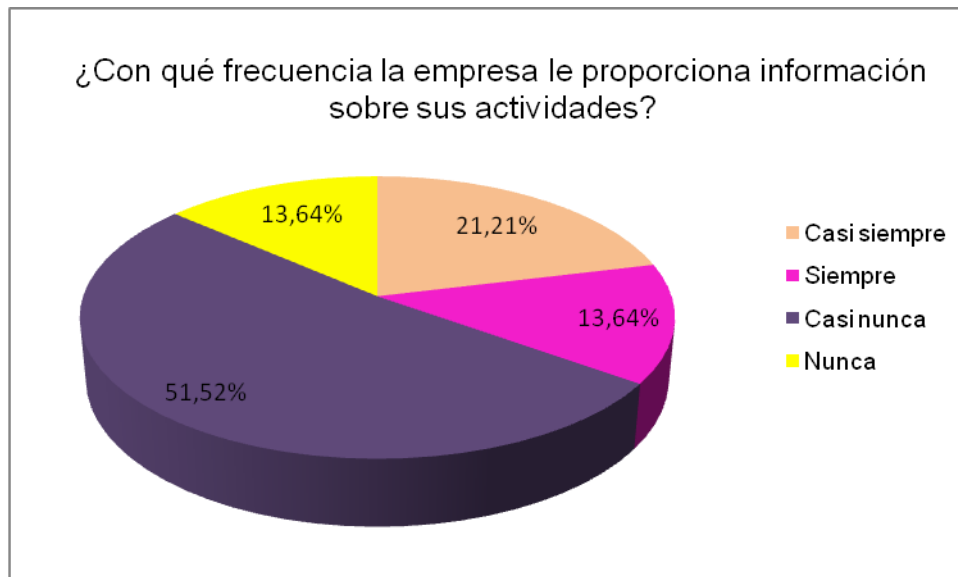
Respuesta	Porcentaje
Casi siempre	15,15%
Siempre	18,18%
Casi nunca	48,48%
Nunca	18,18%
Total	100,00%



Anexo H

¿Con qué Frecuencia la Empresa le Proporciona Información sobre sus Actividades?

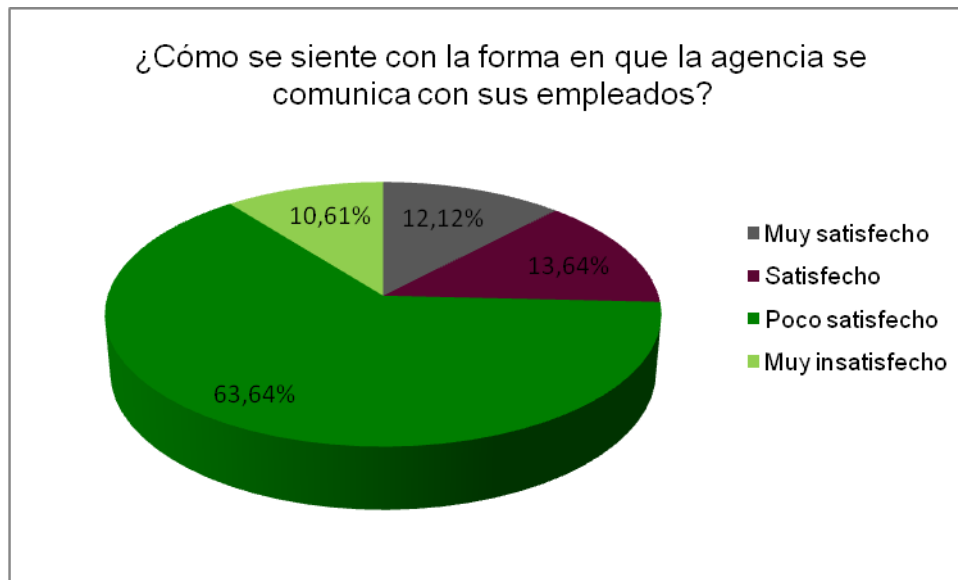
Respuesta	Porcentaje
Casi siempre	21,21%
Siempre	13,64%
Casi nunca	51,52%
Nunca	13,64%
Total	100,00%



Anexo I

¿Cómo se Siente con la Forma en que la Agencia se Comunica con sus Empleados?

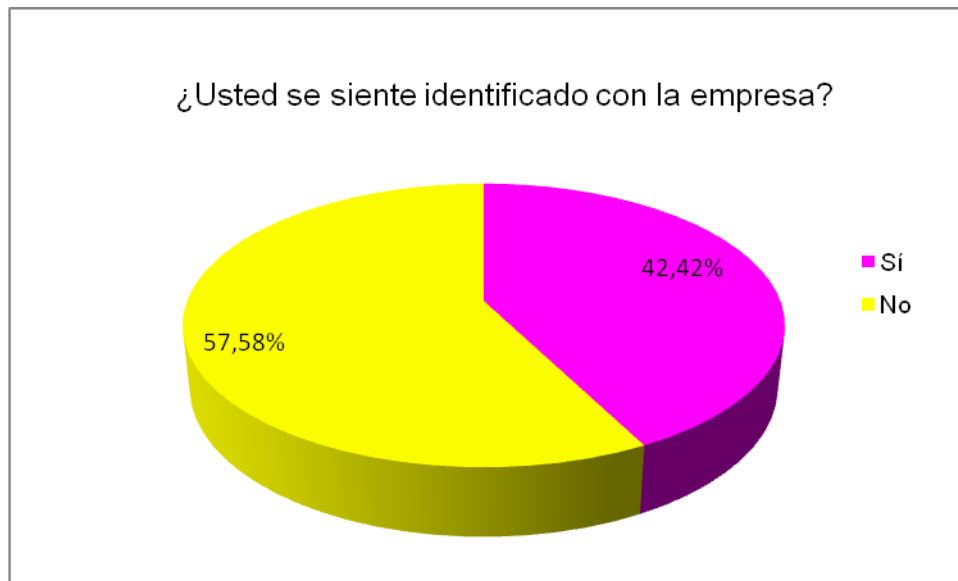
Respuesta	Porcentaje
Muy satisfecho	12,12%
Satisfecho	13,64%
Poco satisfecho	63,64%
Muy insatisfecho	10,61%
Total	100,00%



Anexo J

¿Usted se Siente Identificado con la Empresa?

Respuesta	Porcentaje
Sí	42,42%
No	57,58%
Total	100,00%



Anexo K

¿Conoce Usted los Lineamientos Estratégicos por la cual se Rige la Empresa? (Misión, Visión y Objetivos).

Respuesta	Porcentaje
Sí	28,79%
No	71,21%
Total	100,00%



Anexo L

¿Qué Aspectos Cambiarías de la Empresa?:

Respuesta	Porcentaje
Reconocimiento del desempeño laboral	12,12%
Mejoras salariales	21,21%
Mayor comprensión por parte de los directivos	39,39%
Motivación al personal	27,27%
Total	100,00%

