



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

**AUDITORÍA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS Y
EXTERNAS DE LA AGENCIA DE COMUNICACIONES
THE MEDIA OFFICE**

BONITO CIAMPI, Stephanie
VIELMA ANSELMI, Sara

Tutor:
PÉREZ, Karla

Caracas, abril de 2015.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	20
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
<i>Descripción del Problema</i>	22
<i>Objetivos de la investigación</i>	22
2.1.1 <i>Objetivo general</i>	22
2.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Preguntas de investigación</i>	23
<i>Justificación</i>	23
<i>Delimitación de la investigación</i>	24
2.1.3 <i>Delimitación temporal</i>	25
2.1.4 <i>Delimitación espacial</i>	25
2.1.5 <i>Delimitación demográfica</i>	25
<i>Temática</i>	25
III. MARCO CONCEPTUAL	27
<i>Comunicación</i>	27
3.1.1 <i>Formas de comunicación</i>	27
3.1.2 <i>Canales de comunicación</i>	32
<i>Comunicaciones internas</i>	32
3.1.3	35
3.1.4 <i>Audiencias</i>	35
3.1.5 <i>Barreras en la comunicación interna</i>	35
<i>Comunicaciones externas</i>	37
3.1.6 <i>Audiencias</i>	40
3.1.7 <i>Barreras en la comunicación externa</i>	41
<i>Comunicación en las organizaciones</i>	44

3.1.8	<i>Propósito de la comunicación en las organizaciones</i>	45
3.1.9	<i>Públicos en las organizaciones</i>	46
3.1.10	<i>Funciones de la comunicación en las organizaciones</i>	47
3.1.11	<i>Formas de comunicación en las organizaciones</i>	48
3.1.12	<i>Características de las comunicaciones organizacionales</i>	50
3.1.13	<i>Flujos de comunicación en las organizaciones</i>	51
3.1.14	<i>Barreras de la comunicación en las organizaciones</i>	55
	Auditoría comunicacional	56
	Identidad Corporativa	58
3.1.15	<i>Tipos de identidad corporativa</i>	59
3.1.15.1	<i>Identidad Monolítica</i>	60
3.1.15.2	<i>Identidad Respaldada</i>	60
3.1.15.3	<i>Identidad de Marca.</i>	61
3.1.15.4	<i>Imagen corporativa</i>	62
IV.	MARCO REFERENCIAL	64
	Descripción de la empresa	64
	Historia	64
	Misión, visión y valores	66
4.1.1	<i>Misión</i>	66
4.1.2	<i>Visión</i>	66
4.1.3	<i>Valores</i>	66
	Objetivos de la organización	67
	Organigrama	67
	Productos	69
	Servicio	69
	Identidad visual	71
4.1.4	<i>Evolución del logo</i>	71

Estrategias de comunicación	73
4.1.5 Canales	73
4.1.6 Mensajes	74
4.1.7 Audiencias	74
V. MÉTODO	75
Modalidad	75
Tipo de investigación y diseño	76
Sistema de Variables	77
5.1.1 Definición conceptual	77
5.1.2 Definición Operacional	79
5.1.3 Operacionalización de las variables	80
Unidades de análisis	84
Población y muestra	85
Instrumento de recolección de Datos	87
5.1.4 Descripción	87
5.1.5 Validación	88
Procesamiento de datos	89
Limitaciones	90
VI. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	92
Resultados de las encuestas guiadas realizadas a los socios de la empresa.	93
6.1.1 Encuesta guiada realizada a Miguel Sogbi CEO y socio de TMO.	98
Resultados de las encuestas realizadas a los directores de TMO.	101
6.1.2 Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa?	101
3. Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de TMO	187
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	295

7.1 Análisis de los resultados	295
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	303
Recomendaciones	304
IX. Bibliografía	305

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Cuadro 1: Cuadro técnico metodológico</i>	81
<i>Cuadro 2: Cuadro técnico metodológico. Continuación...</i>	82
<i>Cuadro 3: Cuadro técnico metodológico. Continuación...</i>	83
<i>Gráfico 1: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción correo.</i>	101
<i>Gráfico 2: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Teléfono..</i>	102
<i>Gráfico 3: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Cara a cara.</i>	103
<i>Gráfico 4: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Mensajes.</i>	104
<i>Gráfico 5: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Cara a cara.</i>	105
<i>Gráfico 6: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Correo.</i>	106
<i>Gráfico 7: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Teléfono.</i>	107
<i>Gráfico 8: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Cara a cara.</i>	108
<i>Gráfico 9: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Mensajes.</i>	109
<i>Gráfico 10: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Reuniones.</i>	110
<i>Gráfico 11: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Correo.</i>	111

Gráfico 12: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Teléfono. ...	112
Gráfico 13: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Cara a cara.	113
Gráfico 14: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Mensajes...	114
Gráfico 15: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Reuniones.	115
Gráfico 16 : Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Correo.	116
Gráfico 17: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Teléfono.	117
Gráfico 18: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Cara a cara.....	118
Gráfico 19: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Mensajes.	119
Gráfico 20: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Reuniones.	120
Gráfico 21: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Correo.	121
Gráfico 22: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Teléfono.	122
Gráfico 23: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Cara a cara.....	123
Gráfico 24: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Mensajes.	124
Gráfico 25: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Reuniones.	125
Gráfico 26: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Correo.....	126
Gráfico 27: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Correo.....	127
Gráfico 28: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Cara a cara.	128
Gráfico 29: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Mensajes.	129
Gráfico 30: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Reuniones.....	130

<i>Gráfico 31: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Correo.....</i>	<i>131</i>
<i>Gráfico 32: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Teléfono.....</i>	<i>132</i>
<i>Gráfico 33: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Cara a cara.</i>	<i>133</i>
<i>Gráfico 34: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Mensajes.</i>	<i>134</i>
<i>Gráfico 35: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Reuniones.....</i>	<i>135</i>
<i>Gráfico 36: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Correo.</i>	<i>136</i>
<i>Gráfico 37: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Teléfono. ...</i>	<i>137</i>
<i>Gráfico 38: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Cara a cara.</i>	<i>138</i>
<i>Gráfico 39: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Correo.</i>	<i>139</i>
<i>Gráfico 40: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Reuniones.</i>	<i>140</i>
<i>Gráfico 41: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Correo.</i>	<i>141</i>
<i>Gráfico 42: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Teléfono.</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 43: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Cara a cara.</i>	<i>143</i>
<i>Gráfico 44: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Mensajes.....</i>	<i>144</i>
<i>Gráfico 45: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Reuniones.</i>	<i>145</i>
<i>Gráfico 46: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Correo.</i>	<i>146</i>
<i>Gráfico 47: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Teléfonos.....</i>	<i>147</i>

Gráfico 48: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Cara a cara.	148
Gráfico 49: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Mensajes.	149
Gráfico 50: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Reuniones.	150
Gráfico 51: Efectividad de los canales de comunicación internos de TMO, opción Reuniones.	151
Gráfico 52: Frecuencia en la comunicación entre directores y socios.	152
Gráfico 53: Frecuencia en la comunicación entre directores.	153
Gráfico 54: Frecuencia en la comunicación entre directores y subalternos.	154
Gráfico 55: Frecuencia en la comunicación entre directores y el Departamento Administrativo.	155
Gráfico 56: Frecuencia en la comunicación entre directores y clientes.	156
Gráfico 57: Tipo de mensajes que comparten los directores con los socios de la empresa.	157
Gráfico 58: Tipo de mensajes que comparten los directores con los directores de las otras unidades.	158
Gráfico 59: Tipo de mensajes que comparten los directores con sus subalternos. .	159
Gráfico 60: Tipo de mensajes que comparten los directores con el Departamento Administrativo.	160
Gráfico 61: Tipo de mensajes que comparten los directores con sus clientes.	161
Gráfico 62: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje a un socio.	162
Gráfico 63: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje al director de otra unidad.	163
Gráfico 64: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje a un subalterno.	164
Gráfico 65: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje al Departamento Administrativo.	165

Gráfico 66: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje a los clientes.	166
Gráfico 67: Medio más efectivo para comunicarse internamente en TMO.	167
Gráfico 68: Medio más efectivo para comunicarse con los clientes en TMO.	168
Gráfico 69: Dificultades comunicacionales con los socios, según los directores.	169
Gráfico 70: Dificultades comunicacionales con los directores de las otras unidades, según los directores.	170
Gráfico 71: Dificultades comunicacionales de los directores con los subalternos, según los directores.	171
Gráfico 72: Dificultades comunicacionales de los directores con el Departamento Administrativo, según los directores.	172
Gráfico 73: Dificultades comunicacionales de los directores con los clientes, según los directores.	173
Gráfico 74: Dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO, según los directores	174
Gráfico 75: Dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes.	176
Gráfico 76 : Nivel de formalidad en las comunicaciones entre directores y socios. .	177
Gráfico 77: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre directores.	178
Gráfico 78: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre los directores de TMO y sus subalternos.	179
Gráfico 79: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre los directores de TMO y el Departamento Administrativo.	180
Gráfico 80: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre los directores de TMO y los clientes.	181
Gráfico 81: Efectividad de la comunicación interna según los directores de TMO. .	182
Gráfico 82: Efectividad de la comunicación con los clientes según los directores de TMO.	183
Gráfico 83: Resguardo por parte de los directores de TMO la confidencialidad de la información de los clientes.	184

Gráfico 84: Registro, por parte de los directores de TMO, del registro la información de los clientes.....	185
Gráfico 85: Forma de procesar, por parte de los directores de TMO, de requerimientos de los clientes.	186
Gráfico 86: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción correo. ..	187
Gráfico 87: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción teléfono.	188
Gráfico 88: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción cara a cara.	189
Gráfico 89: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción mensajes.	190
Gráfico 90: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción reuniones.	191
Gráfico 91: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción correo.....	192
Gráfico 92: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción teléfono.	193
Gráfico 93: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción cara a cara. .	194
Gráfico 94: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción Mensajes. ...	195
Gráfico 95: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción Reuniones... ..	196
Gráfico 96: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Correo.	197
Gráfico 97: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Teléfono.	198
Gráfico 98: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Cara a cara.....	199

Tabla 1: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Correo” -----	101
--	-----

Tabla 2: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Teléfono” -----	102
--	-----

<i>Tabla 3: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Cara a cara”</i>	103
<i>Tabla 4: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Mensajes”</i>	104
<i>Tabla 5: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Reuniones”</i>	105
<i>Tabla 6: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Correo”</i>	106
<i>Tabla 7: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Teléfono”</i>	107
<i>Tabla 8: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Cara a cara”</i>	108
<i>Tabla 9: Frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Mensajes”</i>	109
<i>Tabla 10: Frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Reuniones”</i>	110
<i>Tabla 11: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de repuesta “Correo”</i>	111
<i>Tabla 12: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de repuesta “Teléfono”</i>	112

<i>Tabla 13: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de repuesta “Cara a cara”</i> -----	113
<i>Tabla 14: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de repuesta “Mensajes”</i> -----	114
<i>Tabla 15: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de repuesta “Reuniones”</i> -----	115
<i>Tabla 16: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Correo”</i> .-----	116
<i>Tabla 17: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Teléfono”</i> .-----	117
<i>Tabla 18: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Cara a cara”</i> .-----	118
<i>Tabla 19: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Mensajes”</i> .-----	119
<i>Tabla 20: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Reuniones”</i> .-----	120
<i>Tabla 21: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Correo”</i> .-----	121
<i>Tabla 22: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Teléfono”</i> .-----	122

<i>Tabla 23: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Cara a cara”.</i>	123
<i>Tabla 24: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Mensajes”.</i>	124
<i>Tabla 25: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Reuniones”.</i>	125
<i>Tabla 26: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Correo”.</i>	126
<i>Tabla 27: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.</i>	127
<i>Tabla 28: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Cara a cara”.</i>	128
<i>Tabla 29: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”.</i>	129
<i>Tabla 30: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Reuniones”.</i>	130
<i>Tabla 31: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Correo”.</i>	131
<i>Tabla 32: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.</i>	132

<i>Tabla 33: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Cara a cara”. -----</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 34: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”. -----</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 35: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Reuniones”. -----</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 36: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Correo”. -----</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 37: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, , cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”. -----</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 38: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, , cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Cara a cara”. -----</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 39: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, , cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”. -----</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 40: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Reuniones”. -----</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 41: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Correo”. -----</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 42: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”. -----</i>	<i>142</i>

Tabla 43: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Cara a cara”. -----	143
Tabla 44: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Mensajes”. -----	144
Tabla 45: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Reuniones”. -----	145
Tabla 46: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Correo”. -----	146
Tabla 47: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Teléfono”. -----	147
Tabla 48: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Cara a cara”. -----	148
Tabla 49: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Mensajes”. -----	149
Tabla 50: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Reuniones”. -----	150
Tabla 51: frecuencia para la pregunta 11. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO? -----	151
Tabla 52: frecuencia para la pregunta 12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO? -----	152
Tabla 53: frecuencia para la pregunta 13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los directores de las otras unidades? -----	153

<i>Tabla 54: frecuencia para la pregunta 14. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus subalternos?-----</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 55: frecuencia para la pregunta 15. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con el Departamento Administrativo?-----</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 56: frecuencia para la pregunta 16. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?-----</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 57: frecuencia para la pregunta 17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los socios de la empresa?-----</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 58: frecuencia para la pregunta 18. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los directores de las otras unidades?-----</i>	<i>158</i>
<i>Tabla 59: frecuencia para la pregunta 19. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus subalternos?-----</i>	<i>159</i>
<i>Tabla 60: frecuencia para la pregunta 20. ¿Qué tipo de mensajes comparte con el Departamento Administrativo?-----</i>	<i>160</i>
<i>Tabla 61: frecuencia para la pregunta 21. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?-----</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 62: frecuencia para la pregunta 22. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un socio?-----</i>	<i>162</i>
<i>Tabla 63: frecuencia para la pregunta 23. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al director de otra unidad?-----</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 64: frecuencia para la pregunta 24. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un subalterno?-----</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 65: frecuencia para la pregunta 25. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al Departamento Administrativo?-----</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 66: frecuencia para la pregunta 26. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes?-----</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 67: frecuencia para la pregunta 27. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?-----</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 68: frecuencia para la pregunta 28. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes?-----</i>	<i>168</i>

<i>Tabla 69: frecuencia para la pregunta 29. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los socios?-----</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 70: frecuencia para la pregunta 30. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los directores de las otras unidades? -----</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 71: frecuencia para la pregunta 31. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con sus subalternos? 171</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 72: frecuencia para la pregunta 32. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con el Departamento Administrativo? -----</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 73: frecuencia para la pregunta 33. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los clientes. -----</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 74: frecuencia para la pregunta 34. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO? -----</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 75: frecuencia para la pregunta 35. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes?-----</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 76: frecuencia para la pregunta 36. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas? -----</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 77: frecuencia para la pregunta 37. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas? -----</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 78: frecuencia para la pregunta 38.. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios? -----</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 79: frecuencia para la pregunta 39. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los directores de las otras unidades?-----</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 80: frecuencia para la pregunta 40. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con sus subalternos? -----</i>	<i>179</i>
<i>Tabla 81: frecuencia para la pregunta 41. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el Departamento Administrativo? -----</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 82: frecuencia para la pregunta 42. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes? -----</i>	<i>181</i>

<i>Tabla 83: frecuencia para la pregunta 43. ¿Considera que la comunicación interna es efectiva?-----</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 84: frecuencia para la pregunta 44. ¿Considera que la comunicación con los clientes es efectiva?-----</i>	<i>183</i>
<i>Tabla 85: frecuencia para la pregunta 45. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?-----</i>	<i>184</i>
<i>Tabla 86: frecuencia para la pregunta 46. ¿Cómo registra la información de los clientes?-----</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 87: frecuencia para la pregunta 47. ¿Cómo procesa el requerimiento de un cliente?-----</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 88: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Correo”-----</i>	<i>187</i>
<i>Tabla 89: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Teléfono”-----</i>	<i>188</i>
<i>Tabla 90: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Cara a cara”-----</i>	<i>189</i>
<i>Tabla 91: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Mensajes”-----</i>	<i>190</i>
<i>Tabla 92: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Reuniones”-----</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 93: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de repuesta “Correo”-----</i>	<i>192</i>
<i>Tabla 94: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de repuesta “Teléfono”-----</i>	<i>193</i>

<i>Tabla 95: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Cara a cara”</i>	194
<i>Tabla 96: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Mensajes”</i>	195
<i>Tabla 97: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Reuniones”</i>	196
<i>Tabla 98: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta “Correos”</i>	197
<i>Tabla 99: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta “Teléfono”</i>	198
<i>Tabla 100: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta “Cara a cara”</i>	199
<i>Tabla 101: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta “Mensajes”</i>	200

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen una identidad propia y única, tienen una personalidad establecida (Cuenca, 2005). Es por ello que no existen dos empresa iguales, cada organización busca desarrollar un proceso comunicacional distinto, dependiendo de las necesidades de la compañía y de la imagen que quiera transmitir al público al que va dirigido su plan de trabajo, productos y servicios.

Toda empresa debería estar al tanto de cuáles son sus fortalezas y debilidades, estructuras, procesos, y objetivos con el fin de proyectar la mejor imagen, tanto a sus públicos internos como externos.

Para conocer las fallas y fortalezas de cualquier organización es necesario someterla a una auditoría. En este caso en particular, es lo que va a ayudar a medir la efectividad de las formas y canales de comunicación de la empresa, generando un diagnóstico general y específico de la empresa, para así poder sugerir medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas situaciones.

La comunicación dentro de toda organización es de vital importancia, ya que de ella depende directamente la eficiencia y productividad de la empresa, mucho más si se trata de una agencia de comunicaciones, especializada en relaciones públicas, como lo es PSS Consultores Comunicacionales, conocidos en el mercado como The Media Office o TMO.

Cuando la imagen que quiere transmitir una empresa no es la misma que perciben sus audiencias, sin duda hay deficiencias en sus comunicaciones. Por lo tanto, es necesario hacer coincidir lo que se quiere transmitir y lo que está siendo percibido por el público. Y la forma de solucionar estas deficiencias es buscando qué las está causando.

A la largo de este estudio se realizará la auditoría de las comunicaciones internas y externas de la agencia de comunicaciones The Media Office.

Dentro de la investigación se definirán las estructuras de las comunicaciones de TMO, cómo es percibido el mensaje, conocer qué medios y canales utilizan, con qué eficacia funcionan y el tipo de información que emiten.

El presente trabajo de grado está estructurado en seis capítulos. El primero de ellos introduce al lector en el tema de investigación. Seguido de este, en el Capítulo II se describe la problemática que se está abordando. Luego se encuentra el Capítulo III, el cual presenta los temas que respaldan la investigación, posteriormente se presenta el marco referencial, en donde se habla a profundidad de la compañía que fue objeto de estudio. El Capítulo V muestra la metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo. En el último capítulo se presentarán los resultados con su respectivo análisis.

Con esta investigación se espera demostrar la importancia y la utilidad que tienen las auditorías comunicacionales en el entorno empresarial, como medio para mejorar o modificar la forma de comunicación de la empresa.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del Problema

En cualquier institución, organización o empresa siempre hay problemas que impiden que se ejecuten proyectos, de la mejor forma posible. Por ello es necesario observar en dónde radican las debilidades, para así poder identificar las posibles soluciones a los problemas que sean detectados.

La deficiencia en los mensajes, formas y canales de comunicación de cualquier empresa puede provocar pérdidas económicas y de clientes, estas consecuencias son las que determinan el éxito o el fracaso de la organización.

En el presente proyecto, el tema de la investigación radica principalmente en el estudio de las formas y canales de comunicación, con respecto a la audiencia interna y externa, que actualmente están siendo utilizados en la agencia de comunicaciones The Media Office, con la finalidad de evaluar su uso y funcionalidad.

Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

- Auditar las formas de comunicación internas y externas de la agencia de comunicaciones The Media Office.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las audiencias internas y externas de la agencia de comunicaciones TMO.
- Conocer los canales que utiliza TMO para comunicarse con sus públicos.
- Categorizar los tipos de mensajes que se intercambian TMO con sus públicos.
- Determinar las barreras que existen en la comunicación entre los públicos y la agencia.

Preguntas de investigación

- ¿Qué uso tienen los canales de comunicación, internos y externos, utilizados en The Media Office?
- ¿Cuáles son las vías de comunicación internas y externas utilizadas en la agencia de comunicaciones The Media Office?
- ¿Existen barreras en los canales de comunicación interna y externa en The Media Office?
- ¿Cómo The Media Office utiliza los canales de comunicación para plasmar su identidad corporativa?
- ¿Las formas de comunicación, internas y externas, utilizadas en The Media Office son las más adecuadas?
- ¿Los canales de comunicación existentes son efectivos para atender a todas las audiencias?
- ¿Quiénes internamente en The Media Office validan que el uso de los canales de comunicación utilizados sea el adecuado?
- ¿Las audiencias externas están satisfechas con los canales de comunicación utilizados?
- ¿The Media Office cuenta con canales de comunicación propios?

Justificación

Toda actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. En la medida en que las organizaciones y las relaciones o flujos de información entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de estas.

"La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas." (Bonilla Gutiérrez, 1988, p17)

Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecer mejores resultados respecto a su actividad.

En The Media Office (TMO) no se han realizado investigaciones que determinen las formas en las que sus empleados utilizan los canales internos de comunicación, para comunicarse entre ellos y con sus clientes, y si estos son los más adecuados. Siendo una agencia de comunicaciones, es necesario que sean ejemplo del correcto uso de las formas y canales de comunicaciones.

Es importante hacer una revisión profunda de las formas de comunicación que se emplean, tanto en lo interno como en lo externo, en dicha empresa, y saber si estas están funcionando en pro de los objetivos que se buscan cumplir. Un adecuado flujo de comunicación en una organización, para sus públicos internos y externos, facilita alcanzar metas.

Se considera que el presente trabajo de investigación puede proporcionar grandes beneficios a TMO, ya que busca detectar las debilidades que presenta la empresa con respecto a sus formas y canales de comunicación, y así poder girar recomendaciones que le permitan mejorar.

Dentro de una organización se necesita de una constante comunicación, ya que es la herramienta propicia para la coordinación de actividades entre los individuos que participan en la misma: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc." (Adler y Jeanne, 1983, p.25). Esta es la principal razón por la cual, es necesario analizar las formas de comunicación de esta organización, para así conseguir soluciones que garanticen la optimización de la efectividad de la funciones de la empresa.

Delimitación de la investigación

El problema que da origen a esta investigación plantea el análisis de las formas y canales de comunicación, tanto internas como externas, utilizados por la agencia de comunicaciones The Media Office, para así evaluar su uso y finalidad.

2.1.3 Delimitación temporal

El proyecto de investigación de Trabajo de Grado se desarrolló en el período comprendido entre marzo 2014 y febrero de 2015. El tiempo de duración fue de aproximadamente un año.

2.1.4 Delimitación espacial

Esta investigación se ubica geográficamente en la Gran Caracas, específicamente en Altamira, lugar donde se encuentran las oficinas de The Media Office (TMO).

2.1.5 Delimitación demográfica

Considerando que el estudio se realizó en la oficina de The Media Office (TMO). La población que se utilizó tuvo como participantes a los empleados de la agencia de comunicaciones The Media Office, a los directores de las tres unidades de negocios. También, se tomó en cuenta al Director Ejecutivo, al Vicepresidente de Comunicaciones y Negocios, y al Vicepresidente de Producción. En cuanto a su audiencia externa se tuvo en cuenta clientes de la organización y proveedores. Además, se consideró a dos expertos en comunicaciones para la presente investigación.

Temática

El proyecto de investigación tiene como finalidad auditar los canales de comunicación interna y externa en la agencia de comunicaciones The Media Office. El estudio sirve de referencia a otras empresas ya que se dará a conocer un caso de manejo de comunicaciones internas y externas, además de cómo mejorar o potenciar su uso. La investigación también sirve de referencia para que la directiva de la

agencia conozca el nivel de efectividad que tienen los canales de comunicación que son utilizados, o si deben ser reemplazados por otros.

III. MARCO CONCEPTUAL

Comunicación

La comunicación es un proceso bilateral, un circuito en que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de personas de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos (Díez, 2010, p.8)

Kurt Lewin (s.f.) define el proceso de la comunicación, como “un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo” [Página web en línea]

3.1.1 Formas de comunicación

Según Robbins (1996) la comunicación humana puede agruparse en dos grandes categorías:

- **La comunicación verbal** se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz). La comunicación verbal puede realizarse de dos formas:
 - **Oral:** a través de signos orales y palabras habladas.
 - **Escrita:** por medio de la representación gráfica de signos.

Características:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.

- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.
- **La comunicación no verbal** hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.
La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Entre los sistemas de comunicación no verbal se encuentra:

- El lenguaje corporal. Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.
- El lenguaje icónico. En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).
- Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales (p.132)

Sin embargo, desde el punto de vista organizacional King (2012) profundiza en estas formas de comunicación enunciándolas y describiéndolas de la siguiente manera:

- **La comunicación escrita, oral y no verbal**

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

- **Comunicación escrita**

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita según Pérez y Candale (2010, cp. King, 2012):

- Boletín interno: maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum: es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular: es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias: es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.

- Encuesta a los empleados: este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

- **Comunicación oral**

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra

oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias: se expone algún tema en particular.
 - Juntas y Asambleas: se discute sobre algún tema en particular.
 - Videoconferencias: comunicación entre departamentos, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de cada área.
 - Servicio telefónico: se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.
-
- **Comunicación no verbal**
Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son (Pérez, Candale, 2010, cp. King, 2012):

- Murales: en ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- Tablón de avisos: en ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
- Señalización: mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse (p.147)

3.1.2 Canales de comunicación

Los Canales de Comunicación son el medio a través del cual las personas en una organización se comunican. Debe valorarse en qué canales se utilizan para completar diversas tareas, porque el uso de un canal inapropiado, para una tarea o interacción puede dar lugar a consecuencias negativas. Los mensajes complejos requieren canales más ricos de comunicación que facilitan la interacción para garantizar la claridad (Oneil Williams, s.f.)

Comunicaciones internas

Piñuel (1997) define las comunicaciones internas como la comunicación “corporativa” es una forma de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores sociales (p.93)

En este sentido Marín (1997) añade que en una organización necesitamos coordinar nuestras actividades para alcanzar nuestros objetivos. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta (p.163)

Definida de forma simple, “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que

ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma” (Kreps, 24) (p.166)

En este sentido Marín (1997) añade que en una organización

La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo (p.164)

Por su parte, De Marchis (2007) menciona de manera puntual los objetivos y funciones de la comunicación interna:

Objetivos

- 1- Implicar a los miembros de la organización, visión y misión de la organización; inculcando su confianza y lealtad.
- 2- Proyectar una imagen positiva de la empresa.
- 3- Equilibrar la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- 4- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- 5- Consolidar un estilo de dirección.
- 6- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada, lógicamente, de la comunicación externa de la organización.

Funciones

- 1- **Investigar**, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que pueda ayudar, después, a la toma de decisiones.
- 2- **Orientar**, escuchar y sensibilizar a los empleados sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándose, en un principio, a los altos mandos de la empresa.
- 3- **Informar**, bajar la información por los diferentes niveles de la organización.
- 4- **Animar y coordinar**, crear una red de corresponsales que informen a los empleados, con el fin de que la información fluya de mejor manera, logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red.
- 5- **Organizar campañas**, como solución a los diferentes problemas internos a fin de involucrar a los empleados.
- 6- **Formar**, lograr que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización (p.113)

La comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella.

Dentro de una organización puede producirse de manera:

- **Formal:** donde el contenido está referido a aspectos laborales únicamente.

En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

- **Informal:** donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en

estancias fuera del lugar específicos de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida)

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Establece un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y los empleados (Vértice, 2010, p.6-7)

Las comunicaciones internas, según Spendolini (2005) buscan transmitir la información institucional específica de una organización a sus empleados, fomentar los valores culturales de la organización y conocer la opinión de sus empleados en algunos aspectos (p.33)

3.1.3

3.1.4 Audiencias

Dentro de las empresas existen dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella (analizados en su comunicación interna) y otros que no viven dentro de ella, pero necesitan de ella. Es por ello que se infiere que el público o audiencia a la que van dirigidas las comunicaciones internas de una organización son su empleados (Spendolini, 2005, p.42)

3.1.5 Barreras en la comunicación interna

Dentro de la comunicación organizacional es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas barreras, que se dividen en varios tipos:

- **Barreras semánticas.** Tiene que ver con el significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa su sentido, estas se

prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

- **Barreras psicológicas.** Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:
 - No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo.
 - Altos status (título), poder para emplear o despedir, uso de sarcasmo, actitud despótica, crítica punzante, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan.
- **Barreras fisiológicas.** De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos.
- **Barreras físicas.** La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o el teléfono.
- **Barreras administrativas.** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales, tales como:
 - La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
 - Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia,

antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

- Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz
- Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación (García, 1998, p. 60)

Comunicaciones externas

Comunicación externa La comunicación externa se dirige hacia afuera de la empresa, es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Hernández (2002) define que la comunicación externa es:

El conjunto d mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ello; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (p.12)

Ramos (1991) plantea que la comunicación externa se origina ente uno o varios miembros de la organización con personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede generarse dentro fuera de las instalaciones de la organización (p.15)

Por su parte, Morales (2009) establece que

La comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización (p.205)

Objetivos

Díez (2010) señala como objetivo principal de la comunicación externa de la organización “dar a conocer la empresa u organización y proyectar credibilidad ante el público en general o en ámbitos determinado. A través de la comunicación externa se crea, se refuerza o se cambia la imagen de la empresa” (p. 18)

Según Vértice (2007), las empresas utiliza este tipo de comunicación para dar a conocer –eficazmente- sus objetivos al público eterno de la misma. Estos objetivos son:

- Que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y las relaciones con los productos y servicios que ofrece.
- Que los consumidores adquieran los productos y servicios de la empresa en lugar de lo de la competencia; gracias a ello la empresa podrá aumentar su participación en el mercado.

Para que se cumplan esos objetivos las empresas tienen que valerse de las comunicaciones externas para:

A. Comunicar e informar

- Sobre la empresa: su composición, su ubicación, el estado de sus instalaciones, sus métodos de fabricación, su organización, sus objetivos, entre otros.
- Sobre los productos: las modificaciones y nuevos usos del producto, el lanzamiento de nuevos productos, las ventajas de calidad y durabilidad que los caracterizan, los precios y costos de mantenimiento, entre otros.
- Sobre las garantías y servicios posventa.

B. Inducir y persuadir hacia la compra.

- Intentar que compren los productos de la empresa tanto los clientes actuales como los potenciales.
- Convencer a los clientes de la empresa de que los beneficios y ventajas que se obtienen con la compra de sus productos son superiores a los de la competencia.
- Cambiar la percepción actual de los clientes con respecto a las cualidades y atributos de los productos.

C. Fidelizar y recordar al cliente

- Hacer que la marca ocupe un lugar distinguible en la mente del público objetivo.
- Fidelizar al cliente con los productos, con la imagen comercial de la empresa y con el establecimiento.
- Recordar al cliente dónde puede adquirir los productos.
- Ofrecer incentivos promocionales con el objeto de que los clientes vuelvan a comprar el producto (p. 24-25)

Según Bartoli (1992, cp. María Luisa Sánchez Calero, 2005) existen varias tipologías que puede adoptar las comunicaciones externas:

a) Comunicación externa operativa: es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública.

b) Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, datos que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

c) Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios.

Entonces, se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que esta debe incorporar el “estilo de la firma”, lo que la distingue de cualquier otra [Página web en línea]

3.1.6 Audiencias

Según Sánchez (2005) las comunicaciones externas tienen por destinatarios los públicos - objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios, competidores, administración pública. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como los proveedores [Página web en línea]

3.1.7 Barreras en la comunicación externa

Munguía (2006) señala que las barreras en la comunicación externas pueden enunciar de la siguiente manera:

- **Falta o ausencia de planeación:** Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.
- **Supuestos o hechos confusos:** Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidas ciertas situaciones, por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite. Un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, como en cuanto a hospedaje, y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se comprenden que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.
- **Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:** Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a

una de las principales barreras en la comunicación. Por poner un ejemplo, se puede considerar el hecho de que la empresa coloque un anuncio en uno de sus puntos de venta que diga “Venta por menos”, esto es una ambigüedad para los que reciben este mensaje, la principal pregunta que se harán es el hecho de ¿Menos en que o de qué? Y se pueden generar un sinnúmero de reacciones en la recepción de esta información. Otro ejemplo que se puede considerar en esta clasificación es la conceptualización de un concepto, dependiendo del mensaje o la situación de cada organización; en el caso de la palabra gobierno, se puede considerar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede significar apoyo, igualdad o justicia.

- **Información expresada deficientemente:** Otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias, dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.
- **Barreras de contexto internacional:** Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acciones diferentes y variadas complica más la transmisión de información.

Un ejemplo se presenta al tratar de traducir lemas de empresas o dar a conocer conceptos de trabajo que pueden variar considerablemente de una cultura a otro y en unos casos hasta ser ofensivos sino se maneja adecuadamente.

- **Pérdida de información por retención limitada:** Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de

las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

- **Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma:** No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.
- **Comunicación de forma impersonal:** El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.
- **Desconfianza o temores en la comunicación:** La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.
- **Tiempo insuficiente ante los cambios:** En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de

tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.

- **Exceso de información:** Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa (p. 104)

Comunicación en las organizaciones

Martínez y Nosnik (1988) se refieren a la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (p. 12)

Basándose en lo que es comunicación, Marín (1997) define las comunicaciones en las organizaciones como:

El proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. Las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están afectivamente coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas de la agrupación. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar en conjunto para alcanzar una meta (p.94)

De acuerdo con Goldhaber (1984), la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

- 1- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2- Implica mensajes, su flujo, su dirección y el medio empleado.
- 3- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Basado en esto, la comunicación organizacional se define como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (p. 23)

3.1.8 Propósito de la comunicación en las organizaciones

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que es la encargada de propiciar la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma.

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas (Bonilla, 1988. P.19)

Para Fernández Collado (1997)

Uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales a ser utilizados

La comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno. (p. 141)

Las funciones principales de la Comunicación corporativa, según Van Riel (1997), se enuncian de la siguiente manera:

- 1- Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad no deseada, teniendo en cuenta la interacción estrategia-identidad.
- 2- Desarrollar el perfil de la empresa detrás de la marca.
- 3- Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación (p.23)

3.1.9 Públicos en las organizaciones

Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos (Kotler, Armstrong, 2003, p.121)

Piñuel (2007) define a las organizaciones como:

Una empresa o institución reúne en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución

de objetivos compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de tareas y vinculadas por un orden de relaciones que tienen que ser conocidos, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes (p.102)

Por su parte Fita (1999) señala que durante el proceso de comunicación es necesario diferenciar a los públicos a quienes se dirige cada actuación.

Römer (1994) define a los públicos internos de una organización en tres tipos:

- A. Público interno: trabajadores, empleados, cuadros gerenciales.
- B. Público intermedio: accionistas, proveedores, clientes directos.
- C. Público externo: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa (p.105)

3.1.10 Funciones de la comunicación en las organizaciones

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización, Fernández Collado (1997) las divide de la siguiente manera:

- **La función de producción:** La comunicación abarca todas las actividades y la información que se relacionan directamente con los modos de capacitación personal; orientación pertinente a la realización del trabajo; apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos; la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.
- **La función innovadora:** En ésta se dan dos tipos de innovaciones. Primero, la de la organización. Segundo, en la organización. La innovación de la organización cambia la empresa pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la organización se requieren cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; pues exige una actitud positiva y prospectiva en todos y cada uno de los estamentos de la empresa: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general: el trabajo de investigación y desarrollo; la

investigación y el análisis de mercados; las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

- **La función de mantenimiento:** Está relacionada con los espacios de socialización que permiten un contacto con el ambiente físico y humano, a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual
- La comunicación organizacional interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. Donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. De allí que el factor esencial de la cultura de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles (p.115)

3.1.11 Formas de comunicación en las organizaciones

La comunicación, tanto como concepto general como en su ámbito organizacional, busca transmitir mensajes que recorren determinados caminos para llegar a su receptor. Estas direcciones que toman los mensajes pueden ser de origen formal o informal.

La comunicación formal

Martínez y Nosnik (1988) coinciden con Goldhaber (1984) en que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales de la organización, dictados por la jerarquía laboral dictadas por el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales.

En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber señala que los mensajes que fluyen

de manera ascendente o descendente emplean el principio escalar de autoridad o jerarquía. “La dirección del mensaje indica el tipo de red seguido” (Goldhaber, 1984. P. 131)

La comunicación informal

Como ya fue planteado anteriormente, los mensajes que circulan a través de las líneas funcionales de la organización pueden decirse que siguen los canales formales; a diferencia de estos los canales informales son aquellos que operan de manera contraria, es decir, no fluyen siguiendo los canales formales de la organización.

Martínez y Nosnik (1988) afirman que la comunicación informal es:

- 1- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- 2- La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.
- 3- La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondiente en esa área (p. 58)

Está compuesta, básicamente, de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, seste o no relacionado con el trabajo. Surge por la necesidad de socialización del ser humano, de establecer contactos dentro y fuera del equipo de trabajo o en otros departamentos. Estas redes regularmente transmiten noticias y comentarios. Sin embargo, en muchas ocasiones, es conductora del rumor.

El rumor, generalmente, es conocido como la parte que daña a esta red de comunicación, ya que es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original (Martínez y Nosnik, 1988, p. 60)

Aun cuando esta forma de comunicación puede ser peligrosa para la empresa, la comunicación informal tiene también características beneficiosas (Martínez y Nosnik, 1988, p. 61):

- 1- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- 2- Traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible
- 3- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
- 4- Es más rápida y flexible

3.1.12 Características de las comunicaciones organizacionales

Según Llacuna y Pujol (2008) las comunicaciones en las organizaciones se caracterizan por tener:

- **Claridad:** La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio:** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión:** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

- **Evaluación:** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente (p.126)

3.1.13 Flujos de comunicación en las organizaciones

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados.

El organigrama señala las relaciones sociales para el buen funcionamiento de la organización y las líneas de comunicación, es decir, sugiere los canales para enviar y recibir mensajes. El comportamiento de las comunicaciones estará determinado por el rol que se esté desempeñando.

Por su parte Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- **Comunicación ascendente**

Marín (1997) señala que la comunicación ascendente fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel, es decir, va de empleados hacia los superiores.

Hay una creciente valoración de las comunicaciones ascendentes, por considerar que realiza varias funciones importantes en la vida de la organizativa, que, según Goldhaber (1984) se pueden resumir en:

1. Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia;
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente;
3. Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información

relevante con sus superiores; 4. Estimula la participación y el compromiso de todos, de ese modo se intensifica la cohesión en la organización (p.54)

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente, de acuerdo con Villafañe (2000) es:

Favorecer el diálogo social en la empresa o institución para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades ocultas y lograr el máximo aprovechamiento de las ideas así como favorecer el auto análisis, la reflexión y estimular el consenso (p.33)

Villegas (2007) considera que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones (p.44)

- **Comunicaciones descendentes**

Marín (1997) la define como la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en la organización (p.45)

En cuanto a las funciones claves de la comunicación descendente, Katz y Kahn (1966) identifican los siguientes elementos:

- 1- **Instrucciones de trabajo.** Enviar órdenes para hacer una tarea específica a lo largo de la jerarquía. La intención de estas instrucciones es garantizar un desempeño confiable en el trabajo, a medida que el trabajo es más complejo e incierto, las instrucciones son más generales. Como regla general, a mayor entrenamiento de los subalternos, las instrucciones son menos específicas.
- 2- **Explicación razonada del trabajo.** Información diseñada para que se comprenda la tarea y cómo se relaciona esta con otras tareas

organizativas. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.

- 3- **Procedimientos y prácticas organizativas.** Información sobre las prácticas y procesos habituales de la organización. Mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios de la organización.
- 4- **Retroalimentación.** Información al personal de la organización sobre su desempeño. Mensajes que sirven para elogiar o criticar el trabajo de un empleado.
- 5- **Adoctrinamiento respecto a los objetivos.** Inculcar en los miembros un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización. Que los miembros reconozcan e internalicen los objetivos de la organización, hacer que el personal se involucre emocionalmente con su trabajo (p.45)

Según plantea Fernández (2010)

Existen dos principales problemas en la comunicación descendente: la omisión y la distorsión de la comunicación. A medida que los mensajes se comunican, de forma vertical, a través de los diferentes niveles organizativos, se pierde mucha información, ya que cada nivel oculta una parte de la información al nivel inferior en la creencia errónea de que poseer más información aumenta la cuota de poder. El mensaje puede distorsionarse cuando la gente añade sus propias interpretaciones. La distorsión se refiere a la alteración del sentido del mensaje en su paso por la organización (p.103)

“Cuanto menor sea el número de niveles jerárquicos que debe atravesar el mensaje, menor cantidad de información se perderá o distorsionará” (Fernández, 2010. P. 684)

- **Comunicaciones horizontales**

Según Marín (1997) la comunicación horizontal se da entre personas consideradas iguales en jerarquía en la organización, es un intercambio lateral de mensajes. Esta forma de comunicación facilita la coordinación de tareas, proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas, es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente.

Hay tres tipos de comunicación horizontal en función de los miembros que intervienen:

- 1- **Entre compañeros dentro de un mismo grupo de trabajo.** Hace posible un cierto grado de coordinación y de solución de los problemas, incrementa la satisfacción de los empleados. Para que se eficaz ha de coordinarse con la comunicación descendente. El tamaño del grupo influye sobre el grado de satisfacción, las unidades pequeñas tienden a tener mayor satisfacción.
- 2- **Entre miembros de diversas unidades dentro de la misma organización.** Es eficaz para transmitir información, coordinar actividades, resolver problemas y solucionar conflictos. Este tipo de comunicación es afectada por la estructura de la organización, siendo mayor en estructuras descentralizadas y cuando los miembros son profesionales (p.56)

El propósito principal de la comunicación horizontal es:

Proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo (Martínez, Mosnik, 1988. p. 56)

3.1.14 Barreras de la comunicación en las organizaciones

Dentro de la comunicación organizacional es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas barreras.

Ramos (1991) identifica varios tipos de barreras que pueden presentarse en la comunicación organizacional:

- **De tipo operativo.**

- **Barreras fisiológicas:** De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos.
- **Barreras físicas:** La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tomar en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posibles. Abarcan a los medios que pueden ser de origen mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.

- **De tipo administrativo**

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales.

- La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales

y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
- Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz
- Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación (p.123)

Auditoría comunicacional

Es el instrumento que permite obtener datos sobre el desarrollo de un análisis de la situación actual de la comunicación de una empresa. Revisión de la eficacia de la política de comunicación interna que sigue la empresa, y auditoría de los canales y medios que utiliza, así como recomendación de las medidas adecuadas para mejorarla (Comunicación Corporativa, Auditoría en Comunicación 2013) [Página web en línea]

Para Díez (2010) una auditoría debe regirse por las siguientes características:

Una auditoría pretende identificar las necesidades y aspiraciones en materia de información y comunicación dentro de una empresa u organización. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de la política llevada a cabo por la empresa con el objetivo de elaborar o mejorar la estrategia de comunicación interna. Para que esta auditoría llegue a ser eficaz debe ser efectuada periódicamente (p.41)

Hay tres tipos básicos de auditorías de comunicaciones, (1) la de gráficas, (2) de contenido y (3) de medios.

Según Garbett (1991)

Una (1) auditoría gráfica consiste sólo en la recolección de nombres y logotipos que se presenten en toda la compañía, en papel membretado, tarjetas de presentación, publicaciones de relaciones públicas u anuncios, así como tomas instantáneas de signos dentro y en torno de las plantas de producción. Ello incluirá el logo que aparece en ítems, en los órganos de comunicación interna, en folletos, etc., tal como se usa solo y en combinación con otras compañías y socios. (...) Este tipo de auditorías revela las diversas formas de comunicaciones que requerirán de un manejo especial del logotipo.

La auditoría gráfica constituye un buen comienzo en la dirección de la auditoría de contenido (2). Para ellos, se necesitará, además, reunir muestras completas de las comunicaciones más importantes de la compañía. Estas consisten en anuncios comerciales, publicaciones de la empresa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por altos funcionarios. Una auditoría de comunicaciones puede examinar también cómo se refiere la prensa a la compañía. Es interesante contrastar lo que uno dice en sus comunicaciones a la prensa con lo que ésta recoge efectivamente.

Un auditoría de medios (3) debe revelar los requerimiento del personal y estructurales. Consiste en conformar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen. El término medios debe entenderse en este caso como una oportunidad de comunicación, cualquiera que sea su forma. No hay que basarse sólo en necesidades pasadas; es necesario interpretar las nuevas necesidades que se derivan de nuevos objetivos de comunicaciones (p.123)

Identidad Corporativa

Para Enrique (2008; cp. Costa 1995) la identidad corporativa de una empresa se puede definir como

El conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización (...) La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y es un freno para su desarrollo (p.102).

Por su parte Nicholas Lnd (1992)

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Esta incluye, el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, a gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias (p.103)

Jiménez (2011) define a la identidad corporativa como

El conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, actuar relacionarse

La identidad corporativa se establece a lo largo de la vida de la empresa y se ve influida por diferentes fuentes o elementos que participan en su definición. De esta manera la identidad corporativa puede modificarse en el tiempo y alterar sus rasgos físicos y culturales (p.21).

3.1.15 Tipos de identidad corporativa

La Identidad Corporativa es un fenómeno multidimensional que se fundamenta en la existencia de dos rasgos específicos: los físicos o visuales y los culturales (Jiménez e Imma, 2011, p.22)

Jiménez e Imma (2011) los define de la siguiente manera:

- Físicos o visuales: incorporan los elementos y signos visuales asociado a la empresa y que son válidos para su identificación y diferenciación en el entorno. Así, desde esta perspectiva, los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica y con significado – el nombre o la marca bajo a cual la organización es conocida- y una forma verbal y/o gráfica – el logotipo y el símbolo-.
- Rasgos culturales: la identidad cultural, incorpora aquellos elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa. Estos rasgos, determinados por la cultura organizativa, definen la manera en que la organización se percibe a sí misma y al entorno, la actitud que desarrolla ante determinados agentes y hechos y el modo en que se comporta.

Las dos dimensiones –física o visual y cultural- conforman de manera indisoluble la identidad corporativa y permiten establecer los rasgos diferenciadores de la organización. (p. 22)

Olins (1989; cp. Durand, 2011) hizo una clasificación de identidades de la siguiente manera:

3.1.15.1 Identidad Monolítica

En este tipo de identidad se utiliza el mismo estilo visual en todas partes, lo que la hace reconocible inmediatamente.

Ejemplo de identidad monolítica:

Figura °1: Logo de Shell



3.1.15.2 Identidad Respaldada

En este tipo de identidad las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, sin embargo se deja notar que pertenecen a una holding mayor. En este tipo de organizaciones cada subsidiaria tiene su propia cultura organizacional, pero están unidas por su matriz.

Ejemplo de identidad respaldada:

Imagen N°2: Logo de General Motors



3.1.15.3 Identidad de Marca.

Las empresas de este tipo tienen operaciones con su propio estilo corporativo y marcas que nada tienen que ver con la matriz o holding principal. Esta estrategia limita riesgos, pero también limita la capacidad de la marca para beneficiarse de la imagen de la matriz.

Ejemplo de identidad de marca:

Imagen N°3: Logo de Unilever



3.1.15.4 Imagen corporativa

Imagen según Aaker (1997) “es el modo en que la marca es percibida por los consumidores (p.135).

Para Santesmases (2004), “la imagen refleja las percepciones actuales que tiene el consumidor sobre la marca” (p.35)

Una vez definido “lo que la empresa es” el siguiente paso consiste en determinar cómo la organización es percibida por los diferentes agentes con los que se relaciona. Según Jiménez y Rodríguez (2011):

La imagen constituye un elemento fundamental en la consolidación de la marca corporativa como un activo estratégico (...) es necesario identificar cuál es la imagen corporativa que de la empresa existe en los mercados y comprobar si esta imagen es consistente con la identidad corporativa (p.41).

La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios puedan reconocer quien factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo.

Sánchez (2013) señala que la imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. Esta imagen es de naturaleza intangible (p.32)

La imagen corporativa se ha convertido en los últimos años en un valor diferencial para las organizaciones y un elemento clave para lograr el éxito empresarial. En un mercado altamente competitivo, acelerado y

con una marcada tendencia a la homogenización de los productos y servicios, la imagen corporativa constituye uno de los aspectos más importantes para que las organizaciones puedan lograr una diferenciación competitiva que les permita lograr las metas y los objetivos finales que se han propuesto (Capriotti 1999, p.257)

IV. MARCO REFERENCIAL

Descripción de la empresa

The Media Office (TMO) es una empresa dedicada a la comunicación integral. Posee cuatro unidades de Negocios: Unidad de Comunicación Estratégica, PR Digital, BTL & Eventos y Publik, buscando dales una mirada 360.

Creada en 1999, TMO tiene 16 años en el mercado, está posicionada dentro del sector como una empresa innovadora, creativa, fresca y con altos niveles de calidad en el ramo de las comunicaciones, producción de eventos y publicidad BTL.

Posee una amplia gama de clientes que pertenecen a diversos sectores del mercado, consumo masivo, farmacéutico, bebidas. En el pasado atendió a clientes del ámbito del entretenimiento, turismo y aviación, incluso tecnológico, con la realización de eventos vanguardistas han marcado pauta en el mercado venezolano.

El equipo que está al frente de TMO es un grupo joven de profesionales con formación en comunicaciones principalmente, quienes hacen lo posible por el cumplimiento adecuado de las metas de sus clientes, aportando en lo que es posible, valor agregado.

En la actualidad, TMO se autodefine como una red interconectada de servicios de comunicación, que presta servicios de manera simple o integrada, en las áreas de PR Estratégico, PR Digital, BTL y Eventos, a las principales corporaciones y marcas que crecen en Venezuela. (C.Sogbi, comunicación, enero 24, 2015)

Historia

M.Sogbi (comunicación, enero 24, 2015) The Media Office nació originalmente de la asociación de Miguel Sogbi, Ignacio Garófalo y Inti Soto, enfocándose solo en las áreas de Relaciones Públicas y organización de eventos respectivamente, como Sinergia Comunicación de Eventos en 1999 y luego se convirtió en The Music Office.

En esta primera etapa ofrecían como servicio el de PR (Relaciones Públicas), comunicaciones y se promocionaban a sí mismos a través de eventos en los que demostraban su trabajo, estrategia que, gracias al éxito de proyectos como Buda Bar Caracas y Hotel Costes, los posicionó en el mercado desde el 2002 hasta el 2006.

Luego se les une Camilo Provenzali para, años más tarde, incorporar la unidad de PR Digital, dirigida por él mismo. Pero no fue entonces sino hasta finales del 2010 que se incorpora a la empresa un área dirigida al manejo estratégico de redes sociales y contenido digital, la unidad de PR Digital, ajustándose a las nuevas necesidades de un mercado creciente, como lo es 2.0.

“Nos dimos cuenta de que no solo hacíamos eventos y espectáculos, también hacíamos Relaciones Públicas y comunicaciones. Finalmente decidimos llamarnos The Media Office, nombre que reúne y unifica todos los conceptos que manejamos a través de la empresa” (C.Provenzali, comunicación personal, Abril 4, 2014)

En el 2012, The Media Office se renueva y cambia a TMO. Y es así como consolida sus cuatro áreas: PR, BTL & Eventos, PR Digital y en el área política, Públik (Marketing Político).

La empresa solo hace pocos años modificó su nombre por tres siglas: TMO. “Hoy día las tendencias indican que cuando estás posicionado en un mercado, debes simplificar tu nombre y ser reconocido por un icono o inicial. Al testear con nuestros clientes, proveedores y públicos internos, pasar de The Media Office a TMO parecía ser algo apetecible, que nos refrescaba, iba con las tendencias en el mundo y que también podía ser muy interesante para nuestros clientes, a quienes nos debemos” (C.Provenzali, comunicación personal, Abril 4, 2014)

Camilo Provenzali, decidió abrirse paso en Estados Unidos, estableciendo a TMO como una agencia de índole internacional, con sucursales en Miami y Caracas.

Misión, visión y valores

4.1.1 Misión

Construir la imagen y reputación de nuestros clientes, a través de una red interconectada de servicios de comunicación.

4.1.2 Visión

Ser referencia local con presencia regional

4.1.3 Valores

- Orientación al Cliente

En TMO demostramos total compromiso con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo y cumplir la promesa de brindarle el servicio acordado.

- Creatividad Estratégica

En TMO nos enfocamos e invertimos en iniciativas de creatividad con foco estratégico, para posicionarnos en la vanguardia de nuestra industria, creando valor para nuestros clientes y afianzando nuestro posicionamiento empresarial.

- Excelencia

En TMO logramos lo mejor, dentro de un marco de acuerdos, imprimiendo a nuestras operaciones una alta capacidad de respuesta.

Nuestros procesos exhiben calidad, agilidad y confiabilidad, constituyéndose en una forma de actuar en nuestra organización.

- Pasión por lo que hacemos

En TMO trabajamos desde la pasión, lo cual implica la diferencia de actuación de nuestros colaboradores.

Desde la pasión podemos observar la abundancia y el impacto de los resultados, no solo para el individuo, sino además para el equipo, generando alegría organizacional, sinergia, creatividad colectiva y construcción colaborativa.

Más que una forma de actuar es una forma de vivir en TMO.

En TMO tenemos pasión por lo que hacemos, eso marca la diferencia.

- Ética

En TMO actuamos con transparencia, sinceridad, responsabilidad y compromiso con la Organización, nuestros compañeros y el cumplimiento de la promesa hecha al cliente, así como los deberes formales con los organismos regulatorios y la comunidad.

Objetivos de la organización

Asesorar y atender a las principales empresas locales y globales que hacen vida en los mercados en los que prestamos servicios, ofreciendo consultoría de alto nivel, centrados en nuestra principal fortaleza: ser una Red Interconectada de Servicios de Comunicación.

Organigrama

Los puestos de la agencia están distribuidos en cargos estratégicos, tácticos y operativos, en los que la junta directiva jerarquiza o guía las operaciones de esta red interconectada de comunicaciones. Esta jerarquización, u ordenamiento de tareas, permite garantizar la efectividad del trabajo en cada uno de los departamentos de la empresa, que están distribuidos de la siguiente manera:

Figura N°1: Organigrama de TMO



Fuente: Elaboración propia (2014)

Unidades de negocios

- PR Estratégico: Consultoría y relaciones con los medios. Dentro de las actividades que realiza esta unidad de trabajo están: estrategias de comunicaciones y PR, generación de contenido y monitoreo de radio, televisión, prensa y web.
- PR Digital: esta unidad es la encargada de generar contenido, identificar influenciadores, monitorear y analizar el comportamiento de las audiencias en las redes sociales, para así lograr elaborar estrategias que posicionen de forma correcta y efectiva a los clientes.
- BTL & Eventos: Unidad de producción, encargada de la realización de eventos y campañas de promoción de calle (Street Marketing).

- Publik: esta unidad está dedicada a Marketing político, es decir, se encarga de dar asesoría política a personalidades, instituciones y del desarrollo de campañas de comunicación política.

Productos

- La nota 2.0

Miguel Sogbi, Director General de la agencia, define esta nueva herramienta como “una plataforma integradora de medios, que nos permitirá mostrar una perspectiva más amplia de la información y entregarle a los periodistas más y mejor contenido para armar la noticia”.

Bajo esta perspectiva, la unidad de PR Digital ofrece estrategia para el posicionamiento de mensajes, más allá del manejo de redes y posteo de contenido. “Estamos convencidos que la evolución de las comunicaciones va hacia allá”, recalcó Sogbi.

TMO afianza su desarrollo, ofreciendo a sus clientes soluciones creativas de acuerdo a las tendencias a través de su red integrada de servicios de comunicaciones.

Servicio

Dentro de las actividades que desarrolla TMO, hay que mencionar iniciativas orientadas a las relaciones públicas PR: giras de medios, diseño de estrategias de BTL, ruedas de prensa, promociones, lanzamientos, conceptualización de ideas, producción y logística de eventos corporativos, conciertos, conferencias.

Para desglosarlos de forma más específica, entre los servicios integrales que ofrece TMO destacan:

- Asesoramiento a la dirección de empresas, instituciones, otras entidades en cuanto a estrategias de comunicación corporativa a seguir. Incluso asesoría política, la cual está integrada una unidad de trabajo que han llamado Publik.
- Relaciones con los medios de comunicación, conociendo cuál es el interés real y sus necesidades de información.
- Relaciones con los empleados (Programas de información, motivación, organización de actos).
- Comunicación medioambiental (gestión de residuos, contaminación de aguas residuales, productos biológicos).
- Comunicación de Marketing (introducción de productos, reposicionamientos, presentación de nuevos servicios, áreas de productos).
- Relaciones Financieras (actividades específicas en situaciones como flotaciones, ofertas públicas de adquisición financiera, dirigidas a analistas, periodistas especializados, accionistas, empleados o instituciones financieras).
- Relaciones con la Comunidad local (Asesoramiento a la empresa o institución para establecer una buena relación con las autoridades locales, prensa local, líderes de opinión, ciudadanos).
- Acontecimientos especiales (Creando expectativa en torno a un producto o personaje, mediante la organización de una actividad que llame la atención, diseño de estrategias de BTL).
- Investigación (Auditorías internas y externas de comunicación para empresas, organizaciones).
- Comunicación de crisis (Gestión y control de la comunicación en situaciones de crisis: cierre de fábrica, sabotaje de productos, catástrofes o accidentes, manuales de crisis).

- También desarrollan otra serie de actividades como promociones de productos y servicios, creación de identidad y posicionamiento corporativo, patrocinios, publicaciones.

Asimismo, actualmente la empresa se está formando en lo que se denomina PR Digital. Por ello, en la mayoría de sus propuestas tratan de relacionar directamente esta herramienta en crecimiento absoluto en una arista más de la estrategia. Sumándole a sus servicios el del monitoreo de redes, y generación de contenido 2.0 con el fin de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en la web.

Identidad visual

4.1.4 Evolución del logo

El primer logo de la agencia mostraba un dirigible acompañado con el nombre de la empresa, ya que en sus inicios los caracterizaba la realización de promoción de eventos mediante la utilización de dirigibles inflables. (M.Sogbi, comunicación, enero 24, 2015)



Figura N°4: Logo de TMO
Fuente: Jacinto Salcedo (1999)

Al darse cuenta que no solo producían eventos y espectáculos, sino que también hacían relaciones públicas y comunicaciones, deciden simplificar su logo dejando solo el nombre de la compañía, estilo level o etiqueta. Este logo es la transición entre el logo inicial de la empresa y el actual. Sin embargo, la compañía utilizó este logo por muy poco tiempo, aproximadamente 2 años. (M.Sogbi, comunicación, enero 24, 2015)



Figura N°5: Logo de TMO
Fuente: Anónimo (2010)

En el 2012 inició un cambio de imagen, de identidad y concepto, que incluyó el reducir su nombre The Media Office a simplemente TMO, así como la incorporación de colores a su logo. Se dieron cuenta que los clientes y proveedores los identificaban por sus siglas, TMO, y de ahí la razón de la reducción del nombre de la empresa. Con respecto a la incorporación de colores en el logo, cada unidad de negocios en la representa un color distinto, el verde a BTL&Eventos, el azul a PR Digital, el rojo a Publik y el magenta a PR Estratégico. Es un logo minimalista que se adapta a la evolución del mercado al que va dirigido la empresa. (M.Sogbi, comunicación, enero 24, 2015)



Figura N°6: Logo Actual de TMO
Fuente: Mercedes Hurtado (2013)

Estrategias de comunicación

4.1.5 Canales

De acuerdo a la audiencia con la TMO quiera establecer comunicación se utilizan los siguientes canales:

Canales para la comunicación interna:

A través de ellos se establece la comunicación entre la audiencia interna de TMO:

- Correos
- Comunicaciones directas o *face to face*
- Status, reuniones semanales o quincenales en las cuales las diferentes unidades de la empresa se ponen al corriente de los proyectos presentes y futuros.

Canales para la comunicación con su público externo:

- Correos
- Notas de prensa (para los distintos medios de comunicación)
- Blog
- Mensajería de texto
- Twitter
- Contacto directo

4.1.6 Mensajes

Los mensajes claves que busca posicionar TMO tanto dentro de la compañía como fuera de ella son:

- Red interconectada de servicios de comunicación
- Visión estratégica
- Consultoría de alto nivel

4.1.7 Audiencias

En TMO se establecen comunicaciones con los siguientes tipos de audiencias

- Interna
Conformada por todos aquellos que hacen vida dentro de la empresa, tales como, accionistas y empleados.
 - Externa
- Clientes: aquellas audiencias a las que TMO les ofrece servicios, ya sea por unidades o de una forma integrada.
 - Proveedores: aquellos que abastecen, puntualmente, de elementos necesarios para la realización de una determinada actividad.

V. MÉTODO

Modalidad

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo realizar una auditoría a las comunicaciones internas y externas de la Agencia de Comunicaciones The Media Office (TMO). Según el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), esta investigación se inscribe en la Modalidad IV: Estrategias de Comunicación, submodalidad 1: Auditorías de Estrategias Comunicacionales.

Esta modalidad consiste en la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización. El propósito de estos proyectos es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales.

Así mismo, este Trabajo de Grado se enfoca en una de las submodalidades ya establecidas, Auditorías de estrategias comunicacionales, en la que se agruparán todas aquellas investigaciones dedicadas al diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización: auditorías de imagen, auditorías de procesos comunicacionales, auditorías culturales, etc.

La finalidad del estudio es diagnosticar los problemas o necesidades comunicacionales de la organización frente a sus audiencias, tanto internas como externas, para luego sugerir recomendaciones concretas que ayuden a solucionar las interrogantes detectadas y potenciar las oportunidades de la empresa.

Cabe destacar que este estudio no involucra la creación de una estrategia de comunicación y sólo se limita a la realización de la auditoría, sin embargo se plantean recomendaciones concretas, basadas en el análisis de los resultados obtenidos, para ser tomadas en cuenta en el desarrollo de una estrategia comunicacional.

Tipo de investigación y diseño

El tipo de investigación utilizada en el proyecto de investigación es exploratoria de campo, con diseño no experimental.

Una investigación exploratoria, según lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado (...) o no se ha abordado antes” (p. 101)

Hernández (1997) señala que en el diseño de investigación no experimental “el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p.152)

Los autores Palella y Martins (2010) señalan que “La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (pag.88)

En este sentido la investigación es de tipo exploratoria ya no existen estudios realizados a los canales de comunicaciones utilizados internamente en la agencia de comunicaciones The Media Office. Es a su vez una investigación de campo ya que los datos han sido recolectados directamente desde el lugar donde ocurren los hechos sin manipular ni controlar el desarrollo de las variables. De acuerdo con la estrategia planteada el diseño es de tipo no experimental pues, el estudio se realiza en el contexto natural en el que se produce el fenómeno, sin posible manipulación de las variables y sus resultados.

Sistema de Variables

Para Hurtado y Toro (2007) las variables son “las distintas propiedades, factores o características, que presenta la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud” (p. 87)

Por su parte Tamayo (2004) afirma que una variable es “Un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente” (p.169)

Las variables para esta investigación son:

- Públicos
- Canales de comunicación
- Mensajes
- Barreras de la comunicación

5.1.1 Definición conceptual

Toro y Parra (2006) afirman que “una definición conceptual explica el término o variable. Son definiciones de diccionarios o de libros especializados” (p. 135)

• Públicos

Grunig y Hunt (2000) definen Público como “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan , ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos y se comportan como si fueran una misma unidad” (p.236)

Por otro lado, McElreath (1993) asegura que público es “grupo de gente que está informada o tienen intereses compartidos y preocupaciones comunes” (p.90)

Asimismo, según Marston (1981; cp Míguez, 2010) los públicos se clasifican en dos tipos, internos y externos.

“Los públicos internos están formados por colectivos relacionados con la compañía y que entran en contacto con ella regularmente, mientras que los públicos externos se componen de grupos que no están necesariamente relacionados con la organización aunque puede afectarlos directamente” (p.70)

En otras palabras, el público interno es el que contiene al personal de la organización, y el externo es el comprendido por los clientes, proveedores, competidores y poderes públicos a todos los niveles.

- **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son el medio a través del cual las personas en una organización se comunican. Debe valorarse en qué canales se utilizan para completar diversas tareas, porque el uso de un canal inapropiado, para una tarea o interacción puede dar lugar a consecuencias negativas. Los mensajes complejos requieren canales más ricos de comunicación que facilitan la interacción para garantizar la claridad (Oneil Williams, s.f.)

- **Mensajes**

El mensaje es el objeto de la comunicación. Es por ello que se define como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación o medio de comunicación determinado, como el habla o la escritura (Banchieri, S.F)

- **Barreras**

En el proceso de comunicación es común que se presenten ciertas barreras, también se denominan ruidos. Las barreras o ruidos son perturbaciones indeseables o interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tienden a dificultar su circulación o desvirtuar su contenido. (Boland, Stancatti y Banchieri, 2007, p.86)

5.1.2 Definición Operacional

Según Toro y Parra (2006) “una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para definir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto en mayor o menor grado” (p. 135)

- **Públicos**

Son los grupos que están interesados, involucrados y aquellos que tienen que ver, directa o indirectamente, con la empresa. Estos grupos se dividen en externos e internos, y están, esencialmente, conformados por clientes, proveedores y empleados.

- **Canales de Comunicación**

Un canal de comunicación es el elemento físico mediante el cual el emisor transmite la información y es el mismo instrumento por el que el receptor capta dicha información. En otras palabras, es el medio por el cual se relaciona el emisor con el receptor, con el único fin de garantizar una comunicación efectiva entre las partes. Lo cual significa que el mensaje llegue a su destinatario de forma clara y precisa.

- **Mensajes**

Son pensamientos o ideas expresadas brevemente en una lengua ordinaria o crítica, preparado para su transmisión por cualquier medio de comunicación.

- **Barreras**

Las barreras son obstáculos que pueden entorpecer el objetivo del proceso de comunicación, así como filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la claridad del mensaje.

5.1.3 Operacionalización de las variables

Silva (1997) afirma que “la operacionalización de variables es el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto. Se trata de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica” (p.44)

Por su parte, Hurtado y Toro (2006) señalan que “el cuadro técnico metodológico busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de la investigación en unidades de contenidos más precisos que el enunciado general que los define. Este proceso se define como operacionalización de variables” (p. 88)

Para medir las variables de la investigación es necesario definir sus dimensiones, indicadores, ítem, instrumentos y fuentes, definidos a través del cuadro técnico metodológico

Cuadro 1: Cuadro técnico metodológico

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
<i>Identificar las audiencias internas y externas de la agencia de comunicaciones TMO</i>	<i>Públicos</i>	<i>Internos</i>	<i>Cargos</i>	0	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
			<i>Funciones</i>		<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
		<i>Externos</i>	<i>Empresa</i>	0	<i>Encuesta</i>	<i>Clientes</i>
			<i>Cargo</i>			
<i>Conocer los canales que utiliza TMO para comunicarse con sus públicos</i>	<i>Canales de comunicación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Tipo de medio</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8		<i>Empleados</i>
				1, 2, 3, 4		<i>Clientes</i>
			<i>Frecuencia</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13		<i>Empleados</i>
				3, 4, 5		<i>Clientes</i>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Cuadro 2: Cuadro técnico metodológico. Continuación...

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
<i>Categorizar los tipos de mensajes que intercambia TMO con sus públicos</i>	<i>Mensajes</i>	<i>Formal e informal</i>	<i>Mensajes</i>	<i>15, 16, 17, 18, 19, 37, 38, 39, 40</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				<i>17, 18, 19, 20, 21, 22, 38, 39, 40, 42, 42</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				<i>14, 15, 16, 17, 18, 19, 32, 33, 34, 35</i>		<i>Empleados</i>
				<i>6</i>		<i>Clientes</i>
			<i>Objetivos</i>	<i>20, 21, 22, 23, 24</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				<i>23, 24, 25, 26</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				<i>18, 19, 20, 21</i>		<i>Empleados</i>
				<i>8</i>		<i>Clientes</i>
			<i>Efectividad</i>	<i>9, 25, 26, 41, 42</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				<i>11, 27, 28, 43, 44</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				<i>9, 22, 23</i>		<i>Empleados</i>
				<i>10, 36 37</i>		<i>Clientes</i>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Cuadro 3: Cuadro técnico metodológico. Continuación...

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
<i>Determinar las barreras que existen en la comunicación entre los públicos y la agencia</i>	<i>Barreras</i>	<i>Operativas</i>	<i>Físicas</i>	<i>32, 33, 34, 35</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				<i>34, 35, 36, 37</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				<i>28, 29, 30, 31</i>		<i>Empleados</i>
				<i>9</i>		<i>Clientes</i>
		<i>Administrativas</i>	<i>Manipulación de información</i>	<i>43, 44, 45</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				<i>45, 46, 47</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				<i>38, 39, 40,</i>		<i>Empleados</i>
		<i>Psicológicas</i>	<i>Emociones o actitudes</i>	<i>27, 28, 29, 30, 31, 34, 35</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Socios</i>
				<i>29, 30, 31, 32, 33, 36, 37</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Directores</i>
				<i>24, 25, 26, 27, 30, 31</i>		<i>Empleados</i>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Unidades de análisis

Según Soriano (1988) una unidad de análisis “es el elemento (persona, institución u objeto) del que obtiene la información fundamental para realizar la investigación” (p.180)

Para la realización de este estudio las unidades de análisis están divididas en dos grupos:

-Público Interno

Altaidea (2008) señala que el público interno son todas aquellas personas que pertenecen a la organización y que tienen relación de dependencia laboral.

El público interno en The Media Office (TMO) está conformado por los integrantes de los:

- Cargos Estratégicos: Junta Directiva, CEO, VP de Producción, Director de PR, Director de PR Digital, Director de BTL&Eventos y Gerente Administrativo.
- Cargos Tácticos: Director de Producción y Team Leader.
- Cargos Operativos: Asistente de Producción, Consultores, Especialistas en PR Digital y Asistente Administrativo.

- Público externo

Altaidea (2008) define al público externo como todas aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella.

El público externo de TMO utilizado para esta investigación está conformado por los clientes, a los que la agencia le ofrece algún tipo de servicio, sin importar la unidad de negocios que lo provea.

Población y muestra

Toro y Parra (2006) definen a la población como “el conjunto de unidades que conforman un colectivo sobre el cual se examinará el asunto que es objeto de la investigación” (p.307). Para este estudio, se seleccionaron tres unidades de análisis:

- Socios
- Empleados
- Clientes

Por otra parte, Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006) definen la muestra como “el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población.” (p.55)

Para esta investigación la población y la muestra son iguales, ya que los públicos de The Media Office no son numerosos y se pueden estudiar en su totalidad.

Dentro de la unidad de análisis “socios”, se encuentran 3 personas:

- Miguel Sogbi
- Inti Soto
- Camilo Provenzali.

Asimismo, dentro de la “empleados”, se encuentran 7 personas, y se dividen en 5 bloques de trabajo:

Relaciones Públicas

- María Eloisa Gallegos, Directora.
- Aida Maya, Team Leader.
- Patrizia Cabrera, Consultora.

PR Digital

- El puesto de Directora está vacante.
- Katuska Yañez, Team Leader.
- Patricia Santo, Especialista en PR Digital.

BTL y Eventos.

- Rafael Pulido, Director de Producción.
- María Valentina González, Coordinadora de producción.

Publik

- Miguel Sogbi, CEO.
- Mariela Rodríguez, Coordinadora de Proyectos.

Administración

- Maydi Gómez, Gerente de Administración

Instrumento de recolección de Datos

5.1.4 Descripción

El instrumento de recolección de datos seleccionado para la realización de la auditoria de las comunicaciones internas y externas de la agencia de comunicaciones The Media Office fue el de la encuesta.

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

Asimismo, para Trespalacios, Vázquez y Bello (2005), las encuestas son “instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (p.96)

Para el diseño de cada una de las encuestas dirigidas a las diferentes unidades de análisis se decidió que fuesen abiertas, lo que significa que deja que el público encuestado brinde opciones distintas a las que ya están pautadas en el instrumento de análisis.

Para el caso de la directiva de la empresa se utilizará la entrevista que según Moreno (2000) la define como

“un recurso que el investigador tiene a su alcance para recabar información por medio de preguntas que se plantean en forma directa, esto es, personalmente y en forma oral, a casa uno de los sujetos de la muestra seleccionada. La posibilidad de relación personal con el entrevistado es una de las ventajas de esta técnica, permite crear ambiente de confianza y, si la actitud del investigador lo propicia, es posible obtener información amplia y veraz.” (p.41)

Por otra parte Galindo (1998) explica que

“Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar.”
(p.277)

5.1.5 Validación

Los validadores del instrumento de investigación fueron:

- Mariana Vásquez. Comunicadora Social. Experta en Auditorias, con 8 años de experiencia en el tema.

Entre sus sugerencias se encuentran:

- Modificar el vocabulario de las preguntas dirigidas a los clientes de la empresa.
 - Reformular la pregunta 1 de la encuesta de clientes como: ¿A través de qué medios se comunica TMO con usted?
 - Modificar las opciones de respuesta en las preguntas 25, 26 y 45 en la encuesta de los socios de la empresa.
 - Ajustar o incluir preguntas dentro de la encuesta de empleados que ayuden a contestar la problemática de la investigación.
-
- Mabel Angarita, Comunicadora Social. Actualmente Especialista en Redes Sociales en el Departamento de Comunicaciones del B.O.D. En cargos

anteriores ha desempeñado funciones de Manejo de Comunicaciones Internas, Directora de Relaciones Públicas

Entre sus sugerencias se encuentran:

- Ajustes de forma, más no de contenido con respecto a las preguntas 1, 5 y 10 dirigidas a los directores de las unidades de la empresa.
- Integrar tres de las opciones de respuestas, de la pregunta 2 de la encuesta de clientes, en una sola, ya que las tres inferían una misma acción.
- En la pregunta 27 de la encuesta dirigida a los directores de las unidades, el entrevistado debe explicar el por qué de su respuesta.

Procesamiento de datos

Luego de ser aplicadas las encuestas al público interno y externo, empleados y clientes, de TMO, se procedió a vaciar la información y a registrarlas en tablas, las cuales fueron procesadas en el programa estadístico SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Según Pardo y Ruiz (2002) “es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado, que brinda una serie de herramientas que permiten el tratamiento de datos para el análisis estadístico” (p. 3). Antes de proceder al registro de la información se codificaron las diferentes categorías de respuesta asignando un valor numérico a cada opción. Podemos ejemplificar el procedimiento de la siguiente manera, en el caso de preguntas cerradas cuyas opciones de respuesta fueron “Sí” y “No” se le asignó el número uno (1) a la primera y dos (2) a la segunda. En el caso de las preguntas cuya respuesta viene dada por la escala Linkert, “método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado” (Sánchez 1998, p.103)

Luego de ser codificada cada pregunta y su posible opción de respuesta, se procedió al vaciado de la información recopilada en tablas. Acto seguido se calcularon los

valores estadísticos necesarios para proceder a analizar e interpretar los resultados de la investigación. Los valores estadísticos calculados fueron la media, la mediana, la moda y la frecuencia de respuesta de las preguntas de los instrumentos e recolección de datos.

Para las preguntas de tipo mixtas y abiertas, que no limitaban al encuestado a la elección de una sola respuesta, fueron registradas en matrices que permitieran la comparación de los resultados obtenidos.

Para presentación de los resultados se emplearon los gráficos de barra, ya que permiten comparar dos o más opciones de y representar la frecuencia en cada uno de los niveles de las variables de interés.

Para las preguntas abiertas, en las que los encuestados podían responder de sin limitaciones lo que se les estaba preguntando, se aplicó una matriz en la que se agruparon las respuestas más comunes y posteriormente se tabuló y aplico el tratamiento estadístico de las otras interrogantes. En la clasificación de las respuestas se tomaron en cuenta aquellas opiniones que se repetían más de dos veces, el resto se agrupó en la categoría “otros”.

A través de los valores estadísticos obtenidos en el análisis de las encuestas se determinaron las tendencias en cuanto a opinión y percepción de los sujetos a los que se les aplicaron los instrumentos. A partir de este diagnóstico se pudieron realizar recomendaciones a la agencia de comunicaciones The Media Office.

Limitaciones

Según Arias (1998, p. 25) las limitaciones son factores externos al equipo de investigadores, que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo algún estudio y por lo general escapan al control del investigador mismo.

Durante la realización de esta investigación hubo circunstancias que incidieron en el rápido y correcto avance de auditoría.

En cuanto a la limitación de información o acceso a ella y de población disponible para la investigación, una constante rotación de personal y la separación de uno de los socios de la empresa, fueron las que más obstaculizaron la realización del estudio.

Estos motivos dificultaron y atrasaron la recolección de datos de análisis a través de encuestas, y la elaboración del organigrama de la empresa, ya que los socios ocupaban puestos estratégicos dentro de la organización de la empresa y luego de la ruptura de sociedades se tuvo que reorganizar la estructura organizacional.

Instrumento para la recolección de datos

Encuesta – Empleados TMO

La siguiente encuesta busca conocer su opinión como empleado de The Media Office (TMO) sobre las comunicaciones internas y externas de la compañía, con el fin de analizarlas y generar propuestas que mejoren y optimicen lo existente.

Toda la información es confidencial. Sólo se analizarán los procesos

1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a Cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____

- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____

- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

9. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO? (Marcar con una X)

- A. Excelente ____
- B. Muy bueno ____
- C. Bueno ____
- D. Deficiente ____
- E. Muy Deficiente ____
- F. Justifique su selección _____

10. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO? (Marcar con una X)

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

11. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus superiores? (Marcar con una X)

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus compañeros? (Marcar con una X)

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes? (Marcar con una X)

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

14. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los socios de la empresa? (Marcar con una X. Puede seleccionar varias opciones)

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

15. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus superiores? (Marcar con una X. Puede seleccionar varias opciones)

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

16. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus compañeros? (Marcar con una X. Puede seleccionar varias opciones)

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes? (Marcar con una X, puede seleccionar varias opciones)

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

18. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un socio? (Marcar con una X, puede seleccionar varias opciones)

- A. Conseguir un resultado___
- B. Conseguir una reacción___
- C. Conseguir una respuesta escrita___
- D. Formalizar un requerimiento___
- E. Formalizar un reclamo___
- F. Establecer una condición o parámetro___
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

19. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un superior? (Marcar con una X, puede seleccionar varias opciones)

- A. Conseguir un resultado___
- B. Conseguir una reacción___
- C. Conseguir una respuesta escrita___
- D. Formalizar un requerimiento___
- E. Formalizar un reclamo___
- F. Establecer una condición o parámetro___
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

20. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un compañero? (Marcar con una X, puede seleccionar varias opciones)

- A. Conseguir un resultado___
- B. Conseguir una reacción___
- C. Conseguir una respuesta escrita___
- D. Formalizar un requerimiento___
- E. Formalizar un reclamo___
- F. Establecer una condición o parámetro___
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

21. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes? (Marcar con una X. Puede seleccionar varias opciones)

- A. Dar el estatus de un proyecto ___
- B. Formalizar un requerimiento ___
- C. Presentar resultados ___

- D. Generar una oportunidad de negocios ____
- E. Convocar reuniones ____
- F. Temas administrativos ____
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

22. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO? (Marcar con una X)

- A. A través de medios formales (Correos, memos, estatus escritos o reuniones) _____
- B. A través de medios informales (Llamadas, mensajes o cara a cara) _____

23. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes? (Marcar con una X)

- A. A través de medios formales (Correos, memos, estatus escritos o reuniones) _____
- B. A través de medios informales (Llamadas, mensajes o cara a cara) _____

24. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los socios? (Marcar con una X)

- A. Malos entendidos____
- B. Diferencias de personalidad____
- C. Diferencias por responsabilidades____
- D. No tenemos problemas comunicacionales____
- E. Otros: ____ ¿Cuáles?_____

25. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con superiores? (Marcar con una X. Puede marcar todas las opciones que considere)

- A. Malos entendidos____
- B. Diferencias de personalidad____
- C. Diferencias por responsabilidades____
- D. No tenemos problemas comunicacionales____
- E. Otros: ____¿Cuáles?_____

26. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los compañeros? (Marcar con una X. Puede marcar todas las opciones que considere)

- A. Malos entendidos ____
- B. Diferencias de personalidad ____
- C. Diferencias por responsabilidades ____
- D. No tenemos problemas comunicacionales ____
- E. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

27. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con clientes? (Marcar con una X. Puede marcar las opciones que considere necesarias)

- A. Malos entendidos ____
- B. Diferencias de personalidad ____
- C. Diferencias por responsabilidades ____
- D. No tenemos problemas comunicacionales ____
- E. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

28. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO? (Marcar con una X. Puede marcar todas las opciones que considere necesarias)

- A. Problemas de conexión a Internet _____
- B. Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras): ____
- C. Problemas con la señal de datos ____
- D. Problema con línea telefónica ____
- E. Problemas de acceso a los correos corporativos ____
- F. No tenemos problemas físicos para comunicarnos ____
- G. Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería) ____
- H. Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.): _____
- I. La disponibilidad para encontrarse ____
- J. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

29. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes en TMO? (Marcar con una X. Puede marcar todas las opciones que considere necesarias)

- A. Problemas de conexión a Internet ____
- B. Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras) ____
- C. Problemas con la señal de datos ____
- D. Problema con línea telefónica ____
- E. Problemas de acceso a los correos corporativos ____
- F. No tenemos problemas físicos para comunicarnos ____
- G. Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería) ____
- H. Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.) ____
- I. La disponibilidad para encontrarse ____
- J. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

30. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las Comunicaciones Internas?

31. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones con los clientes?

32. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

33. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los superiores?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

34. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los compañeros?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

35. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

36. ¿Considera que la Comunicación Interna en TMO es efectiva?

(Marcar con una X)

- A. Excelente ____
- B. Muy bueno ____
- C. Bueno ____
- D. Deficiente ____
- E. Muy Deficiente ____

F. Justifique su selección _____

37. ¿Cómo considera que es la comunicación del equipo de TMO con los clientes es efectiva? (Marcar con una X)

A. Excelente ____

B. Muy bueno ____

C. Bueno ____

D. Deficiente ____

E. Muy Deficiente ____

F. Justifique su selección _____

38. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes? (Marca con X. Por favor, una sola opción)

A. Sólo la comparto internamente con el equipo involucrado con la asignación ____

B. Sólo la comparto con mis superiores ____

C. La comparto con todos los integrantes de TMO ____

D. Sólo la comparto con el cliente ____

E. No tengo ningún mecanismo en particular ____

39. ¿Cómo registra la información de los clientes? (Marca con X. Por favor. Marcar una sola opción)

A. En documentos formales (correos, minutas y estatus) ____

B. En apuntes personales ____

C. Confío en mi memoria ____

D. No tengo un mecanismo para esto ____

40. ¿Cómo procesa un requerimiento de un cliente? (Marca con X. Por favor, marcar una sola opción)

A. Se lo comunico a mi superior ____

B. Doy respuesta inmediatamente, pues no es necesario comunicárselo a un superior ____

C. No tengo un mecanismo en particular ____

D. Sigo un procedimiento preestablecido ____ ¿Cuál? _____

Instrumento para la recolección de datos

Entrevista dirigida – SociosTMO

La siguiente encuesta busca conocer su opinión como socio de The Media Office (TMO) sobre las Comunicaciones Internas y Externas de la compañía, con el fin de analizarlas y generar propuestas que mejoren y optimicen lo existente.

Toda la información es confidencial. Sólo se analizarán los procesos

0. Indicar:

- Departamento: _____
- Cargo: _____
- Funciones del cargo: _____
- Nombre: _____

1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con otros socios de la empresa?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a Cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las unidades?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____

F. Otros _____

3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos?

A. Correo ____

B. Teléfono ____

C. Cara a cara ____

D. Mensajes ____

E. Reuniones ____

F. Otros _____

4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo?

G. Correo ____

H. Teléfono ____

I. Cara a cara ____

J. Mensajes ____

K. Reuniones ____

L. Otros _____

5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes?

A. Correo ____

B. Teléfono ____

C. Cara a cara ____

D. Mensajes ____

E. Reuniones ____

F. Otros _____

5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando otro socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de una unidad se quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- G. Correo ____
- H. Teléfono ____
- I. Cara a cara ____
- J. Mensajes ____
- K. Reuniones ____
- L. Otros _____

9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

- A. Correo ____
- B. Teléfono ____
- C. Cara a cara ____
- D. Mensajes ____
- E. Reuniones ____
- F. Otros _____

9. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO?

- A. Excelente ____
- B. Muy bueno ____
- C. Bueno ____
- D. Deficiente ____
- E. Muy Deficiente ____
- F. Justifique su selección _____

10. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los otros socios de TMO?

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

11. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los directores de las unidades?

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus subalternos?

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con el Departamento Administrativo?

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

14. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?

- A. De 1 a 5 veces a la semana ____
- B. De 6 a 8 veces a la semana ____
- C. 10 o más veces a la semana ____
- D. Nunca ____

15. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los otros socios de la empresa?

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

16. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los directores de las unidades?

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus subalternos?

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

18. ¿Qué tipo de mensajes comparte con el Departamento Administrativo?

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

19. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?

- A. Estatus de proyectos ____
- B. Felicitaciones por logros ____
- C. Recomendaciones a compañeros ____
- D. Temas administrativos ____
- E. Condiciones laborales ____
- F. Requerimientos ____
- G. Personales ____
- H. Otros _____

20. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a otro socio?

- A. Conseguir un resultado ____
- B. Conseguir una reacción ____
- C. Conseguir una respuesta escrita ____
- D. Formalizar un requerimiento ____
- E. Formalizar un reclamo ____
- F. Establecer una condición o parámetro ____
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

21. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al director de una unidad?

- A. Conseguir un resultado ____
- B. Conseguir una reacción ____
- C. Conseguir una respuesta escrita ____
- D. Formalizar un requerimiento ____
- E. Formalizar un reclamo ____
- F. Establecer una condición o parámetro ____
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

22. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un subalterno? (Marcar con una X, puede seleccionar varias opciones)

- A. Conseguir un resultado____
- B. Conseguir una reacción____
- C. Conseguir una respuesta escrita____
- D. Formalizar un requerimiento____
- E. Formalizar un reclamo____
- F. Establecer una condición o parámetro____
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

23. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al Departamento Administrativo?

- A. Conseguir un resultado____
- B. Conseguir una reacción____
- C. Conseguir una respuesta escrita____
- D. Formalizar un requerimiento____
- E. Formalizar un reclamo____
- F. Establecer una condición o parámetro____
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

24. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes?

- A. Dar el estatus de un proyecto ____
- B. Formalizar un requerimiento ____
- C. Presentar resultados ____
- D. Generar una oportunidad de negocios ____
- E. Convocar reuniones ____
- F. Temas administrativos ____
- G. Otras__ ¿Cuáles?_____

25. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

- A. A través de medios formales (Correos, memos, estatus escritos o reuniones) _____
- B. A través de medios informales (Llamadas, mensajes o cara a cara) _____

26. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes?

- A. A través de medios formales (Correos, memos, estatus escritos o reuniones) _____

B. A través de medios informales (Llamadas, mensajes o cara a cara)

27. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los otros socios?

- A. Malos entendidos_____
- B. Diferencias de personalidad_____
- C. Diferencias por responsabilidades_____
- D. No tenemos problemas comunicacionales_____
- E. Otros: _____ ¿Cuáles?_____

28. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los directores de las unidades?

- A. Malos entendidos_____
- B. Diferencias de personalidad_____
- C. Diferencias por responsabilidades_____
- D. No tenemos problemas comunicacionales_____
- E. Otros: _____¿Cuáles?_____

29. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con sus subalternos?

- A. Malos entendidos _____
- B. Diferencias de personalidad _____
- C. Diferencias por responsabilidades_____
- D. No tenemos problemas comunicacionales _____
- E. Otros: _____ ¿Cuáles?_____

30. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

- A. Malos entendidos _____

- B. Diferencias de personalidad ____
- C. Diferencias por responsabilidades ____
- D. No tenemos problemas comunicacionales ____
- E. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

31. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con clientes?

- A. Malos entendidos ____
- B. Diferencias de personalidad ____
- C. Diferencias por responsabilidades ____
- D. No tenemos problemas comunicacionales ____
- E. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

32. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO?

- A. Problemas de conexión a Internet _____
- B. Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras): ____
- C. Problemas con la señal de datos ____
- D. Problema con línea telefónica ____
- E. Problemas de acceso a los correos corporativos ____
- F. No tenemos problemas físicos para comunicarnos ____
- G. Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería) ____
- H. Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.): _____
- I. La disponibilidad para encontrarse ____
- J. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

33. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes en TMO?

- A. Problemas de conexión a Internet ____
- B. Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras) ____
- C. Problemas con la señal de datos ____

- D. Problema con línea telefónica ____
- E. Problemas de acceso a los correos corporativos ____
- F. No tenemos problemas físicos para comunicarnos ____
- G. Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería) ____
- H. Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.) ____
- I. La disponibilidad para encontrarse ____
- J. Otros: ____ ¿Cuáles? _____

34. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?

35. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones con los clientes?

36. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los otros socios?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

37. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los directores de las unidades?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

38. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con sus subalternos?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

39. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

40. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?

- A. Muy informal ____
- B. Informal ____
- C. Formal ____
- D. Muy formal ____

41. ¿Considera que la comunicación interna es efectiva?

- A. Excelente ____
 - B. Muy bueno ____
 - C. Bueno ____
 - D. Deficiente ____
 - E. Muy Deficiente ____
 - F. Justifique su selección _____
-

42. ¿Considera que la comunicación del equipo de TMO con los clientes es efectiva?

- A. Excelente ____
 - B. Muy bueno ____
 - C. Bueno ____
 - D. Deficiente ____
 - E. Muy Deficiente ____
 - F. Justifique su selección _____
-

43. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?

- A. Sólo la comparto internamente con el equipo involucrado con la asignación ____
- B. Sólo la comparto con mis superiores ____
- C. La comparto con todos los integrantes de TMO ____
- D. Sólo la comparto con el cliente ____
- E. No tengo ningún mecanismo en particular ____

44. ¿Cómo registra la información de los clientes?

- A. En documentos formales (correos, minutas y estatus) ____
- B. En apuntes personales ____
- C. Confío en mi memoria ____
- D. No tengo un mecanismo para esto ____

45. ¿Cómo procesa un requerimiento de un cliente?

- A. Se lo comunico a mi superior ____
- B. Doy respuesta inmediatamente, pues no es necesario comunicárselo a un superior ____
- C. No tengo un mecanismo en particular ____
- D. Sigo un procedimiento preestablecido ____ ¿Cuál? _____

VI. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez recogida y procesada la información, es necesario presentar los resultados de manera adecuada, de forma tal que contribuya a una mejor comprensión y exposición de dichos resultados.

Las encuestas fueron aplicadas personalmente a empleados y clientes de la agencia de comunicaciones TMO, ubicada en la urbanización Altamira de Caracas. La fecha destinada para la aplicación de dichos instrumentos estuvo estipulada entre diciembre de 2014 y abril de 2015.

Los resultados se presentan a continuación distribuidos de la siguiente manera:

1. Resultados de las encuestas guiadas realizadas a los socios de la empresa.
2. Resultados de las encuestas realizadas a los directores de TMO.
3. Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de TMO.
4. Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de TMO.

6.1 Resultados de las encuestas guiadas realizadas a los socios de la empresa.

Tabla 1: Encuesta guiada a Miguel Sogbi CEO y socio de The Media Office

Preguntas	Respuestas
<p>1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con otros socios de la empresa?</p>	<p>Con el otro socio de la empresa me comunico, a través de mensajes de Whatsapp, con una frecuencia de 5. Esto me permite hacerle consultas puntuales e inmediatas sobre temas puntuales que, aunque ya él no esté en la compañía sigue apoyándome en lo que esté a su alcance.</p>
<p>2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las unidades?</p>	<p>TMO es una compañía pequeña en la que a diario estoy en comunicación con los directores de las unidades, a mi criterio, le daría un 5 a “cara a cara”, “mensajes” y “reuniones” y un 4 a “correos” y teléfono”.</p>
<p>3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos?</p>	<p>El “cara a cara” es muy cotidiano en la agencia, por el tamaño de la misma, al igual que las “reuniones” se nos hace más fácil a veces reunirnos que comunicarnos por correo, además que la conversación fluye de manera natural. Al “correo”, “teléfono” y “mensajes” le daría un 3.</p>
<p>4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo?</p>	<p>Con el Departamento Administrativo la comunicación es vital, pues hay dinero de por medio, en este caso la comunicación es más formal. Le daría una importancia de 5 al “correo”, al “cara a cara” y a las “reuniones”. Somos una agencia pequeña en tamaño pero que asume grandes retos y debe mantenerse con el mejor orden financiero posible para seguir creciendo.</p>
<p>5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes?</p>	<p>Los clientes son el bien más preciado para TMO, que ellos se sientan entendido y atendidos es uno de nuestros valores, sin duda cualquier medio es el mejor para hacerlos sentir cómodos. Les daría un 5 a todos.</p>
<p>6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de una unidad se quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?</p>	<p>Los directores son los canales que conectan directamente a TMO con sus clientes, me mantengo en constante comunicación con ellos por todos los medios, así que le doy un 5 a todos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 1:: Encuesta guiada a Miguel Sogbi CEO y socio de The Media Office. Continuación.

Preguntas	Respuestas
7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?	No manejamos una comunicación tan protocolar, aunque, dependiendo del caso, utilizamos medios más formales o menos formales. Con mis empleados tengo una apertura total, siempre y cuando el respeto esté por delante. El “cara a cara”, los “mensajes” y las “reuniones” son los que siempre utilizan, les doy un 5; mientras que al “correo” le doy un 3 y al “teléfono” un 2.
8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?	Por ser temas que se manejan mejor con el face to face, lo que más utiliza ese departamento para comunicarse conmigo, por eso le doy un 5 al “cara a cara”, “reuniones” y mensajes. Un 4 “al correo” y 3 al “teléfono”.
9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?	Todo depende del cliente, unos son más corporativo que otros, pero podría atreverme a decir que el “correo” y los “mensajes” son los que siempre utilizan (5). Al “teléfono”, “cara a cara” y “reuniones” 4.
10. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO?	Considero que los canales de comunicación de TMO son “excelentes”. Porque somos una estructura pequeña y compacta en la cual la comunicación interna es un elemento relativamente sencillo y no hay inconvenientes para reunirnos o conversar.
11. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los otros socios de TMO?	Con mi socio converso muy poco, ya es más una sociedad de papeles... Podría decir que de 1 a 5 veces a la semana, en el mejor de los escenarios.
12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los directores de las unidades?	La comunicación con ellos es constante, son el vínculo directo con los clientes. Me atrevo a decir que nos comunicamos más de “10 veces a la semana”.
13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus subalternos?	La conversación con ellos es menos constante “de 1 a 5 veces a la semana”:

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla1: Encuesta guiada a Miguel Sogbi CEO y socio de The Media Office. Continuación.

Preguntas	Respuestas
14. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con el Departamento Administrativo?	Igual que con los directores, no hay día que no me comunique con Administración, “más de 10 veces a la semana”.
15. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?	Con ellos me comunico de “6 a 8 veces a la semana” en link directo con ellos son los directores de las unidades, que me hacen llegar toda la información.
16. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los otros socios de la empresa?	Aunque no es muy frecuente la comunicación con él, cuando lo hacemos hablamos sobre “temas administrativos” “requerimientos” y “personales” el que en estos momentos está a la cabeza de TMO soy yo.
17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los directores de las unidades?	Con el equipo de directores comparto todo tipo de mensajes, desde felicitaciones hasta reclamos. Somos autocríticos en lo que hacemos y buscamos siempre la excelencia.
18. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus subalternos?	“Estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros”, “recomendaciones”, “condiciones laborales”. “requerimientos” y hasta “personales” somos un equipo muy compacto y que no tiene barreras de cargos para comunicarnos. Lo que generalmente no comparto con este equipo son temas administrativos, no son los encargados de preocuparse por eso.
19. ¿Qué tipo de mensajes comparte con el Departamento Administrativo?	Estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros”, “recomendaciones”, “condiciones laborales”. “requerimientos” y lo más importante “temas administrativos”.
20. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?	Depende del cliente y del grado de confianza y amistad que tenga con TMO, pero en líneas generales compartimos “estatus de proyectos” y “felicitaciones por logros”.
21. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al director de una unidad?	Conseguir un resultado Conseguir una reacción Conseguir una respuesta escrita Formalizar un requerimiento Formalizar un reclamo Establecer una condición o parámetro

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 1: Encuesta guiada a Miguel Sogbi CEO y socio de The Media Office. Continuación.

Preguntas	Respuestas
<p>22. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un subalterno?</p>	<p>Depende el caso, pero los he utilizado todos en los 16 años que tiene TMO. Conseguir un resultado Conseguir una reacción Conseguir una respuesta escrita Formalizar un requerimiento Formalizar un reclamo Establecer una condición o parámetro</p>
<p>23. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al Departamento Administrativo?</p>	<p>Generalmente cuando me comunico con Administración lo que busco es “generar una reacción” bien sea facturar un proyecto, o generar un pago.</p>
<p>24. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes?</p>	<p>Intento dejarles esta comunicación a los directores, pero hay veces en las que me toca inmiscuirme para darle otro toque al asunto. Cuando comparto mensajes con ellos son para dar el “estatus de un proyecto” o “generar una oportunidad de negocio”.</p>
<p>25. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?</p>	<p>Por la dinámica comunicacional que hay en la agencia ambas son efectivas, todo depende del caso. Pero si tengo que elegir una serían los “medios formales” ya que permiten dejar todo por escrito y evitar malos entendidos.</p>
<p>26. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes?</p>	<p>Lo más efectivo es que la comunicación sea a través de medios formales, esto nos permite dejar todo por escrito y tener sustento ante cualquier percance.</p>
<p>27. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los otros socios?</p>	<p>Es una comunicación muy eventual, pero podríamos tener problemas comunicacionales por “diferencias de personalidad”.</p>
<p>28. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los directores de las unidades?</p>	<p>No tenemos diferencias de comunicación, trabajamos para crear un ambiente cómodo para trabajar.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 1: Encuesta guiada a Miguel Sogbi CEO y socio de The Media Office. Continuación.

Preguntas	Respuestas
29. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con sus subalternos?	Tenemos una comunicación muy puntal, así que podría decir que “no tenemos problemas comunicacionales”.
30. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?	Los números son un tema delicado y del que hay que estar muy atento en cualquier empresa. Ocasionalmente hemos tenido “malos entendidos”, pero no es algo frecuente.
31. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con clientes?	Buscamos llevar siempre una comunicación efectiva con los clientes, dejarlo todo claro y evitar las suposiciones, aunque a veces, les cueste dejarnos hacer nuestro trabajo y perder el miedo a tercerizar. Definitivamente diría que hemos tenido “diferencias por responsabilidades”.
32. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO?	En el país nadie está exento de los problemas con la Internet y los “técnicos con los equipos”-
33. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes en TMO?	Nuestros valores como empresa nos hace comprometernos totalmente con ellos y “no tenemos problemas físicos para comunicarnos” con ellos.
34. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?	Activar nuestra página web, manejar de mejor manera nuestras redes sociales, comprometernos a seguir haciendo estatus semanales, brindar talleres de capacitación
35. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones con los clientes?	Adaptarnos a ellos y mejorar nuestra capacidad descubrir qué es lo que quieren antes de que nos lo digan.
36. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los otros socios?	Cuando nos comunicamos para hablar de TMO es “formal”.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla #: Encuesta guiada a Miguel Sogbi CEO y socio de The Media Office. Continuación.

Preguntas	Respuestas
37. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los directores de las unidades?	"Formal" aunque a veces cae en lo "informal".
38. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con sus subalternos?	"Formal" aunque a veces cae en lo "informal".
39. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?	"Informal" por la misma inmediatez que necesita el departamento.
40. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?	Completamente "formal" necesita ser creada una relación de trabajo más que de amistad para evitar malos entendidos.
41. ¿Considera que la comunicación interna es efectiva?	Es "muy buena" pero para ser excelente hay que dejar de suponer y lograr asertividad de la comunicación, comunicación precisa y detallada
42. ¿Considera que la comunicación del equipo de TMO con los clientes es efectiva?	Es "Excelente" estamos abocados a ellos, es uno de los valores de TMO.
43. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?	"La comparto con el equipo" pues TMO es un gran cerebro que trabaja en equipo para lograr extraordinarios resultados,
44. ¿Cómo registra la información de los clientes?	Lo hago en "apuntes personales" me permiten no olvidar los puntos importantes,
45. ¿Cómo procesa un requerimiento de un cliente?	En este caso "doy respuesta inmediatamente" en TMO tenemos criterio para hacerlo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

6.1.1 Encuesta guiada realizada a Miguel Sogbi CEO y socio de TMO.

Miguel Sogbi, CEO, o por su significado en español Director Ejecutivo, y socio de TMO, ejerce su cargo desde hace más de 15 años. Él es responsable de la gestión y dirección administrativa de la agencia. En su cargo, desempeña varias responsabilidades. Como comunicador, informa a agentes externos la participación

de la empresa, objetivos y logros de la misma, así como la gestión de la organización y los empleados. Toma las decisiones de alto nivel sobre política y estrategia empresarial. Como líder, asesora a la junta de directores, motiva a los empleados y cambia las unidades dentro de la organización, y como gerente preside las operaciones de la organización a lo largo del tiempo en la empresa.

La evaluación de Miguel sobre los canales utilizados en TMO, tanto para comunicarse con su público interno (empleados) como con su público externo (clientes), son efectivos y funcionales ya que logra los objetivos que se plantea la empresa.

Considera que por ser una compañía pequeña (9 empleados) la comunicación fluye de manera natural, personal y directa, sin inconvenientes, ya que a diario está en comunicación con su equipo.

La comunicación con los directores de las unidades de trabajo de la agencia es a diario y a través de canales directos como las reuniones y el cara a cara, esto permite mantener una comunicación fluida que permite estar al tanto de todo lo que ocurre con los proyectos y los clientes. Aunque la comunicación, no es tan formal, cumple con las necesidades del CEO de mantenerse al día de las actividades dentro de la empresa.

Sin embargo, con lo que respecta al Departamento de Administración la comunicación es más formal ya que al tratarse de dinero se necesitan de documentos que respalden la información. Por ello los medios más utilizados para comunicarse con esta unidad es el correo electrónico, ya que este permite dejar un aval sobre los datos. También se emplean medios informales como el “cara a cara”, los “mensajes” y el “teléfono”, que permiten darle esa inmediatez, muchas veces necesaria, a la comunicación con este departamento.

La comunicación con Administración es diaria y constante, más de 10 veces a la semana. En cuanto a los mensajes que se comparten están: 1. Estatus de proyectos 2. Felicitaciones por logros 3. Recomendaciones 4. Condiciones laborales 5.

Requerimientos y lo más importante 6. Temas administrativos. Cuando se envía un mensaje a este departamento se busca generar una reacción, que puede ser facturar o generar pagos.

Es uno de los departamentos con los que el CEO está ligado directamente, pues se encarga de la rentabilidad de su negocio y debe ser atendido constantemente.

Los directores de las unidades son el vínculo directo entre los clientes y la agencia. Es uno de los focos en los que la Junta Directiva, o los socios, deben prestar más atención.

6.2 Resultados de las encuestas realizadas a los directores de TMO.

6.1.2 Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa?

Tabla 1: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través del correo?

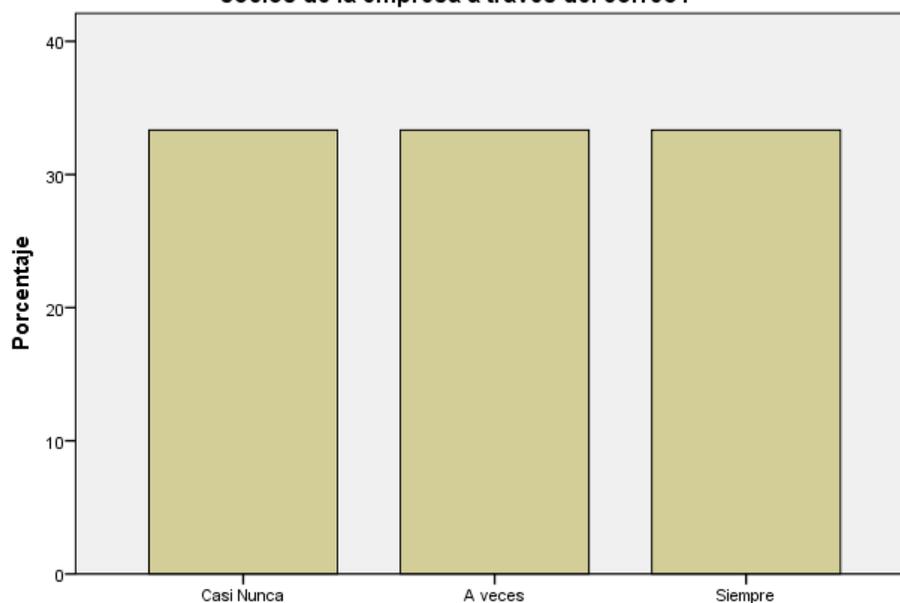


Gráfico 1: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados que "casi nunca" se comunica con los socios de la empresa a través de correo electrónico. Otro 33,3% dice que "siempre", mientras que un último 33,3% dice que solo "a veces" utiliza esta vía.

Tabla 2: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través del teléfono?

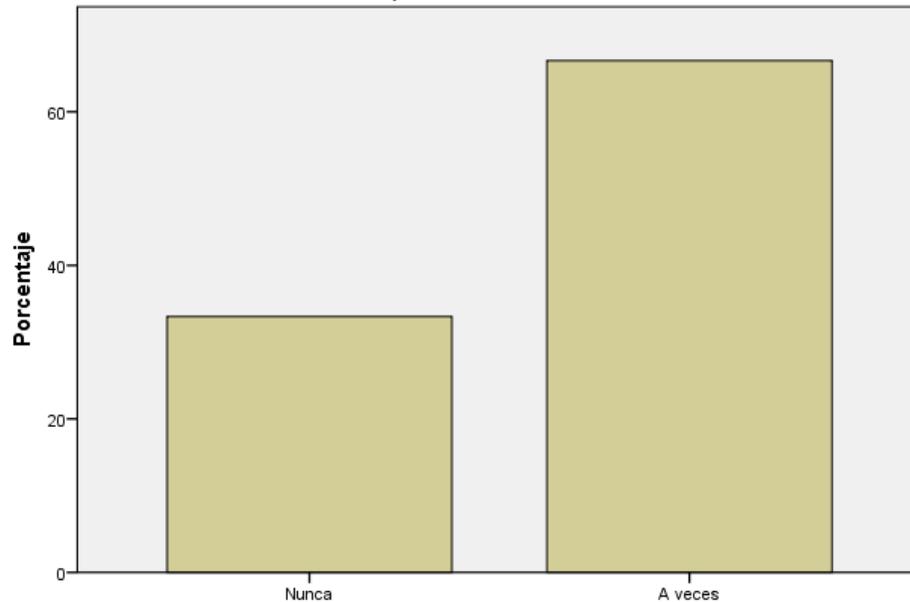


Gráfico 2: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores de TMO aseguran que “nunca” se comunican con los socios de la compañía por medio de llamadas telefónicas. Mientras que la mayoría de los encuestados (66,7%) coincide en que “a veces” utilizan el teléfono para comunicarse con sus superiores.

Tabla 3: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través del cara a cara?

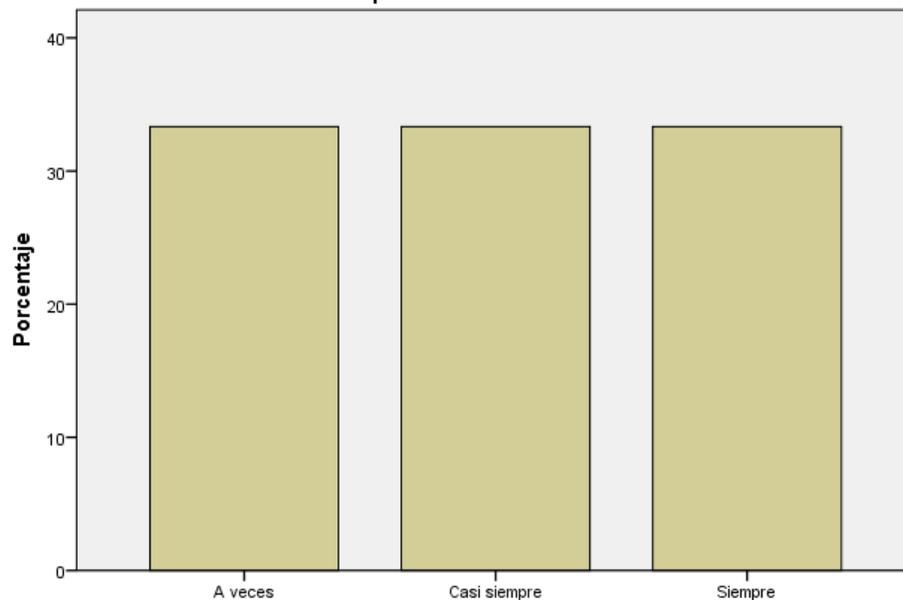


Gráfico 3: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Cara a cara.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores de la empresa aseguran que “siempre se comunican con los socios de la empresa cara a cara, otro 33,3% dice que “casi siempre” es así, mientras que un último tercio 33,3% coincide en que solo “a veces” la comunicación es de esa forma.

Tabla 4: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta “Mensajes”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través de mensajes?

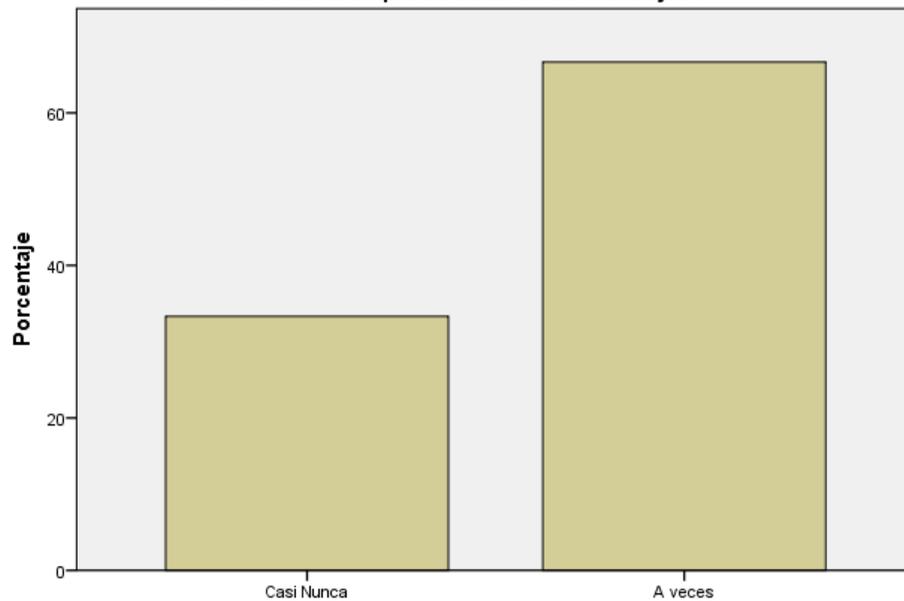


Gráfico 4: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los encuestados coincide en que solo “a veces” se comunican con los socios de la empresa a través de mensajes de texto. Mientras que el 33,3% afirma que “casi nunca” es así.

Tabla 5: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta “Reuniones”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través de reuniones?

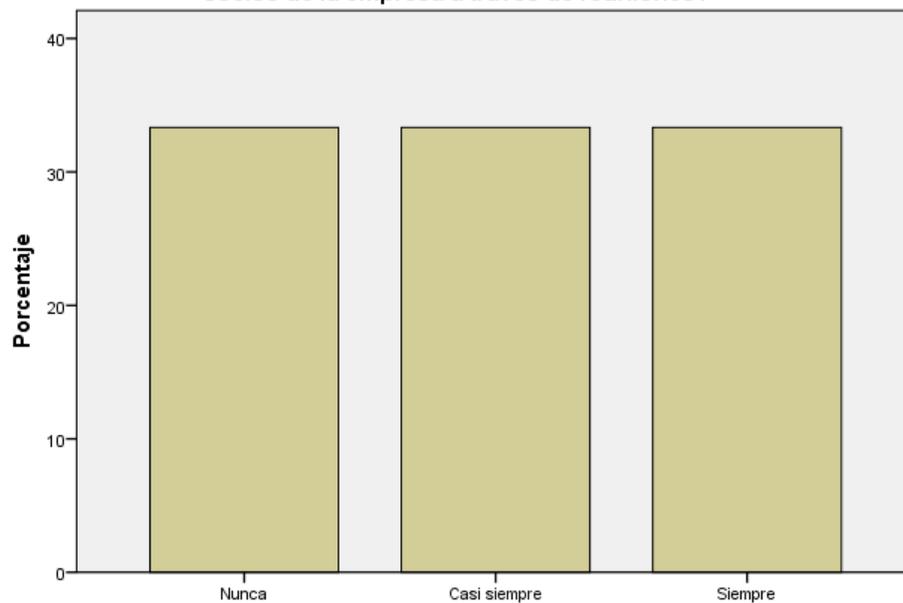


Gráfico 5: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores de TMO afirman que “nunca se comunican con los socios de la empresa por medio de reuniones. Otro 33,3% dice que “siempre se comunican a través de reuniones con los socios, mientras que un último tercio de la muestra coincide en que “casi siempre” es así.

1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades?

Tabla 6: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de respuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los directores de las otras unidades a través del correo?

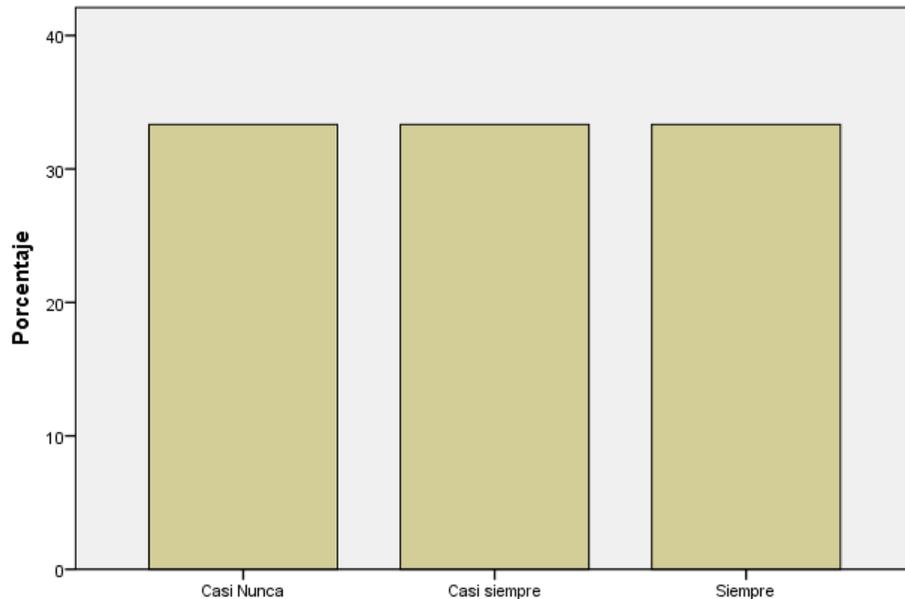


Gráfico 6: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un tercio de la muestra encuestada opina que "casi nunca" se comunican con las otras unidades a través de correos electrónicos. Otro 33,3% afirma que la comunicación con los distintos departamentos de la empresa "siempre" se da a través de mails, 33,3% coincide en que "casi siempre" este es el canal que utilizan.

Tabla 7: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Teléfono”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	33.3	33.3	33.3
	A veces	1	33.3	33.3	66.7
	Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los directores de las otras unidades a través del teléfono?

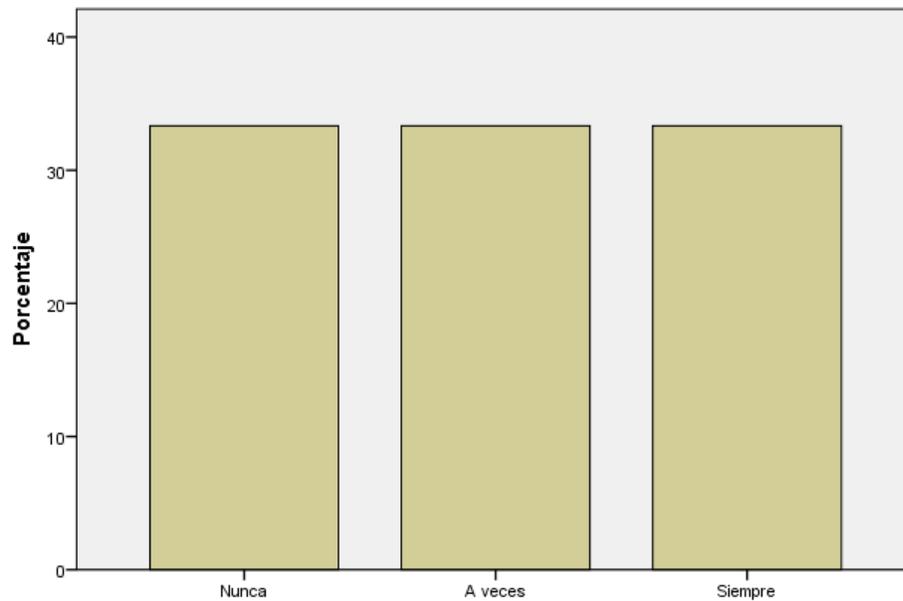


Gráfico 7: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados afirma que “nunca” se comunican con los directores de las otras unidades de trabajo por medio de llamadas telefónicas, otro 33,3% opina lo contrario, ya que consideran que siempre utilizan este canal, y un último tercio (33,3%) coincide en que solo “a veces” la comunicación se da por esa vía.

Tabla 8: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de repuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los directores de las otras unidades a través del cara a cara?

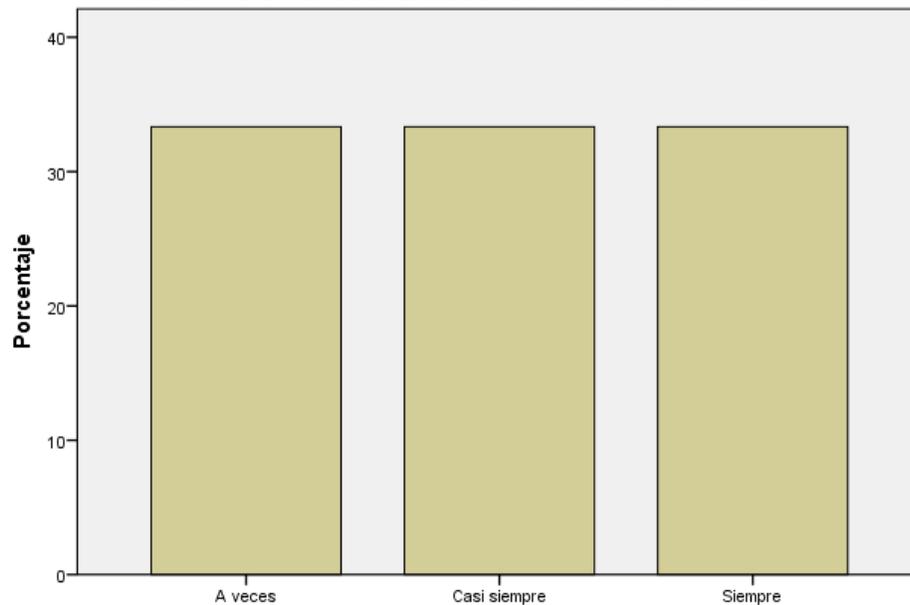


Gráfico 8: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de la muestra encuestada afirma que solo “a veces” se comunican con los directores de las otras unidades cara a cara, otro 33,3% asegura que “siempre” es por este medio que se da la comunicación, y 33,3% coincide en que “casi siempre” utilizan este canal.

Tabla 9: Frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de respuesta "Mensajes"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los directores de las otras unidades a través de mensajes?

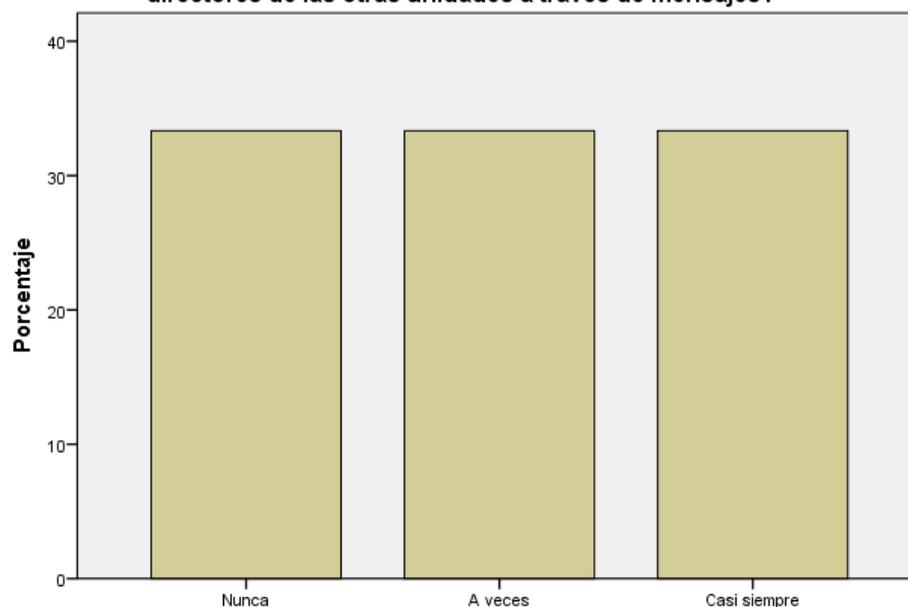


Gráfico 9: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores opinan que “nunca se comunican con sus iguales de las distintas unidades de trabajo a través de mensajería instantánea, otro 33,3% afirma en que “casi siempre” lo hacen a través de mensajes, mientras que otro 33,3% dice que solo “a veces” la comunicación se da por este canal.

Tabla 10: Frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los directores de las otras unidades? Opción de respuesta “Reuniones”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los directores de las otras unidades a través de reuniones?

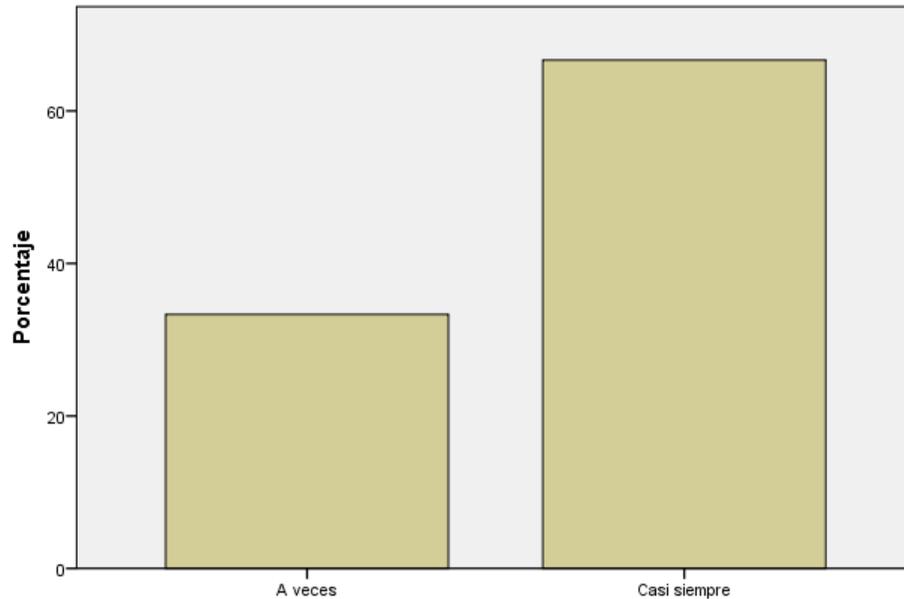


Gráfico 10: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los encuestados coinciden en que “casi siempre” se comunican con los directores de las otras unidades en reuniones. Mientras que un tercio (33,3%) aseguran que solo “a veces” sucede de esta forma.

2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos?

Tabla 11: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de repuesta “Correo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus subalternos a través del correo?

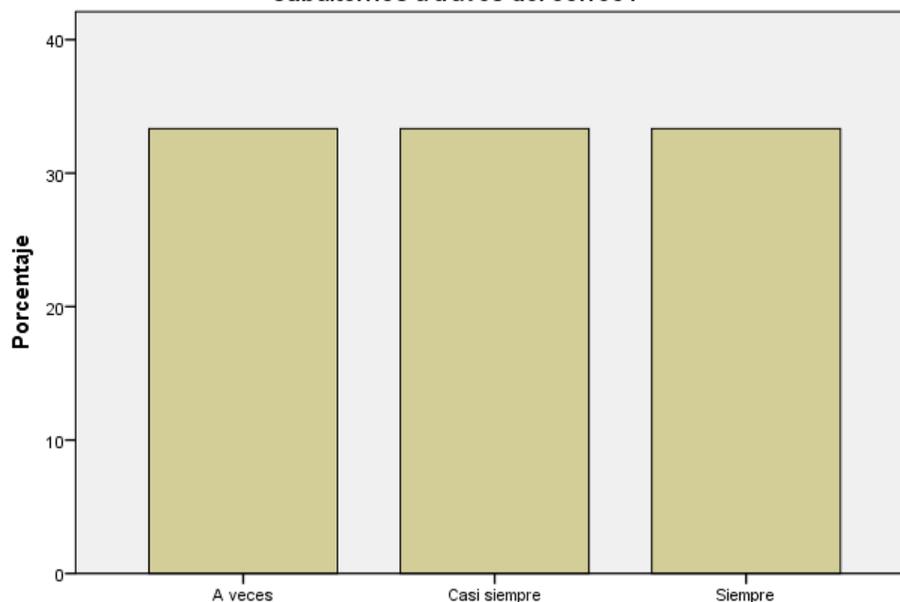


Gráfico 11: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de la muestra encuestada afirma que “siempre” se comunican con sus subalternos a través del correo electrónico. Otro 33,3% coincide en que “casi siempre” es así. Mientras que un último tercio (33,3%) afirma que solo “a veces” la comunicación por esa vía.

Tabla 12: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de respuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus subalternos a través del teléfono?

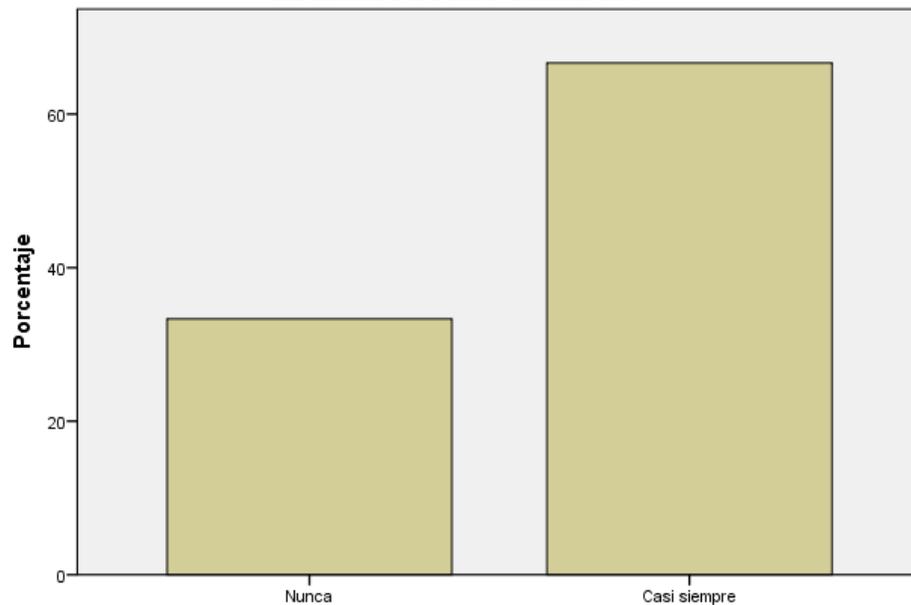


Gráfico 12: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los directores de TMO coinciden en que “casi siempre” se comunican con sus subalternos a través de llamadas telefónicas, mientras que el 33,3% asegura que “nunca” utilizan ese canal.

Tabla 13: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de respuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido <i>Casi siempre</i>	2	66.7	66.7	66.7
<i>Siempre</i>	1	33.3	33.3	100.0
<i>Total</i>	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus subalternos a través del cara a cara?

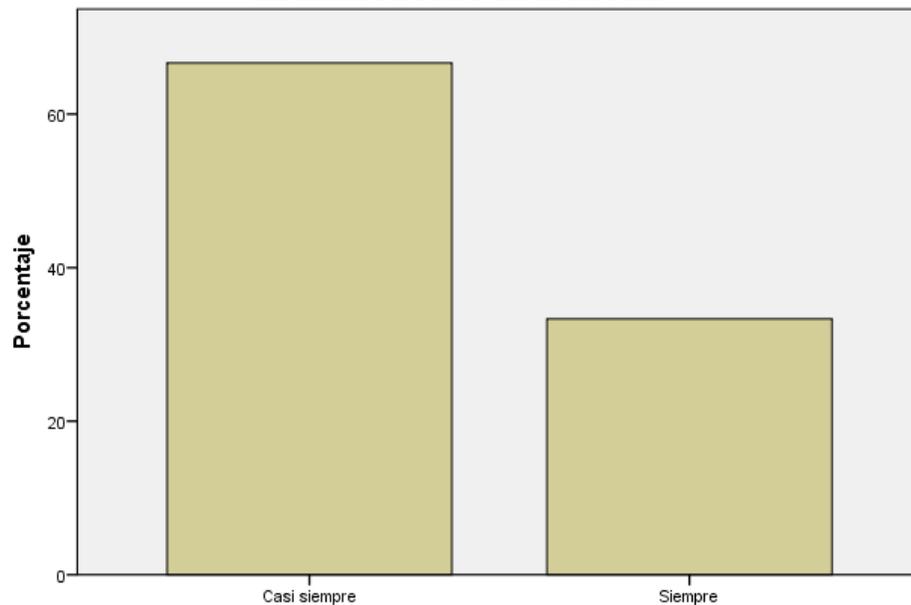


Gráfico 13: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría de los directores de TMO aseguran que “casi siempre” se comunican con sus subalternos cara a cara, mientras que un 33,3% están convencidos de que siempre es así.

Tabla 14: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de respuesta “Mensajes”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus subalternos a través de mensajes?

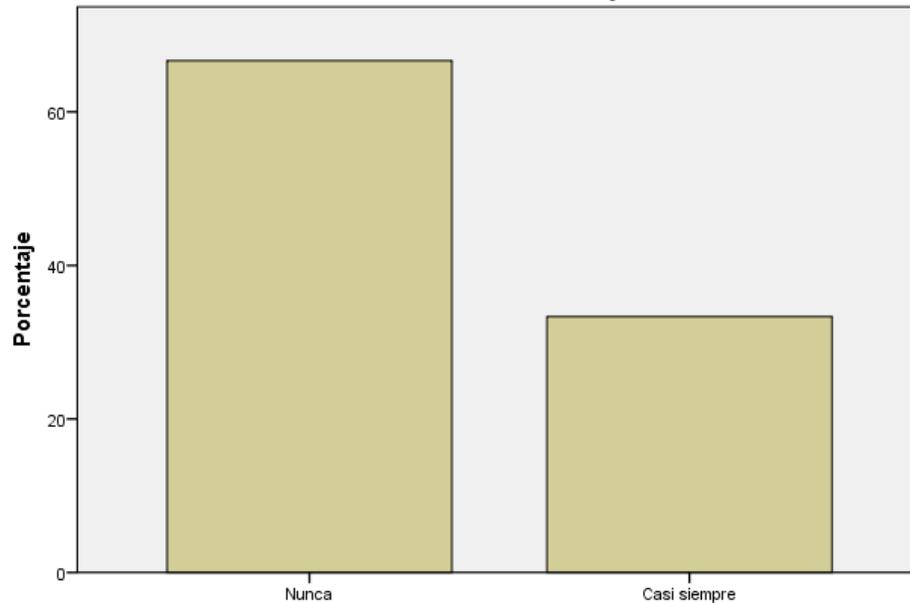


Gráfico 14: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Mensajes.
Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría de los encuestados (66,7%) coinciden en que “nunca” se comunican con sus subalternos a través de mensajería instantánea, mientras que el 33,3% asegura que “casi siempre” esa es la vía utilizada.

Tabla 15: Frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus subalternos? Opción de respuesta “Reuniones”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus subalternos a través de reuniones?

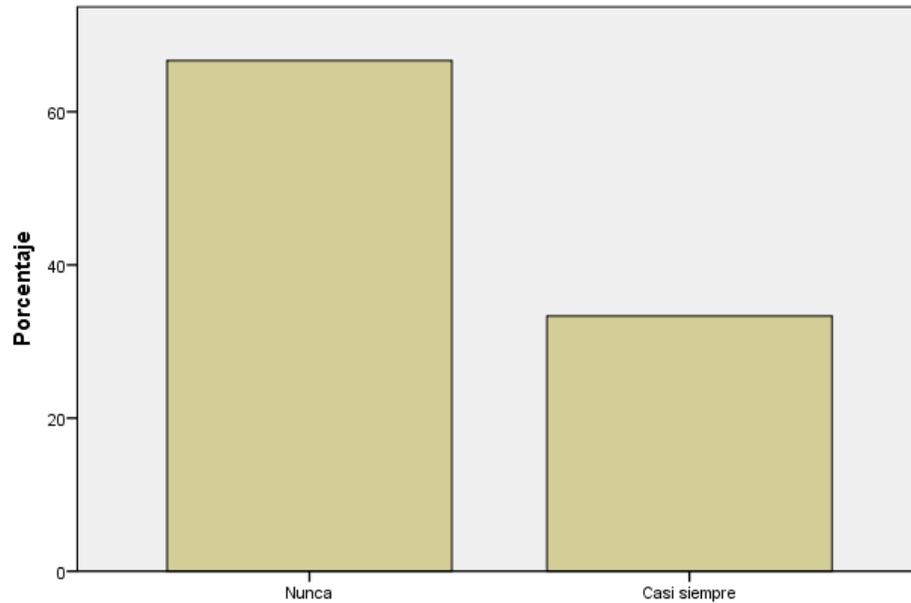


Gráfico 15: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría de los directores de la empresa aseguran que “nunca” se comunican con sus subalternos a través de las “reuniones”, mientras que un 33,3% dice que “casi siempre” lo hacen.

3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo?

Tabla 16: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de respuesta "Correo".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi siempre	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con el Departamento Administrativo a través del correo?

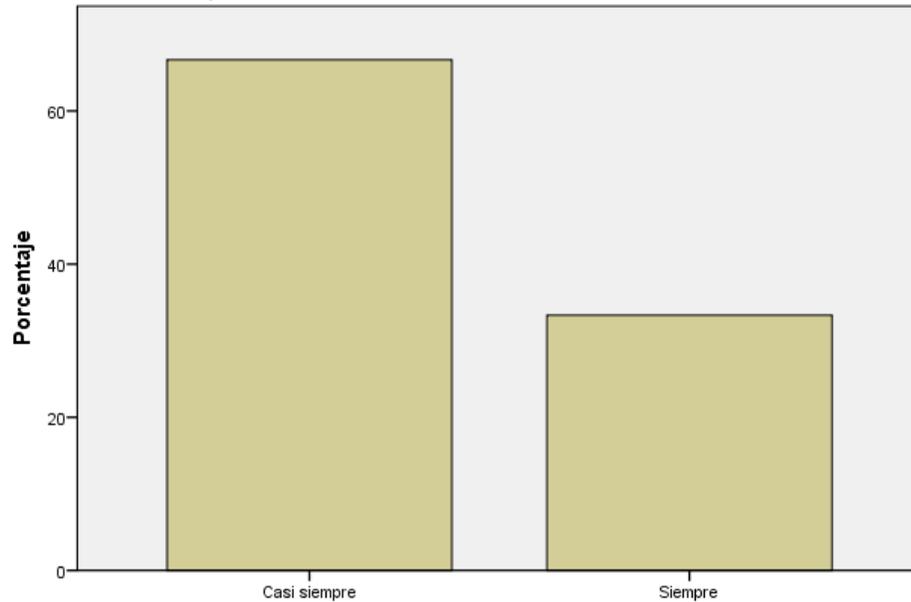


Gráfico 16 : Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría (66,6%) de los directores de las unidades de TMO coinciden en que a la hora de comunicarse con el departamento administrativo, "siempre" lo hacen a través de correo electrónico. Otro 33,3% coinciden en que "casi siempre" es así.

Tabla 17: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Teléfono”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con el Departamento Administrativo a través del teléfono?

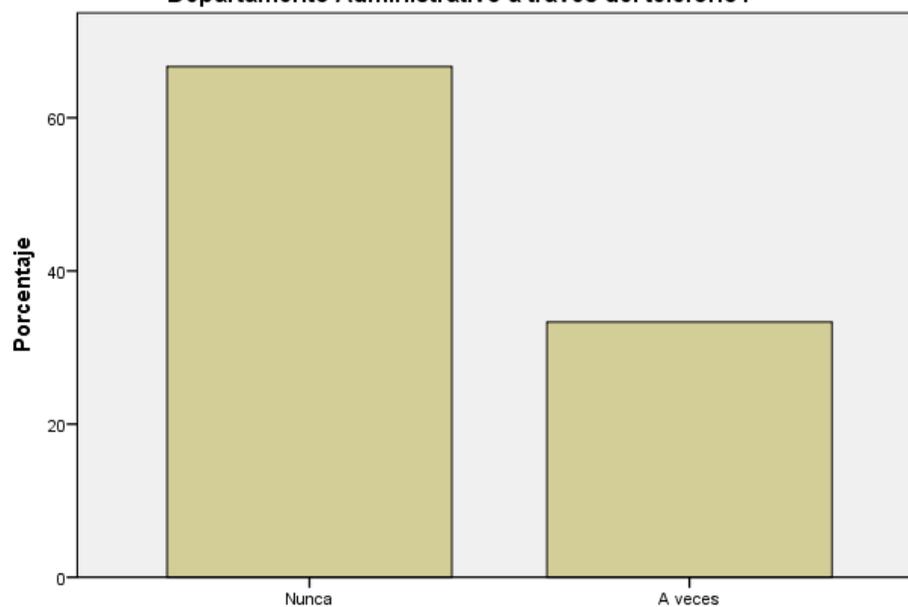


Gráfico 17: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,6% de los encuestados asegura que cuando necesitan comunicarse con administración, “nunca2 lo hace a través del teléfono. Un 33,3% dice que “a veces” lo hace.

Tabla 18: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Cara a cara”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con el Departamento Administrativo a través del cara a cara?

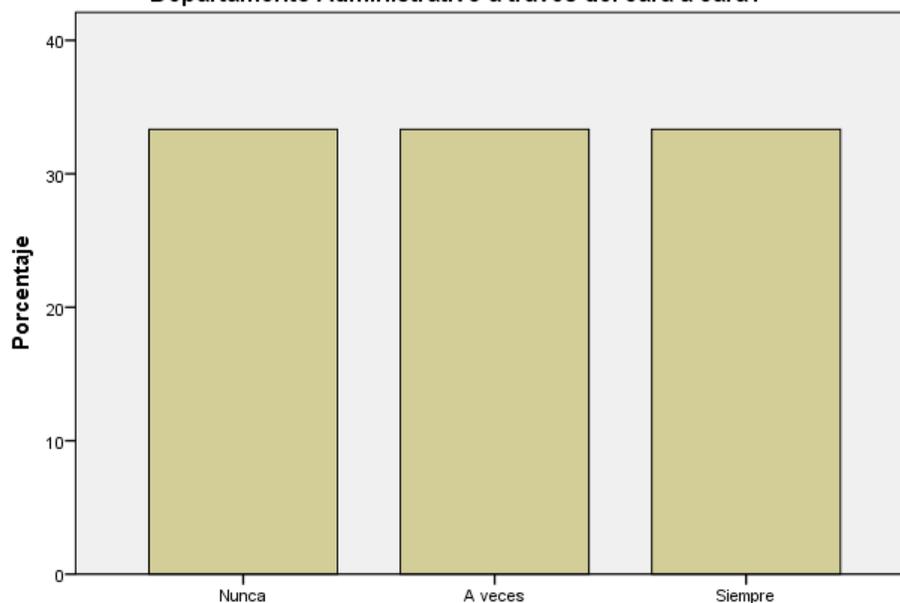


Gráfico 18: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Cara a cara. Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados afirma que cuando necesita comunicarse con el departamento de administración “nunca” lo hacen cara a cara, mientras que otro 33,3% dice que “siempre” utilizan este canal, 33,3% más asegura que solo “a veces” la comunicación se da de esta manera.

Tabla 19: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Mensajes”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con el Departamento Administrativo a través de mensajes?

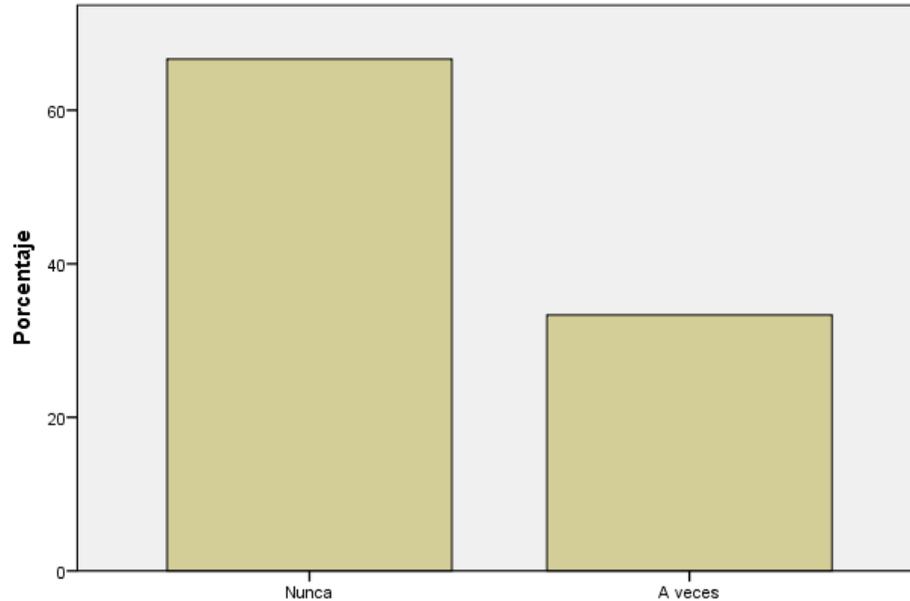


Gráfico 19: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los encuestados coinciden en que “nunca” se comunican con el departamento de administración a través de mensajería instantánea. Mientras que un 33,3% admite que “a veces” utiliza ese canal de comunicación.

Tabla 20: frecuencia para la pregunta 4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con el Departamento Administrativo? Opción de repuesta “Reuniones”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con el Departamento Administrativo a través de reuniones?

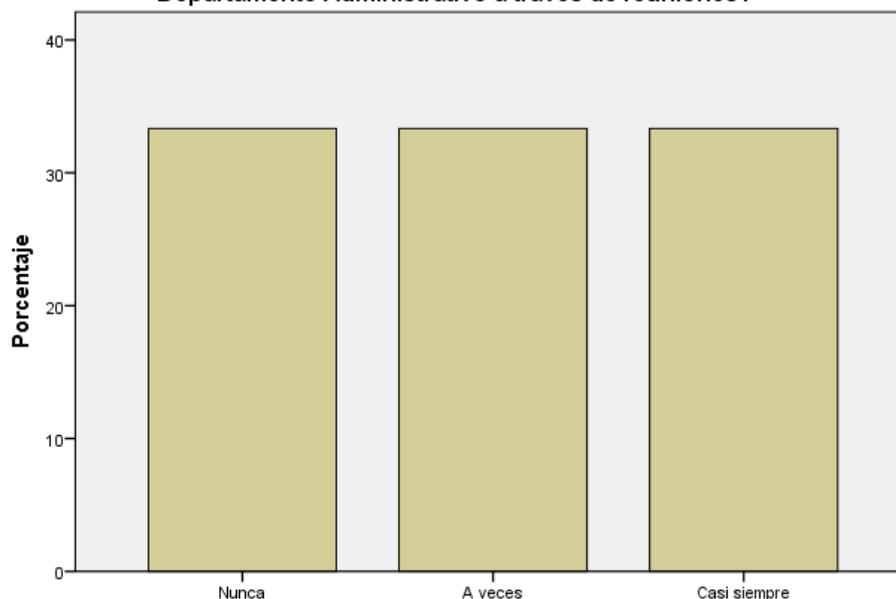


Gráfico 20: Frecuencia de comunicación con el Departamento Administrativo, opción Reuniones.
Fuente: Elaboración propia (2015)

Un tercio de la muestra (33,3%) dice que “nunca” se comunican con el departamento de administración a través de reuniones, otro tercio admite que “a veces” lo hace, mientras que 33,3% más asegura que “casi siempre” es de esta forma.

4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes?

Tabla 21: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta “Correo”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través del correo?

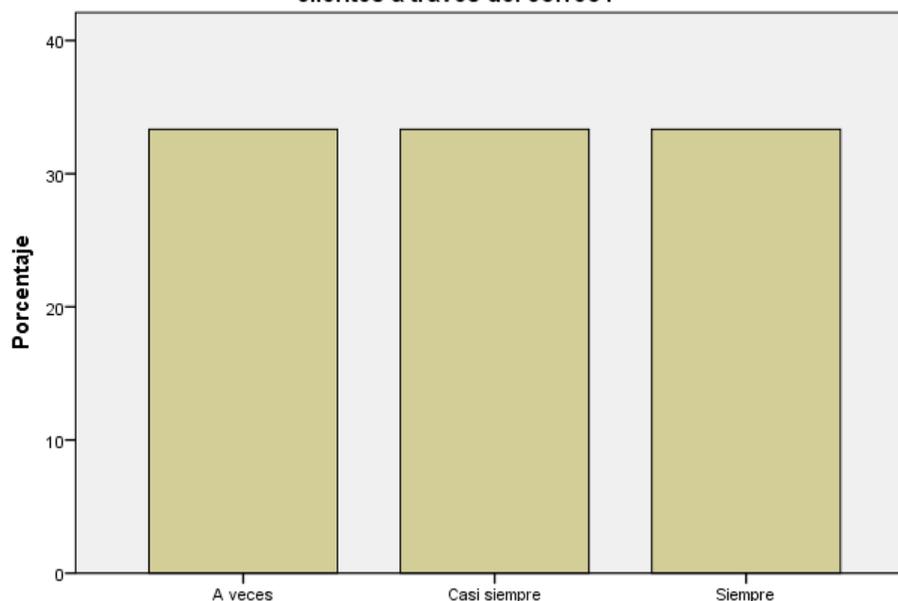


Gráfico 21: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

33,3% de la muestra asegura que “a veces” se comunican con sus clientes a través del correo electrónico. Otro 33,3% dice que “casi siempre” es de esta forma, mientras que un último tercio asegura que “siempre” utilizan este canal para comunicarse.

Tabla 22: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Teléfono”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
Casi Nunca	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través del teléfono?

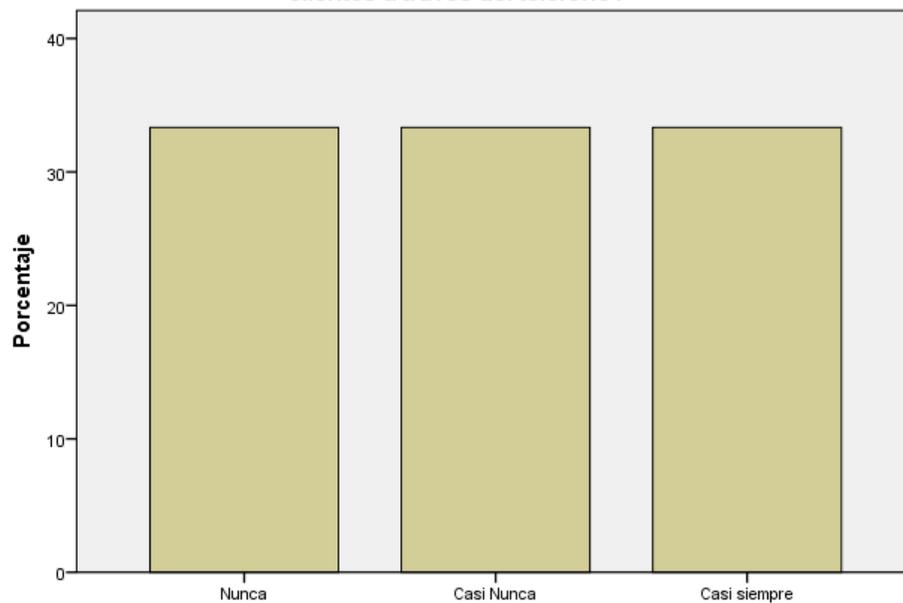


Gráfico 22: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

33,3% de los encuestados asegura que “nunca” se comunican con los clientes a través de de llamadas telefónicas, otros 33,3% coinciden en que “casi nunca”, mientras que un 33,3% asegura que la vía “casi siempre” es la telefónica.

Tabla 23: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta “Cara a cara”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	33.3	33.3	33.3
	A veces	1	33.3	33.3	66.7
	Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través del cara a cara?

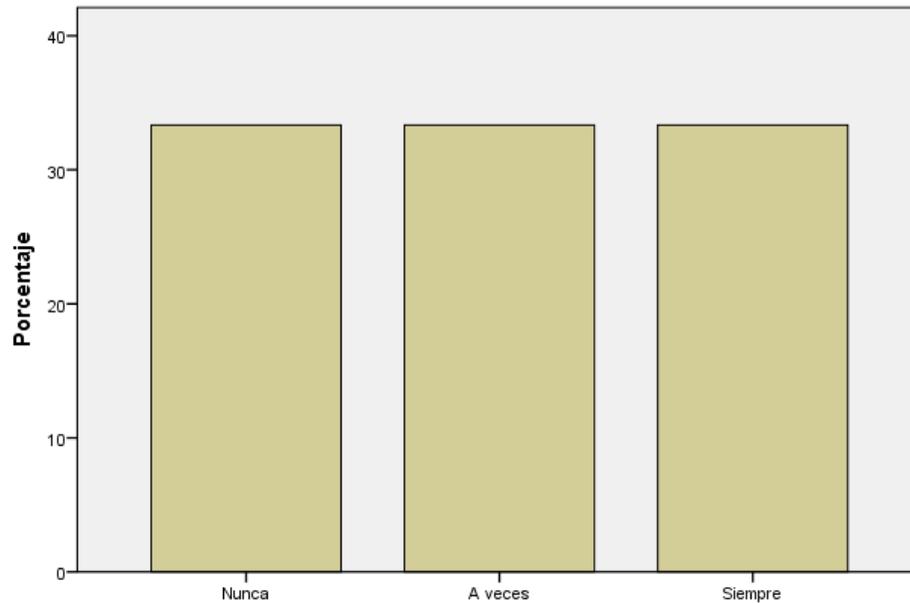


Gráfico 23: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

33,3% asegura que “siempre” se comunican con los clientes cara a cara, otro 33,3% dice que solo “a veces”, mientras que otro 33,3% dice que “nunca”.

Tabla 24: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de repuesta “Mensajes”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través de mensajes?

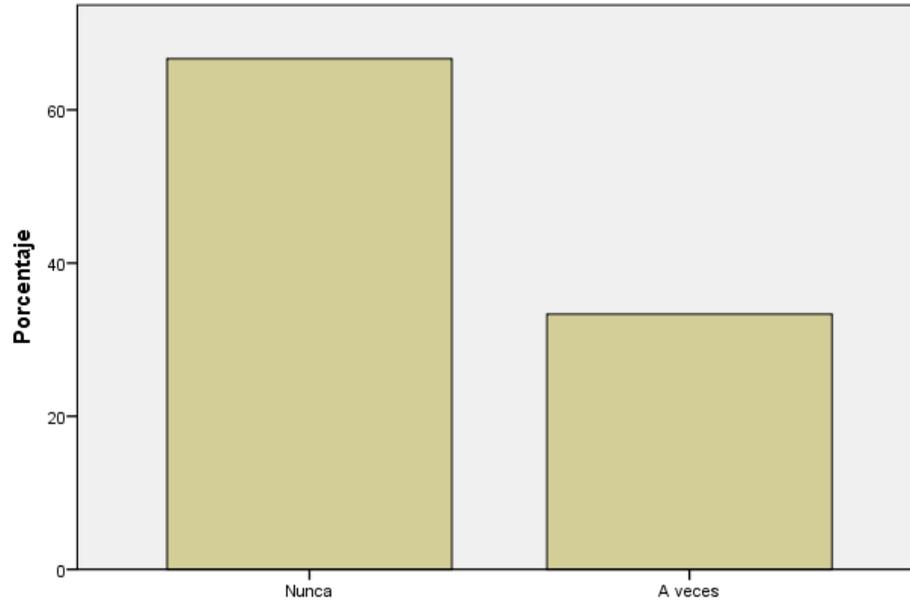


Gráfico 24: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría de los directores, el 66,6% de los encuestados afirma que “nunca se comunican con los clientes a través de mensajes de texto, aunque 33,3% admiten que “a veces” lo hacen.

Tabla 25: frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta “Reuniones”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	33.3	33.3	33.3
	A veces	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través de reuniones?

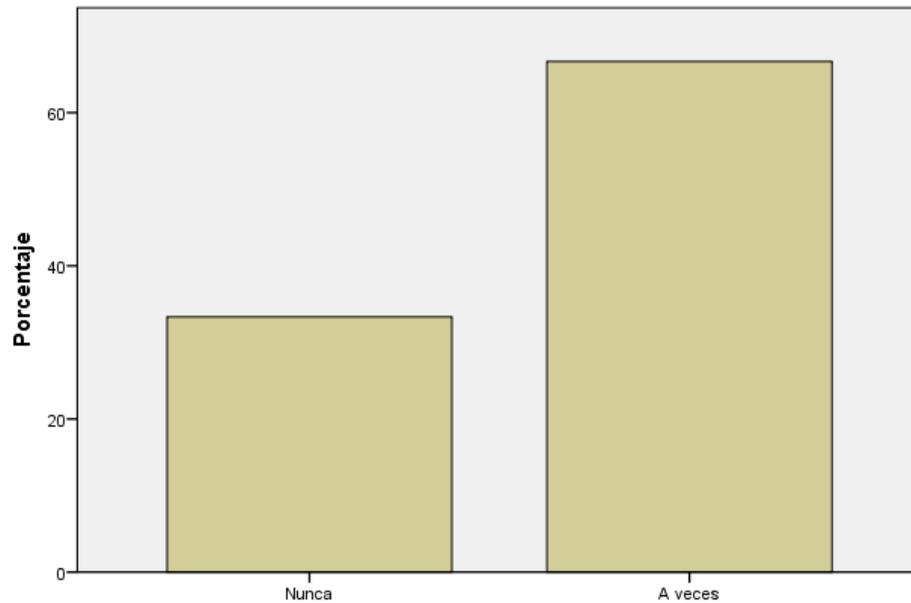


Gráfico 25: Frecuencia de comunicación con los clientes, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los directores solos “a veces” se comunican con los clientes a través de reuniones, mientras que el 33,3% asegura que no lo hace “nunca”.

5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 26: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta "Correo".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

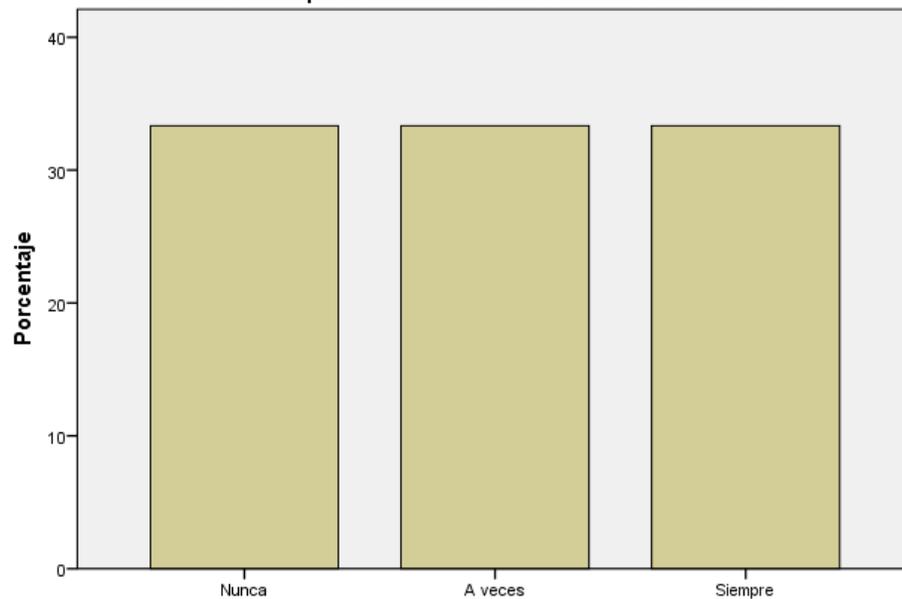


Gráfico 26: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados afirman que cuando un socio necesita comunicarse con ellos lo hace "siempre" a través de correo electrónico. Otro 33,3% dice que "nunca" es así, mientras que otro tercio admite que "a veces" lo hace.

Tabla 27: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	66.7	66.7	66.7
	Siempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

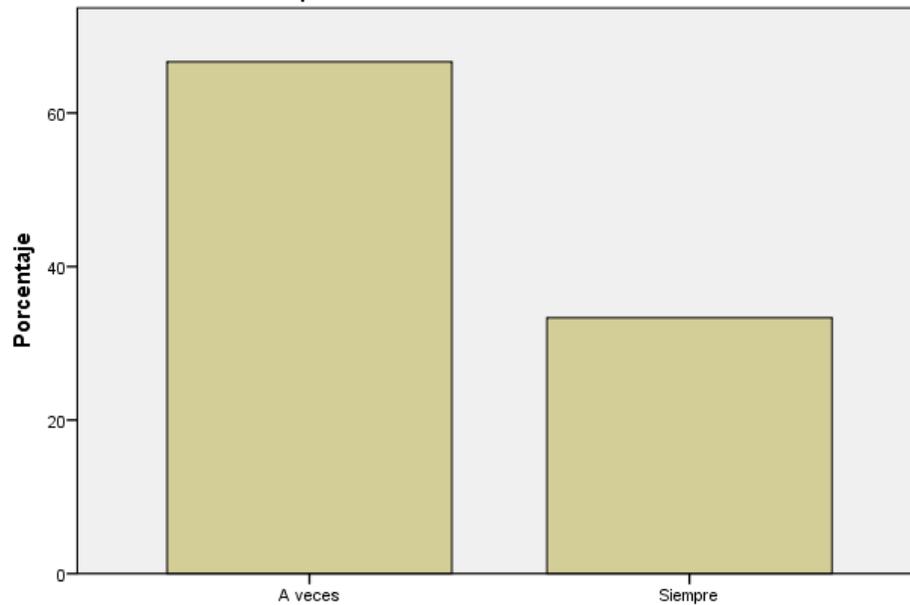


Gráfico 27: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría de los directores afirma que cuando un socio necesita comunicarse con ellos solos “a veces” lo hace a través de llamadas telefónicas, mientras que un tercio de ellos (33,3%) admite que utilizan ese canal “siempre”.

Tabla 28: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta "Cara a cara".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

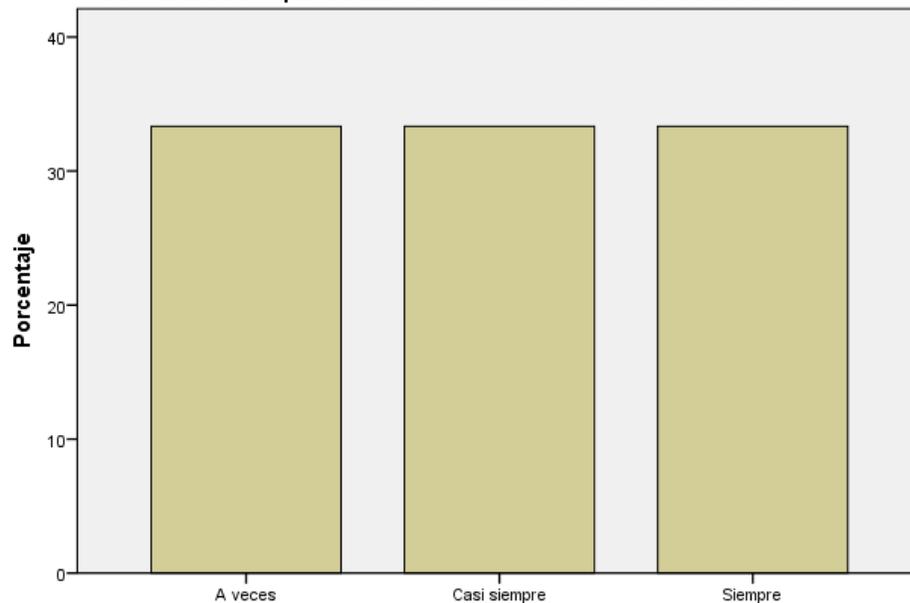


Gráfico 28: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

33,3% de la muestra asegura que "a veces" los socios de la empresa se comunican con ellos cara a cara, otro 33,3% dice que "casi siempre" es así, mientras que un 33,3% admite que "siempre" se comunican con ellos cara a cara.

Tabla 29: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	66.7	66.7	66.7
	A veces	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

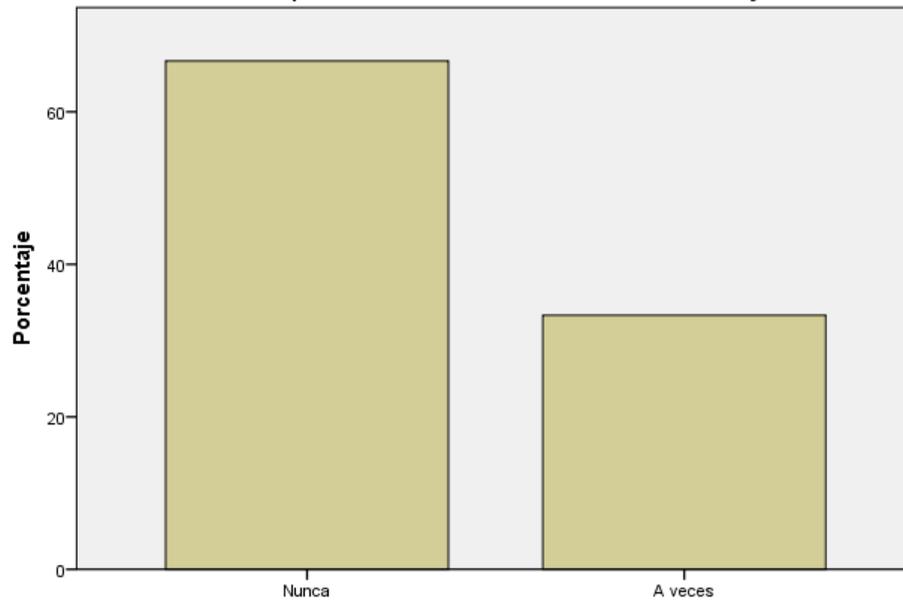


Gráfico 29: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los socios coinciden en que cuando un socio quiere comunicarse con ellos lo hace a través de mensajería instantánea. Mientras que 33,3% asegura que “nunca” utilizan ese canal.

Tabla 30: frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, Cuándo un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta "Reuniones".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

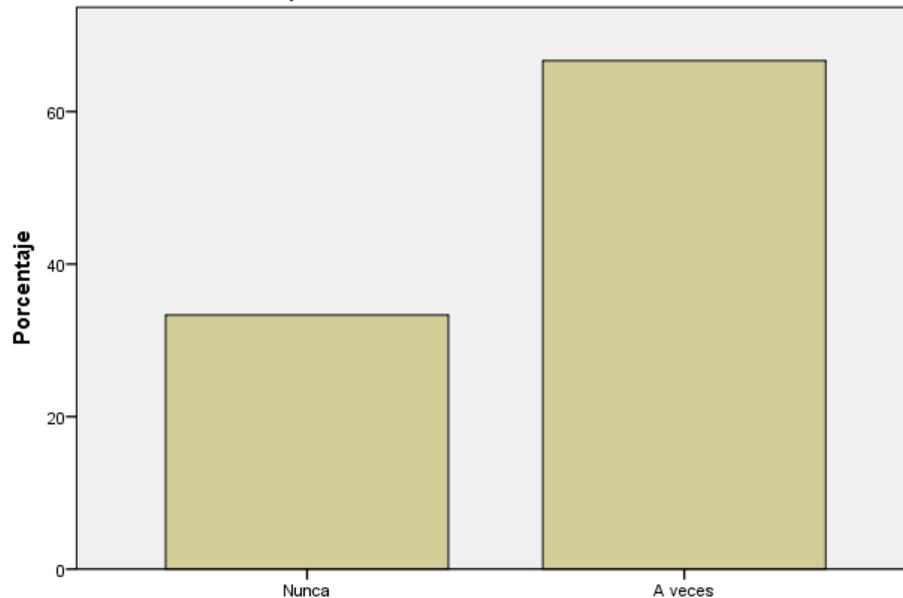


Gráfico 30: Frecuencia de comunicación de los socios con los directores de TMO, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mayoría de los directores de TMO coinciden en que cuando algún socio necesita comunicarse con ellos solo "a veces" lo hace a través de reuniones, mientras que el 33,3% dice que "nunca" es de esta forma.

6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad se quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 31: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Correo".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el director de otra unidad quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

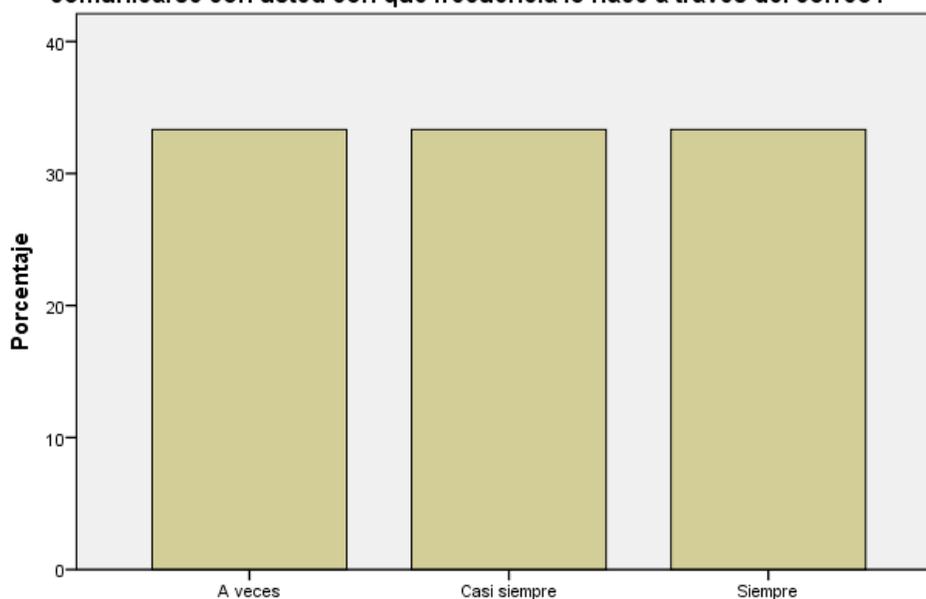


Gráfico 31: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores de las unidades afirma que cuando algún otro director desea comunicarse "siempre" con ellos lo hace vía electrónica, otro 33,3% asegura que solo "a veces" es así, mientras que otro 33,3% coincide en que casi siempre es así.

Tabla 32: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el director de otra unidad quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

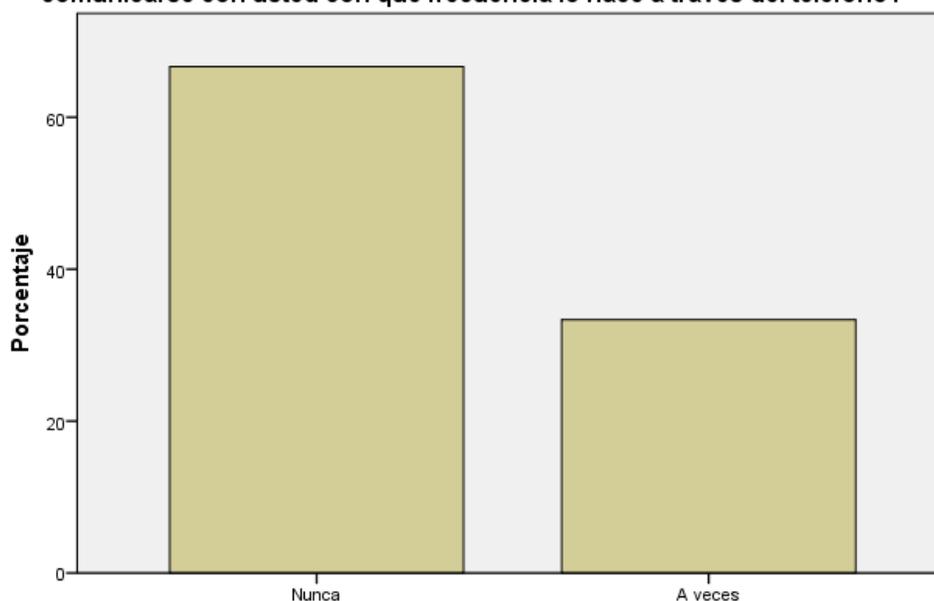


Gráfico 32: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuando el director de alguna otra unidad necesita comunicarse con otro, el 67% de los encuestados coincide en que “nunca” lo hacen a través de una llamada telefónica. Mientras que el 33,3% admite que “a veces” utiliza este medio.

Tabla 33: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Cara a cara”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el director de otra unidad quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

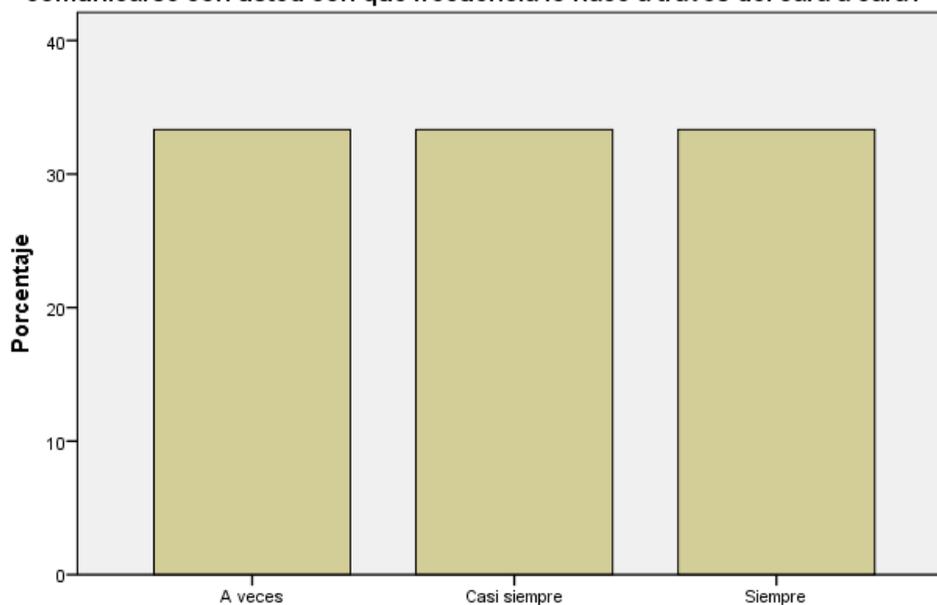


Gráfico 33: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuando el director de alguna unidad necesita comunicarse con otro el 33,3% de los encuestados coincide en que “siempre” lo hacen cara a cara, otro 33,3% dice que “casi siempre” es de esta manera. Mientras que 33,3% admite que “siempre” es así la comunicación entre los directores.

Tabla 34: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el director de otra unidad quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

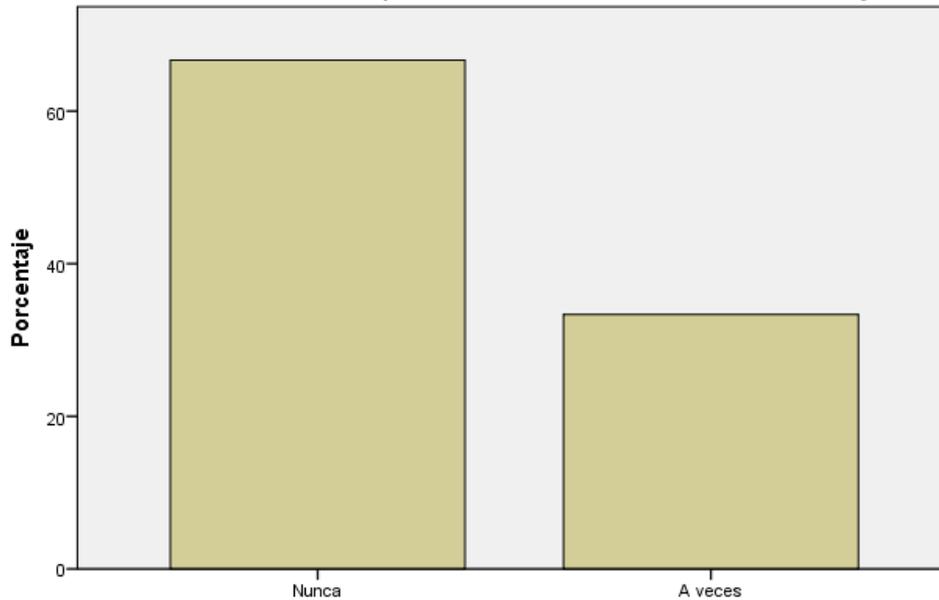


Gráfico 34: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con otro director, el 66,7% de los encuestados afirma que “nunca” lo hacen a través de mensajes, mientras que el 33,3% restante admite que “a veces” se comunican por ese canal.

Tabla 35: frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Reuniones”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el director de otra unidad quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

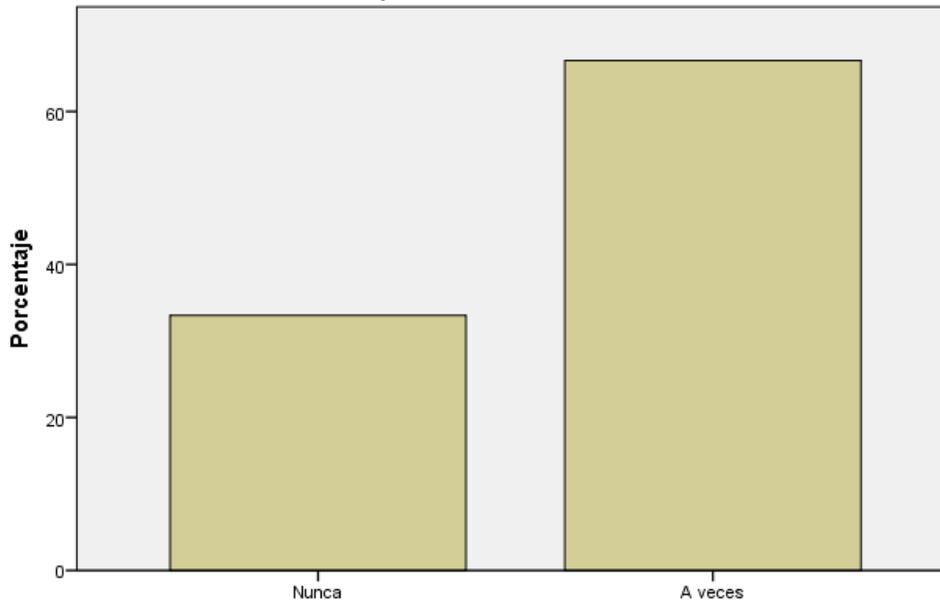


Gráfico 35: Frecuencia de comunicación con directores de otras unidades de TMO, opción Reuniones. Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuando el director de otra unidad quiere comunicarse con otro director, el 66,7% de los encuestados afirma que “a veces” lo hacen a través de mensajes, mientras que el 33,3% restante dice que “nunca” se comunican por ese canal.

7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 36: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Correo".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

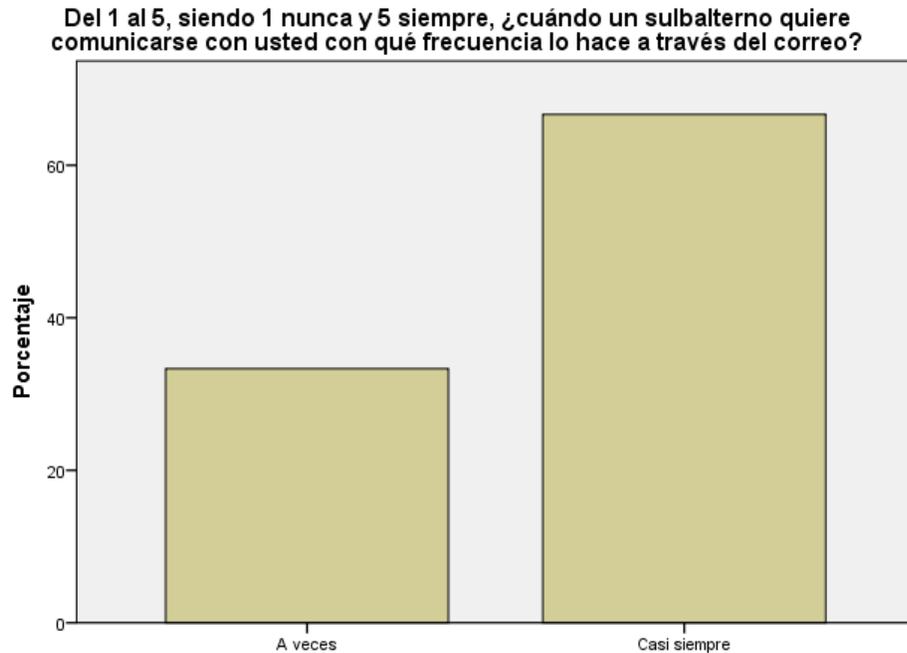


Gráfico 36: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según las respuestas del 66,7% de los directores de TMO, cuando un subalterno quiere comunicarse con alguno de los directores "casi siempre" lo hace a través de correo electrónico, mientras el 33,3% restante afirma que solo "a veces" utiliza esa vía.

Tabla 37: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, , cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

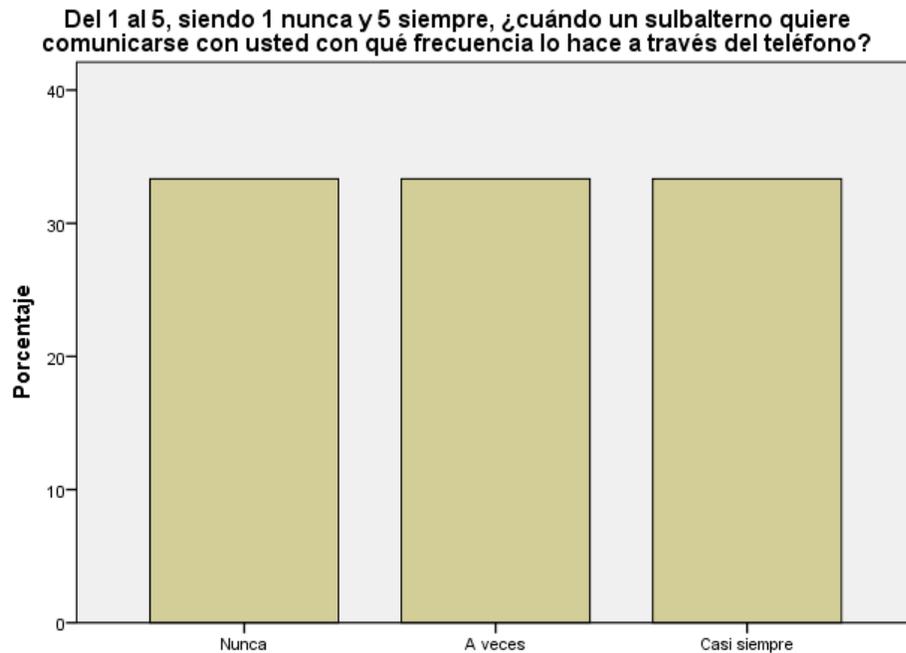


Gráfico 37: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados afirma que “nunca” se comunican con ellos a través de llamadas telefónicas, mientras que otro 33,3% admite que “a veces” lo hace. El 33,3% restante de la muestra dice que “casi siempre” sus subalternos se comunican con ellos vía telefónica.

Tabla 38: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, , cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Cara a cara”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un subalterno quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

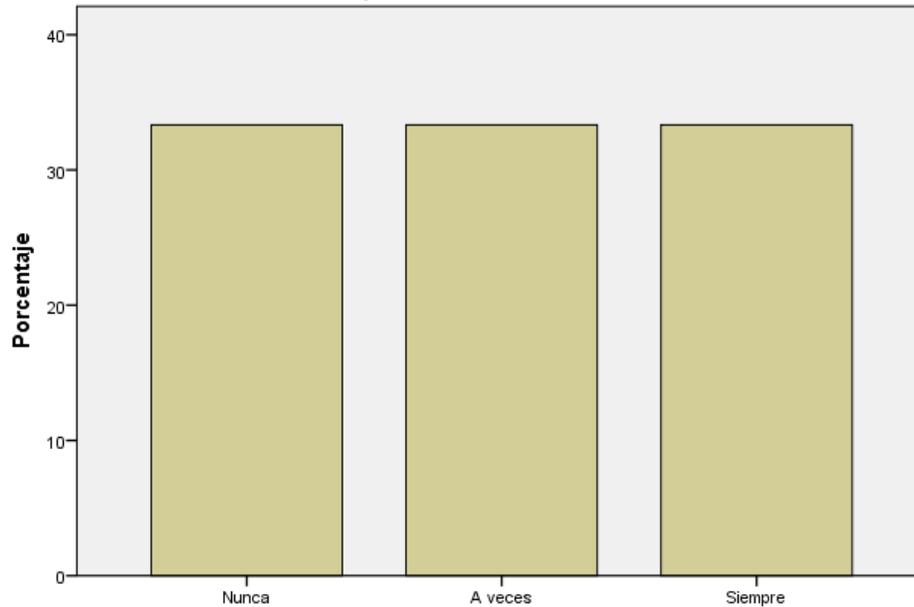


Gráfico 38: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuando un subalterno necesita comunicarse con sus superiores, el 33,3% de la muestra dice que “nunca” lo hacen cara a cara, mientras que otro 33,3% afirma que “siempre” es se comunican de esa forma. El 33,3% restante admite que solo “a veces” se comunican cara a cara.

Tabla 39: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, , cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un subalterno quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

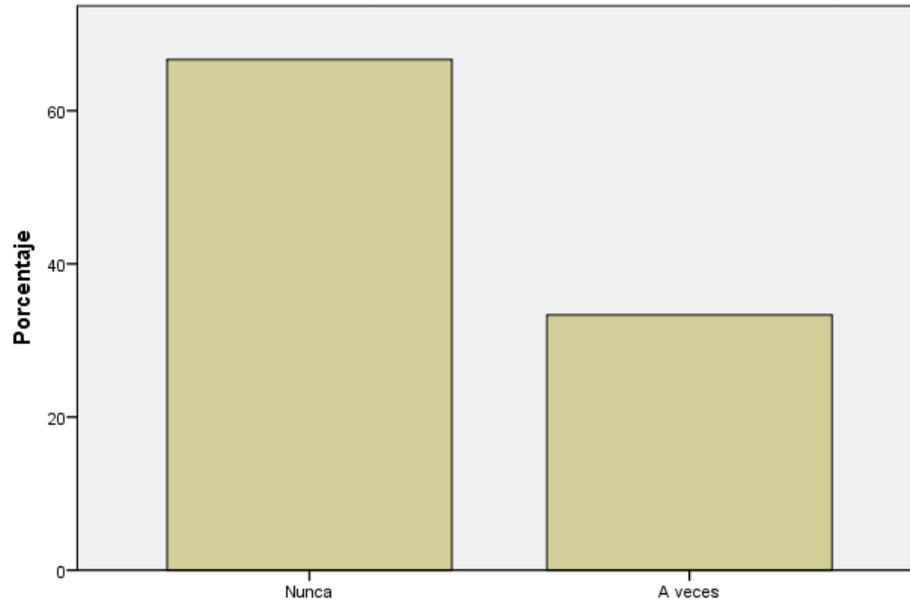


Gráfico 39: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuando un subalterno necesita comunicarse con el director de una unidad, el 66,7% de la muestra coincide en que “nunca” lo hacen a través de mensajes, mientras que el 33,3% restante admite que “a veces” se comunica por ese canal.

Tabla 40: frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un subalterno quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Reuniones”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
Casi Nunca	1	33.3	33.3	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un subalterno quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

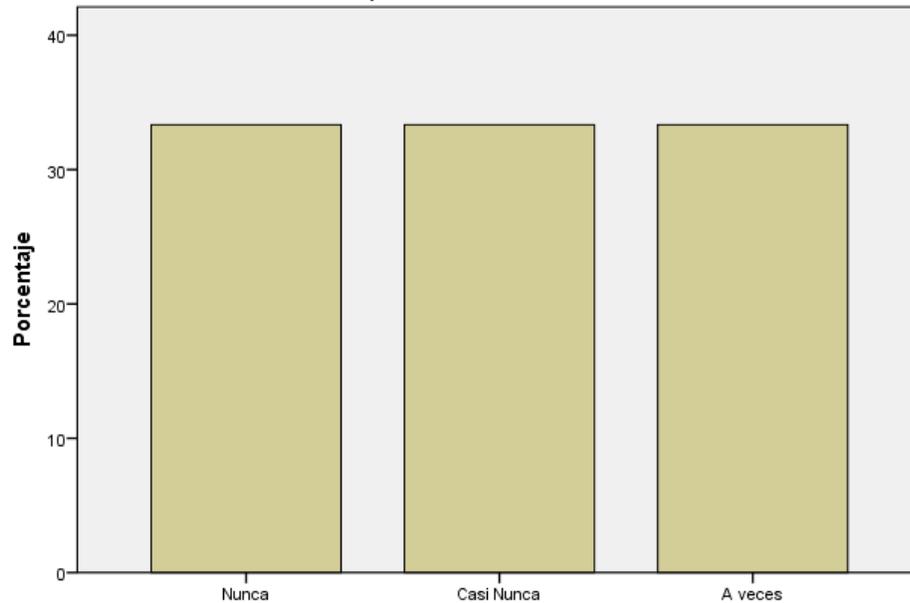


Gráfico 40: Frecuencia de comunicación con sus subalternos, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados asegura que cuando un subalterno necesita comunicarse con ellos solo “a veces” lo hace en reuniones, otro 33,3% afirma que “casi nunca” es así, mientras el 33,3% restante dice que “nunca” se comunican de esa forma.

8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 41: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Correo”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	2	66.7	66.7	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

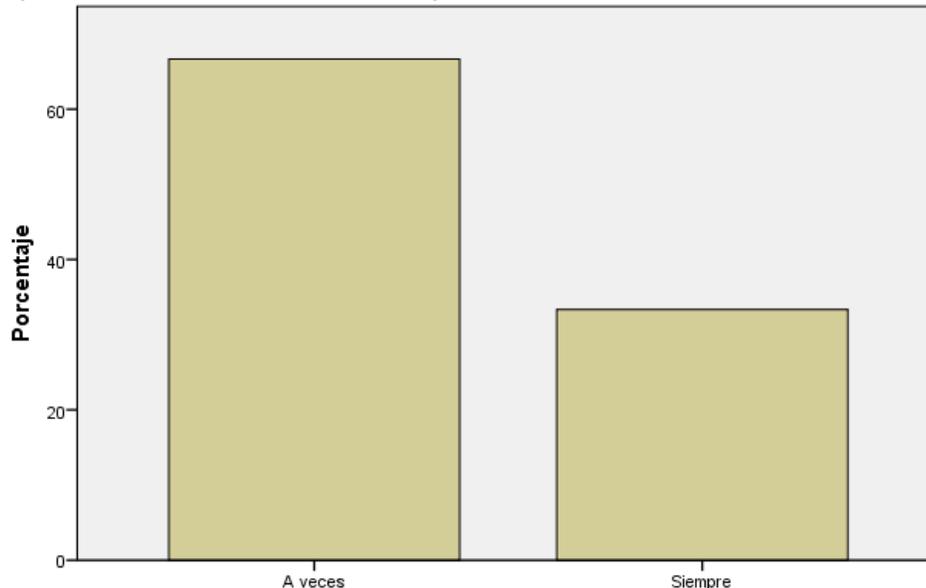


Gráfico 41: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según las respuestas de los directores de TMO, 66,7% de los encuestados afirma que solo “a veces” el departamento de administración se comunica con ellos a través del correo electrónico. Mientras que el 33,3% restante dice que “siempre” se comunican por ese canal.

Tabla 42: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

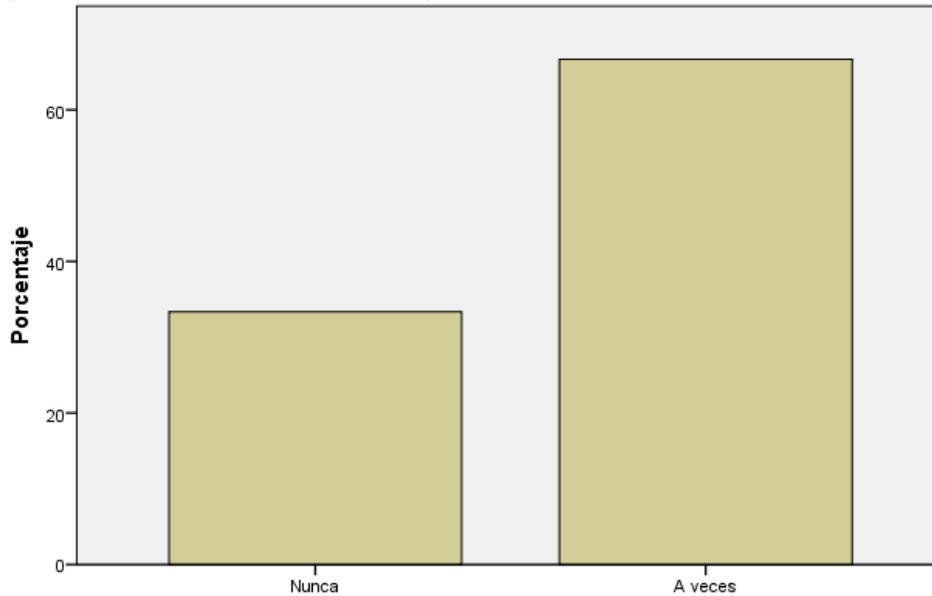


Gráfico 42: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,7% de los directores de TMO alegan que cuando el departamento de administración necesita comunicarse con ellos “a veces” lo hace vía telefónica, mientras que el 33,3% restante dice que “nunca” utiliza ese canal.

Tabla 43: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Cara a cara”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

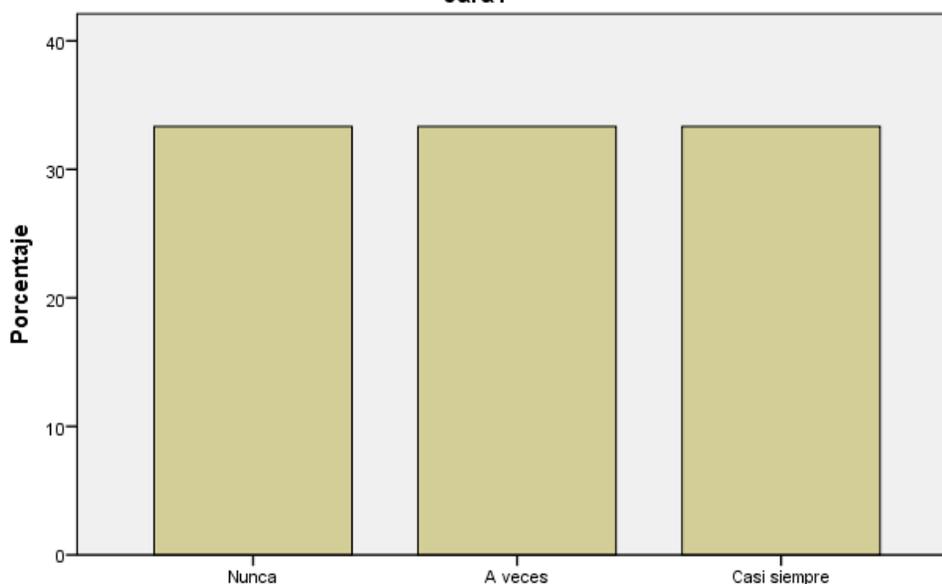


Gráfico 43: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un tercio (33,3%) de los encuestados afirma que el departamento de administración “nunca” se comunica con ellos cara a cara, otro 33,3% dice que “a veces” lo hace, mientras el 33,3% restante dice que “casi siempre” se comunica cara a cara con ellos.

Tabla 44: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	66.7	66.7	66.7
A veces	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

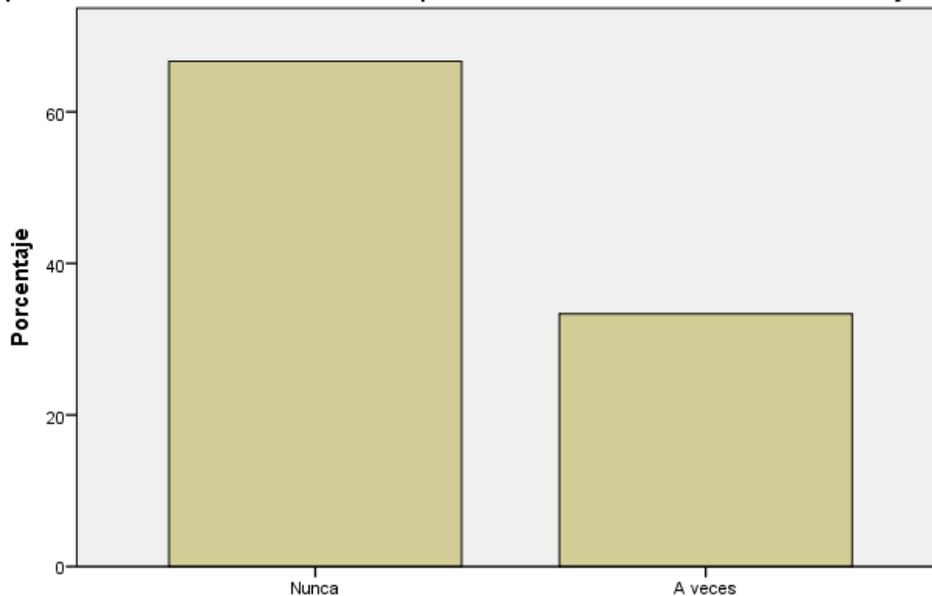


Gráfico 44: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 66,7%, la mayoría de los encuestados asegura que administración “nunca” se comunica con ellos a través de mensajería instantánea, mientras que el 33,3% restante admite que “a veces” lo hace.

Tabla 45: frecuencia para la pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Reuniones”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo el Departamento Administrativo quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

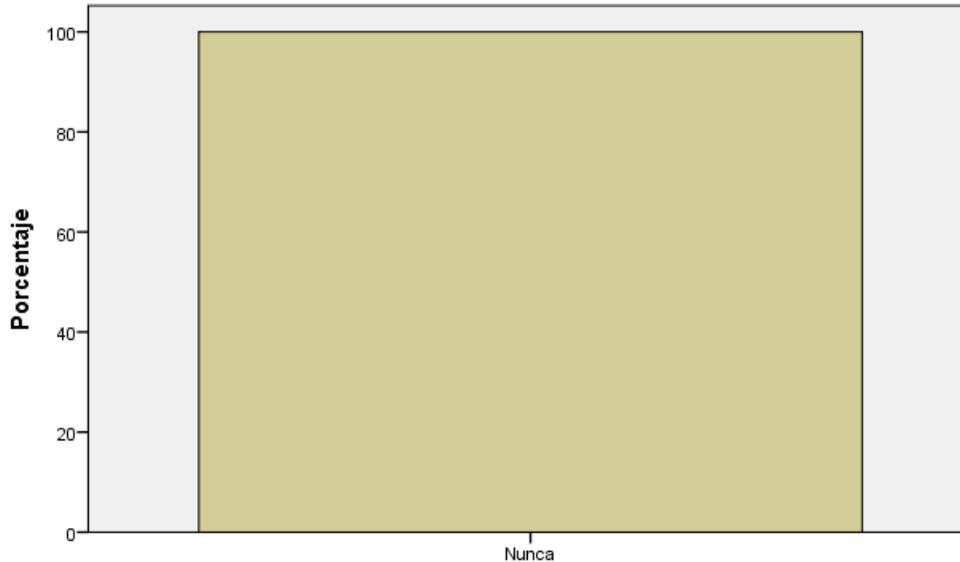


Gráfico 45: Frecuencia de comunicación del Departamento de Administración con los directores, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La totalidad de los directores de TMO (100%) coinciden en que el departamento de administración “nunca” se comunica con ellos en reuniones.

9. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 46: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Correo".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	33.3	33.3	33.3
Casi siempre	1	33.3	33.3	66.7
Siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

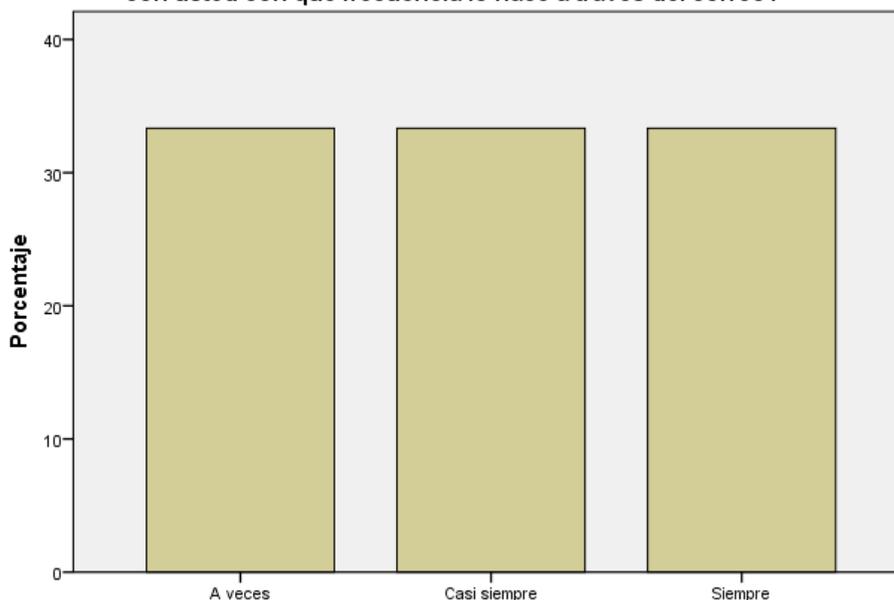


Gráfico 46: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores de TMO afirma que cuando un cliente quiere comunicarse con ellos "siempre" lo hace a través de correo electrónico, otro tercio de la muestra (33,3%) dice que "casi siempre" es así. Mientras que el 33,3% restante admite que solo "a veces" utilizan ese canal.

Tabla 47: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

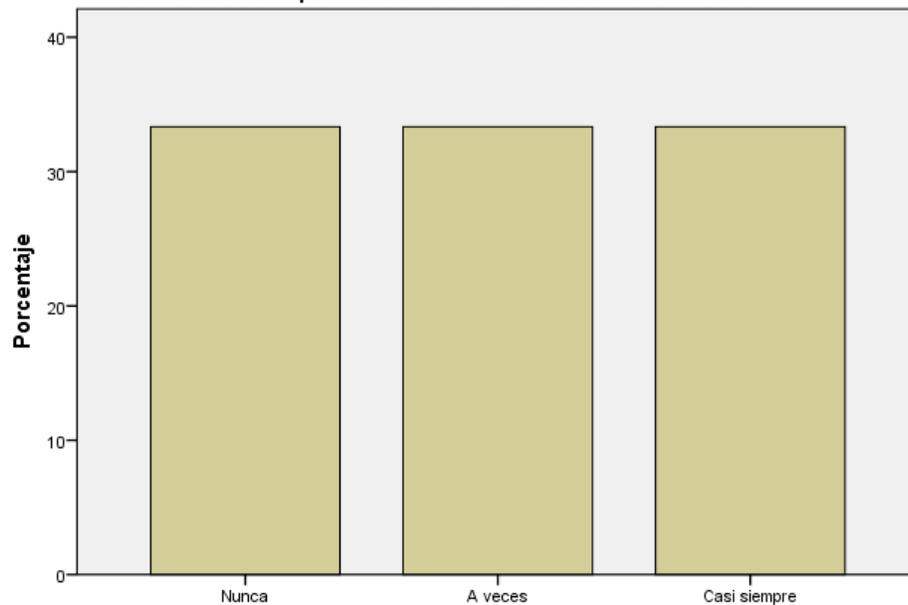


Gráfico 47: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Teléfonos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un tercio de los directores de TMO (33,3%) aseguran que los clientes se comunican con ellos “casi siempre” a través de llamadas telefónicas, mientras que otro 33,3% dice que solo “a veces” es así. Un 33,3% restante asegura que los clientes “nunca” se comunican con ellos vía telefónica.

Tabla 48: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Cara a cara".

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	1	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

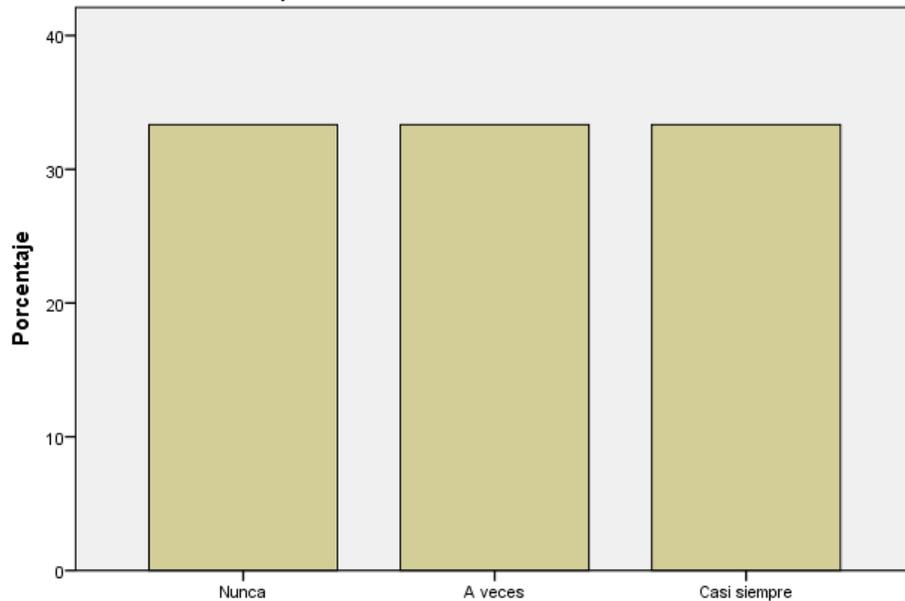


Gráfico 48: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los directores de la empresa alegan que cuando un cliente necesita comunicarse con ellos "casi siempre" lo hacen cara a cara, otro 33,3% dice que solo "a veces" se comunican con ellos de esa forma, mientras que el 33,3% restante afirma que la comunicación de los clientes hacia con ellos "nunca" se da de esa forma.

Tabla 49: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Mensajes”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	66.7	66.7	66.7
	A veces	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

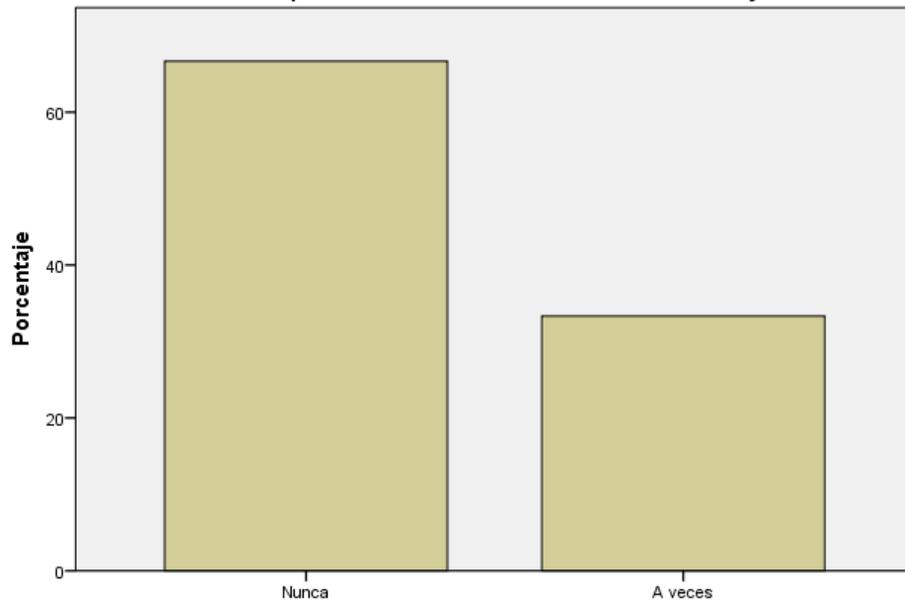


Gráfico 49: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los directores de la organización afirman que los clientes de la empresa “nunca” se comunican con ellos a través de mensajería instantánea, mientras que el 33,3% restante admite que “a veces” los clientes sí se comunican con ellos a través de mensajes de texto.

Tabla 50: frecuencia para la pregunta 10. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Reuniones”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	33.3	33.3	33.3
A veces	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

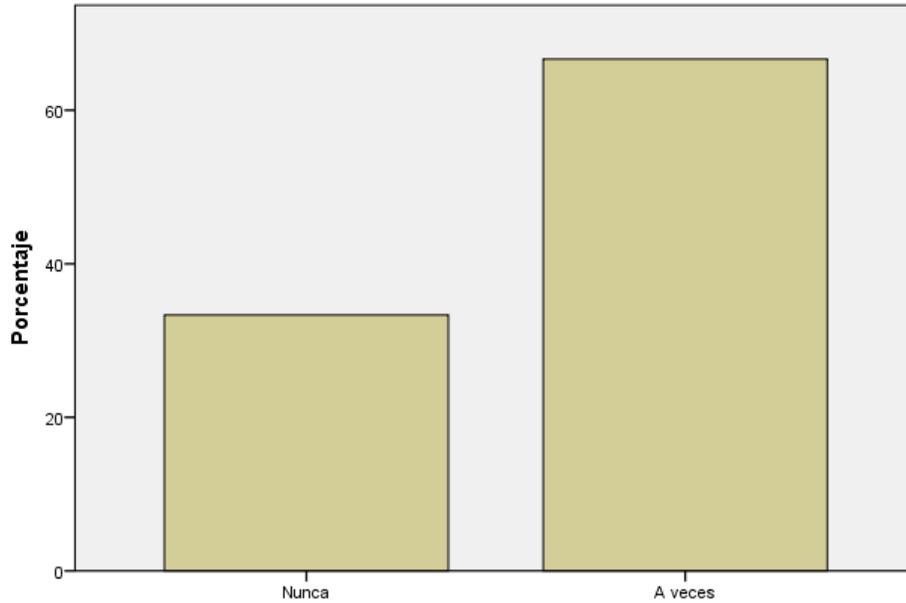


Gráfico 50: Frecuencia de comunicación entre directores y clientes, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 67%, la mayoría de los encuestados coincide en que los clientes de la empresa se comunican con ellos “a veces” a través de reuniones, mientras que el 33,3% restante dice que “nunca” se utiliza esta forma de comunicación.

10. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO?

Tabla 51: frecuencia para la pregunta 11. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	2	66.7	66.7	66.7
Deficiente	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO?

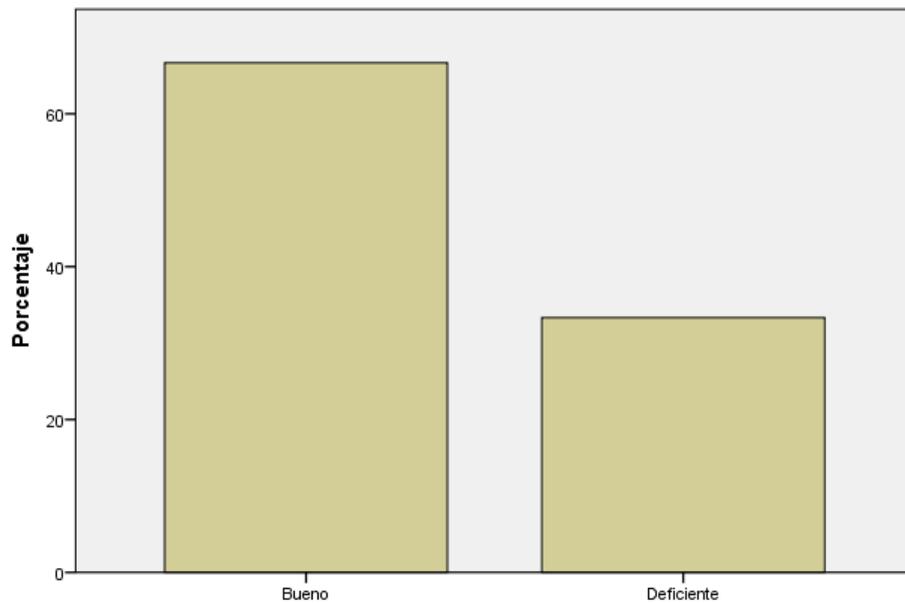


Gráfico 51: Efectividad de los canales de comunicación internos de TMO, opción Reuniones.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los directores de TMO califica la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados por la empresa como “buena”, mientras que el 33,3% restante la califica como “deficiente”.

11. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO?

Tabla 52: frecuencia para la pregunta 12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 10 o más veces a la semana	3	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO?

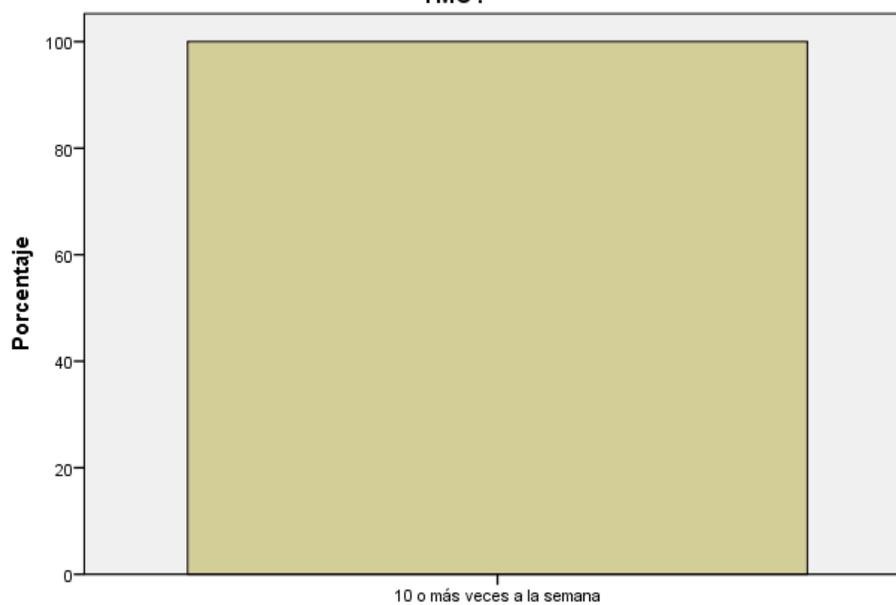


Gráfico 52: Frecuencia en la comunicación entre directores y socios.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La totalidad de las personas encuestadas (100%) coinciden en que su comunicación con los socios de TMO es de “10 o más veces a la semana”.

12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los directores de otras unidades?

Tabla 53: frecuencia para la pregunta 13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los directores de las otras unidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	2	66.7	66.7	66.7
Deficiente	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los directores de las otras unidades?

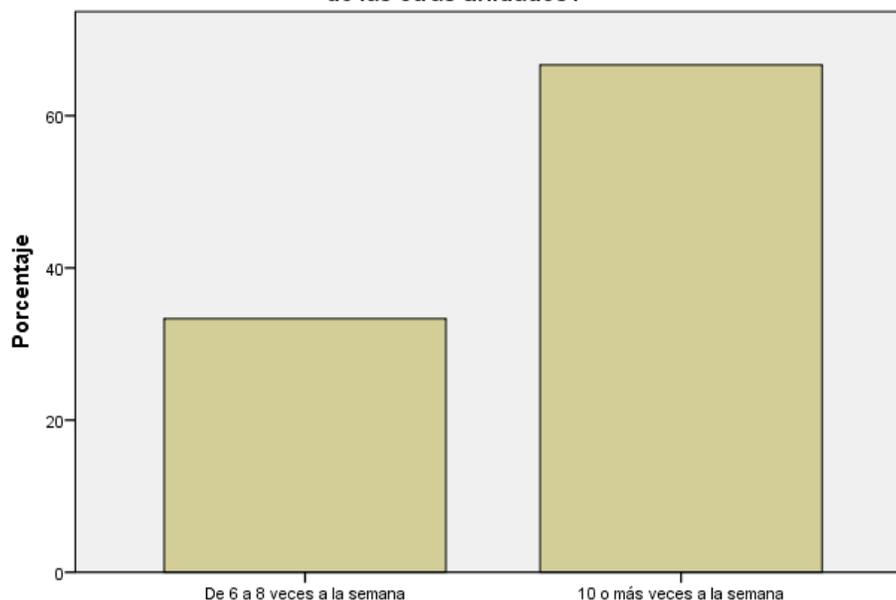


Gráfico 53: Frecuencia en la comunicación entre directores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los encuestados afirma que se comunica con los directores de otras unidades “10 o más veces a la semana”, mientras que el 33,3% restante dice que su comunicación es “de 6 a 8 veces a la semana”.

13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus subalternos?

Tabla 54: frecuencia para la pregunta 14. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus subalternos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 6 a 8 veces a la semana	1	33.3	33.3	33.3
10 o más veces a la semana	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus subalternos?

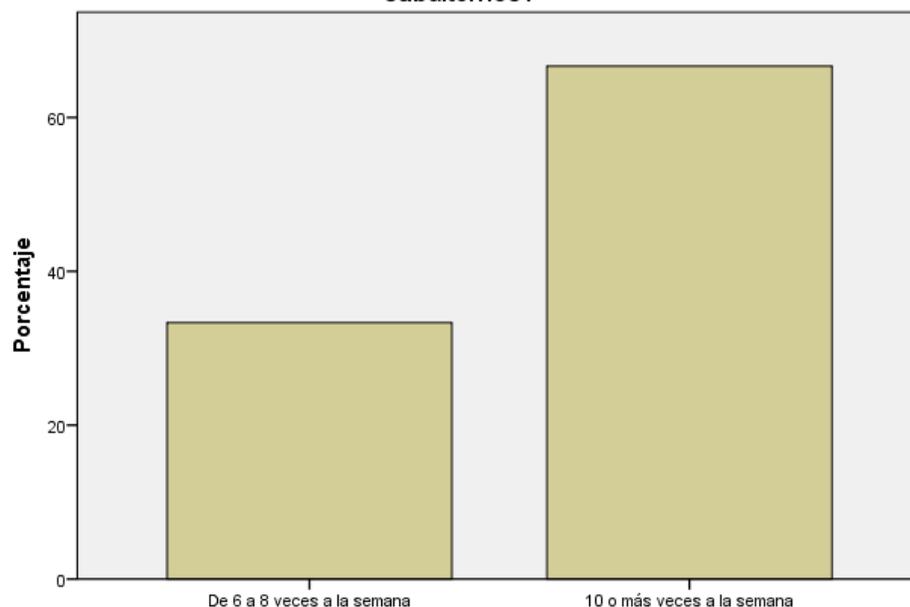


Gráfico 54: Frecuencia en la comunicación entre directores y subalternos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 67% de los directores encuestados afirman que se comunican con su subalternos “10 o más veces a la semana”, mientras que el 33,3% restante dice que “de 6 a 8 veces a la semana”

14. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con el Departamento Administrativo?

Tabla 55: frecuencia para la pregunta 15. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con el Departamento Administrativo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 5 veces a la semana	1	33.3	33.3	33.3
De 6 a 8 veces a la semana	1	33.3	33.3	66.7
10 o más veces a la semana	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

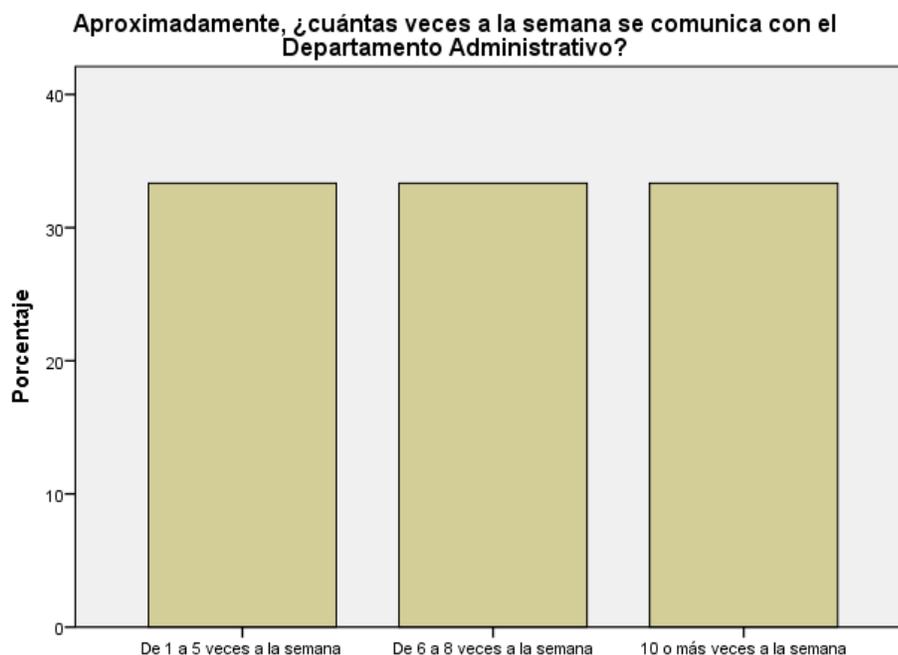


Gráfico 55: Frecuencia en la comunicación entre directores y el Departamento Administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de los encuestados coincide en que se comunican “10 o más veces a la semana” con el departamento de administración, mientras otro 33,3% dice que “de 6 a 8 veces a la semana”. Otro tercio de la muestra (33,3%) asegura se comunica con administración “de 1 a 5 veces a la semana”.

15. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?

Tabla 56: frecuencia para la pregunta 16. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido De 6 a 8 veces a la semana</i>	3	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico 56: Frecuencia en la comunicación entre directores y clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de los encuestados coinciden en que se comunican con sus clientes “de 6 a 8 veces por semana”.

16. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los socios de la empresa?

Tabla 57: frecuencia para la pregunta 17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los socios de la empresa?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	2	1	67%	33%
Felicitaciones por logros	0	3	0%	100%
Recomendaciones a compañeros	0	3	0%	100%
Temas administrativos	3	0	100%	0%
Condiciones laborales	0	3	0%	100%
Requerimientos	2	1	67%	33%
Personales	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

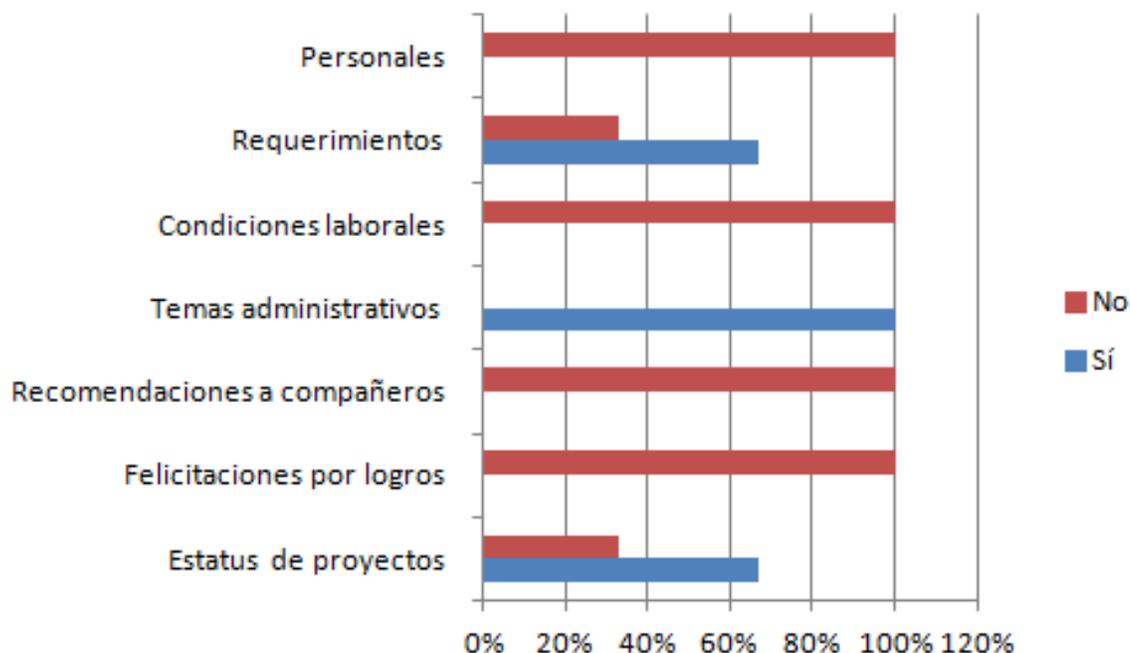


Gráfico 57: Tipo de mensajes que comparten los directores con los socios de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los encuestados comparte con los socios de la empresa “estatus de proyectos”, el 100% de la muestra comparte temas administrativos, y el 67% requerimientos. El resto de los tópicos no son compartidos con los socios de la empresa.

17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los directores de las otras unidades?

Tabla 58: frecuencia para la pregunta 18. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los directores de las otras unidades?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	3	0	100%	0%
Felicitaciones por logros	0	3	0%	100%
Recomendaciones a compañeros	1	2	33%	67%
Temas administrativos	3	0	100%	0%
Condiciones laborales	1	2	33%	67%
Requerimientos	3	0	100%	0%
Personales	1	2	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

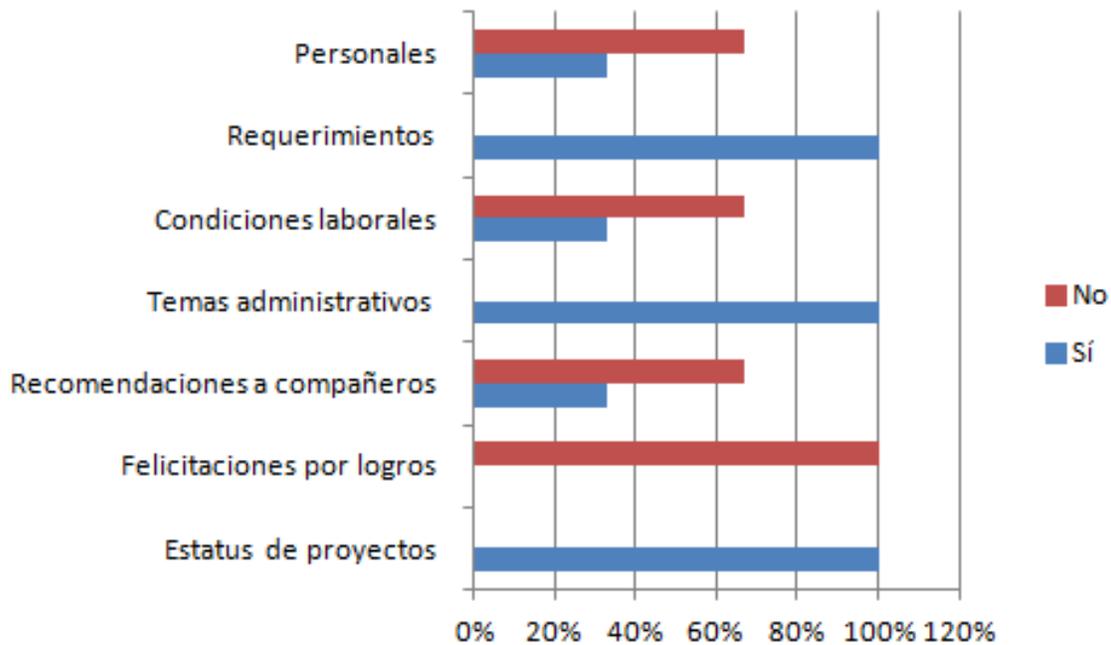


Gráfico 58: Tipo de mensajes que comparten los directores con los directores de las otras unidades.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de los directores de TMO comparte con sus iguales los siguientes mensajes: “estatus de proyectos”, temas administrativos y requerimientos, mientras que el 33,3% comparte recomendaciones, condiciones laborales y temas de índole personal.

18. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus subalternos?

Tabla 59: frecuencia para la pregunta 19. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus subalternos?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	1	2	33%	67%
Felicitaciones por logros	1	2	33%	67%
Recomendaciones a compañeros	1	2	33%	67%
Temas administrativos	1	2	33%	67%
Condiciones laborales	1	2	33%	67%
Requerimientos	2	1	67%	33%
Personales	1	2	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

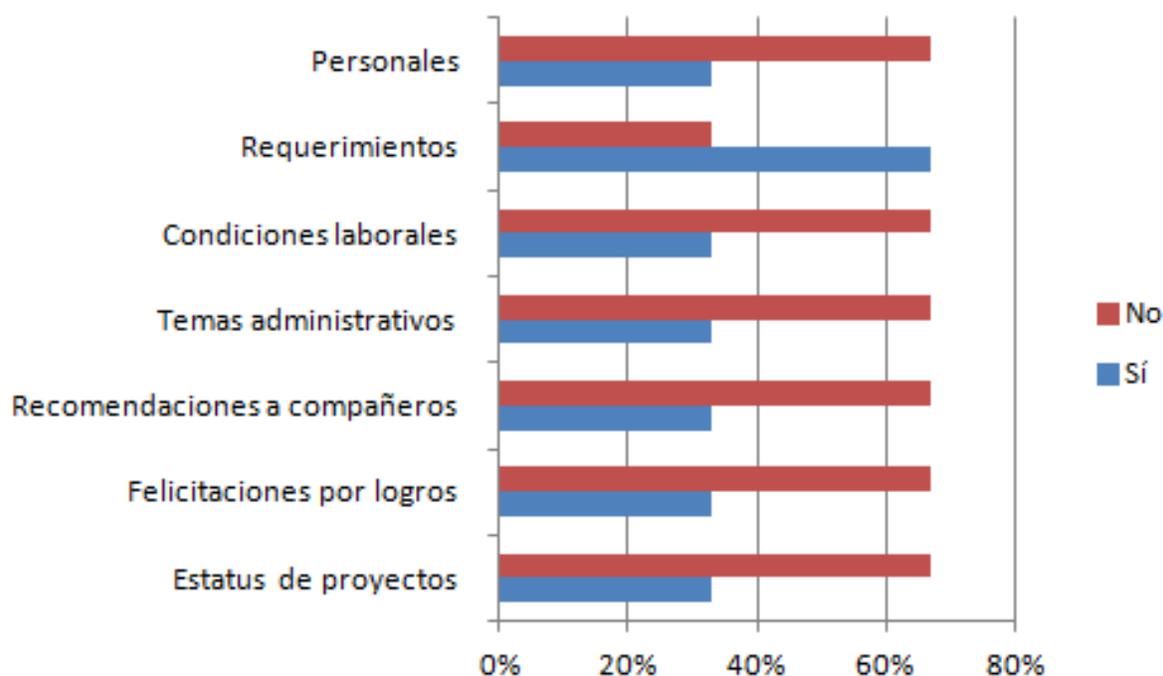


Gráfico 59: Tipo de mensajes que comparten los directores con sus subalternos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33% de la muestra afirmó “sí” compartir mensajes de tipo “estatus de proyectos” con sus subalternos, el 33% dijo “Sí” compartir mensajes sobre “requerimientos”, “condiciones laborales”, “temas administrativos”, “recomendaciones” “felicitaciones” y “estatus de proyectos”.

19. ¿Qué tipo de mensajes comparte con el Departamento Administrativo?

Tabla 60: frecuencia para la pregunta 20. ¿Qué tipo de mensajes comparte con el Departamento Administrativo?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	2	1	67%	33%
Felicitaciones por logros	0	3	0%	100%
Recomendaciones a compañeros	0	3	0%	100%
Temas administrativos	3	0	100%	0%
Condiciones laborales	1	2	33%	67%
Requerimientos	2	1	67%	33%
Personales	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

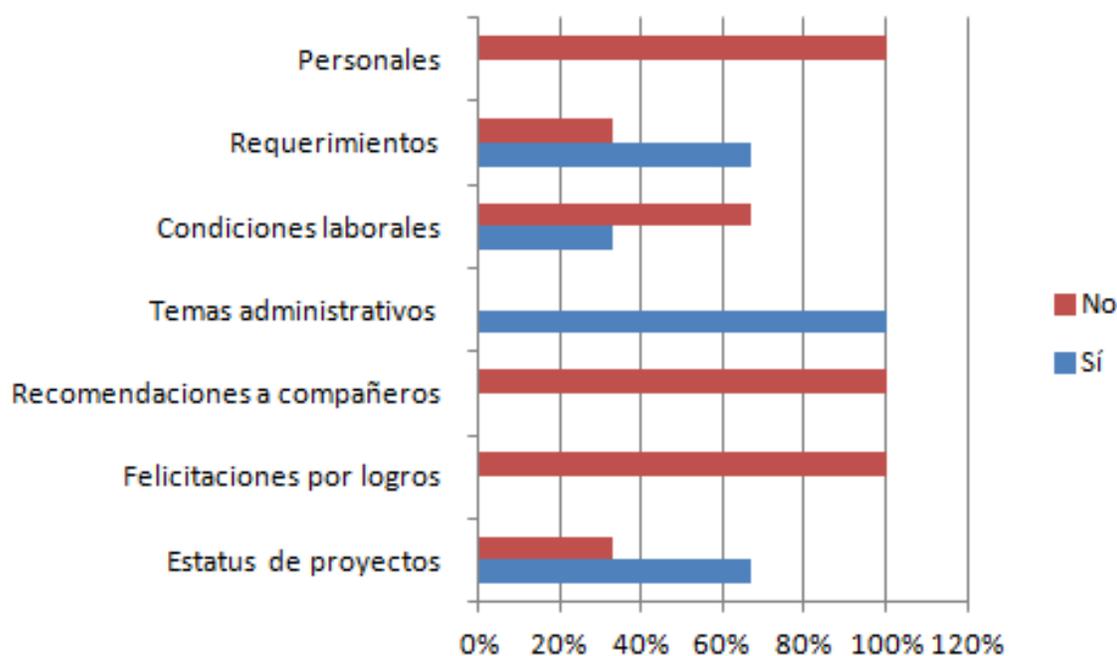


Gráfico 60: Tipo de mensajes que comparten los directores con el Departamento Administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% respondió no compartir “mensajes personales” con el Departamento Administrativo, el 75% afirma compartir “requerimientos”, el 25% “condiciones laborales”, el 100% temas administrativos” y el 65% “estatus de proyectos”.

20. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?

Tabla 61: frecuencia para la pregunta 21. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	2	1	67%	33%
Felicitaciones por logros	1	2	33%	67%
Recomendaciones a compañeros	0	3	0%	100%
Temas administrativos	0	3	0%	100%
Condiciones laborales	0	3	0%	100%
Requerimientos	1	2	33%	67%
Personales	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

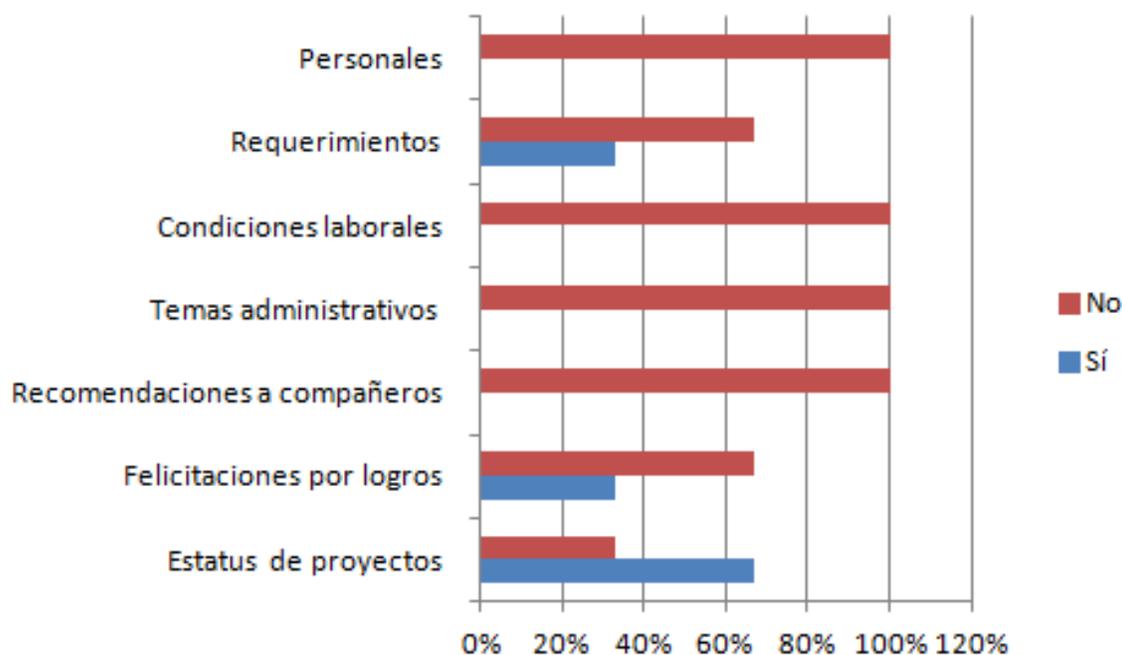


Gráfico 61: Tipo de mensajes que comparten los directores con sus clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de la muestra dijo que “no” comparte mensajes de temas “personales” con los clientes de TMO, el 35% dijo “sí” compartir “requerimientos” y “felicitaciones por logros” y el 65% “estatus de proyectos”.

21. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un socio?

Tabla 62: frecuencia para la pregunta 22. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un socio?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Coseguir un resultado	3	0	100%	0%
Conseguir una reacción	2	1	67%	33%
Conseguir una respuesta escrita	1	2	33%	67%
Formalizar un requerimiento	1	2	33%	67%
Formalizar un reclamo	0	3	0%	100%
Establecer una condición o parámetro	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

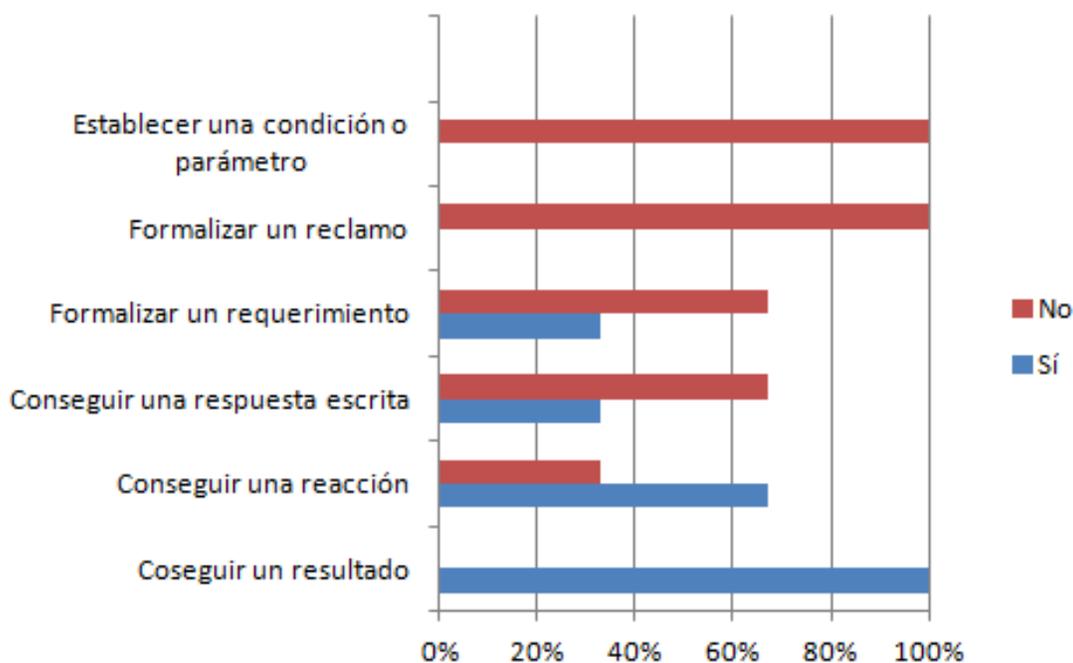


Gráfico 62: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje a un socio.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 35% de la muestra coincide que cuando decide enviar un mensaje a un socio lo que busca es “conseguir una respuesta escrita” y “formalizar un requerimiento”.

22. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al director de otra unidad?

Tabla 63: frecuencia para la pregunta 23. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al director de otra unidad?

		Frecuencia		Porcentaje	
		Sí	No	Sí	No
Valido	Coseguir un resultado	3	0	100%	0%
	Conseguir una reacción	0	3	0%	100%
	Conseguir una respuesta escrita	1	2	33%	67%
	Formalizar un requerimiento	3	0	100%	0%
	Formalizar un reclamo	0	3	0%	100%
	Establecer una condición o parámetro	1	2	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

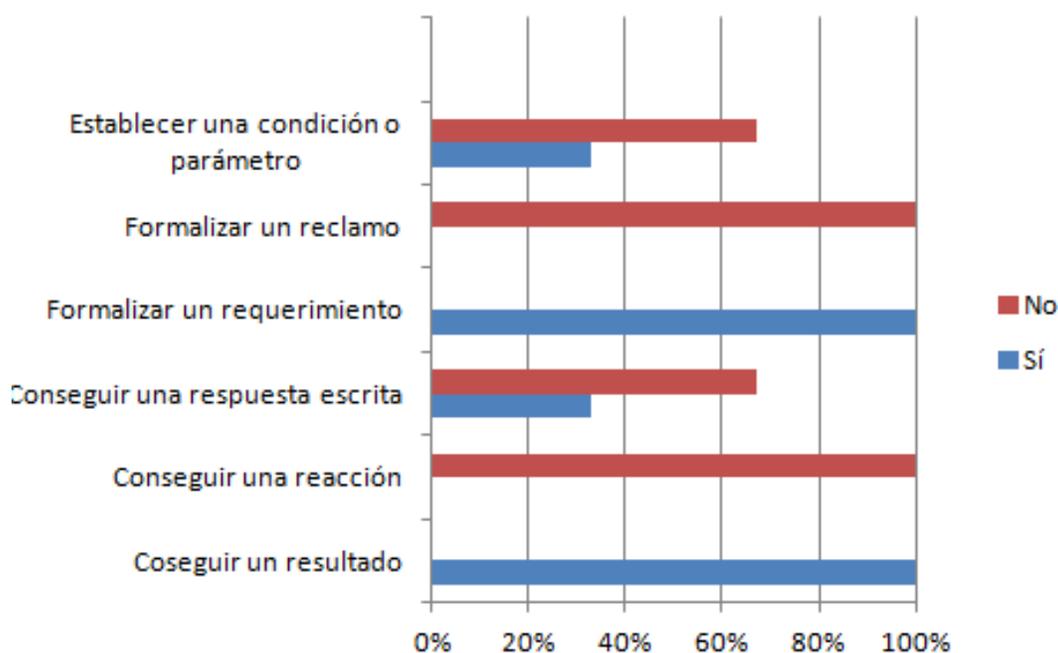


Gráfico 63: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje al director de otra unidad.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 35% respondió que al enviar un mensaje al director de otra unidad busca “establecer un parámetro”, el 100% “formalizar un requerimiento”, el 25% “conseguir una respuesta escrita” y el 100% conseguir un resultado.

23. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un subalterno?

Tabla 64: frecuencia para la pregunta 24. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un subalterno?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido				
Conseguir un resultado	3	0	100%	0%
Conseguir una reacción	0	3	0%	100%
Conseguir una respuesta escrita	2	1	67%	33%
Formalizar un requerimiento	2	1	67%	33%
Formalizar un reclamo	0	3	0%	100%
Establecer una condición o parámetro	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

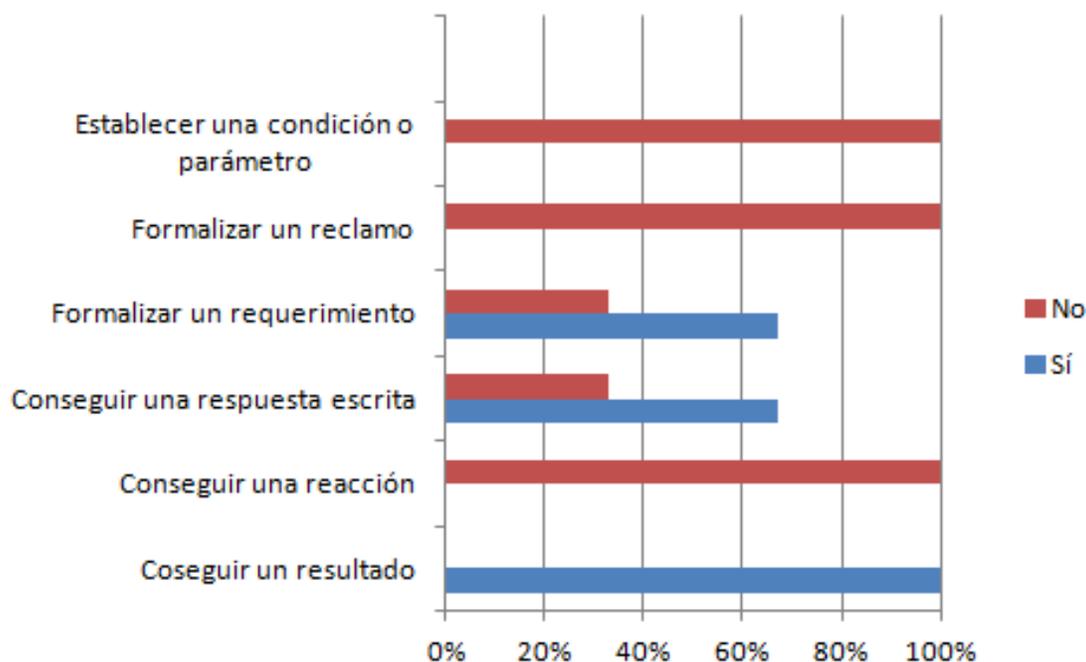


Gráfico 64: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje a un subalterno.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 65% afirmó que al enviar un mensaje a un subalterno busca “formalizar un requerimiento” y “conseguir una respuesta”, mientras que el 100% está de acuerdo en que el objetivo es “conseguir un resultado”.

24. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al Departamento Administrativo?

Tabla 65: frecuencia para la pregunta 25. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje al Departamento Administrativo?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Coseguir un resultado	1	2	33%	67%
Conseguir una reacción	0	3	0%	100%
Conseguir una respuesta escrita	0	3	0%	100%
Formalizar un requerimiento	1	2	33%	67%
Formalizar un reclamo	0	3	0%	100%
Establecer una condición o parámetro	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

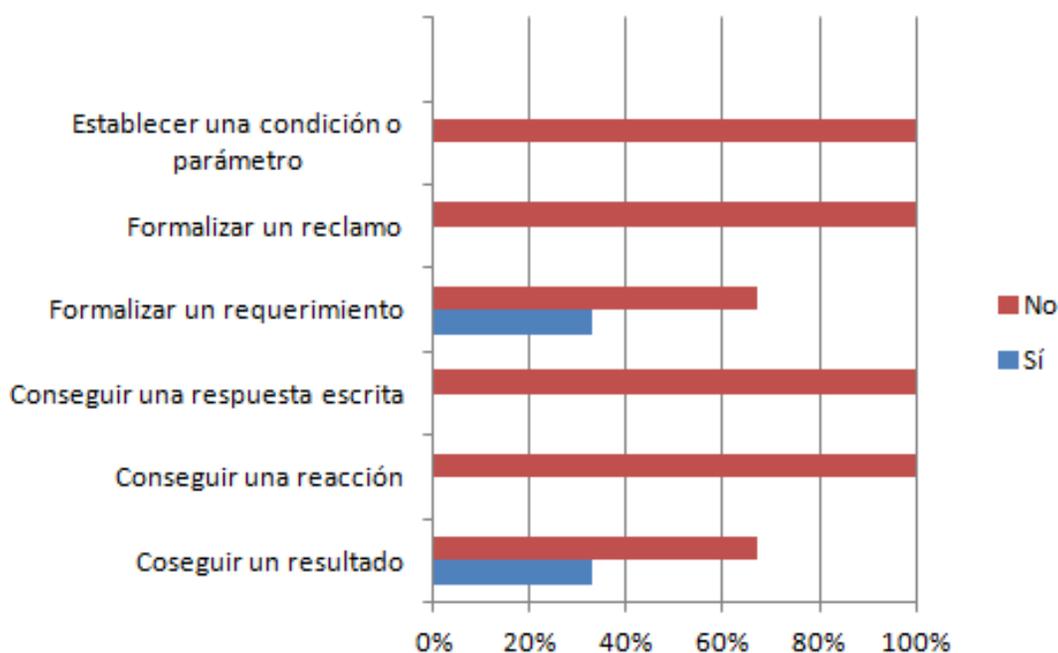


Gráfico 65: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje al Departamento Administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al enviar un mensaje al Departamento Administrativo el 35% de la muestra respondió “sí” buscar “formalizar un requerimiento” y “conseguir un resultado”.

25. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes?

Tabla 66: frecuencia para la pregunta 26. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Dar el estatus de un proyecto	2	1	67%	33%
Formalizar un requerimiento	2	1	67%	33%
Presentar resultados	2	1	67%	33%
Generar una oportunidad de negocios	2	1	67%	33%
Convocar reuniones	2	1	67%	33%
Temas administrativos	3	0	100%	0%

Fuente: Elaboración propia (2015)

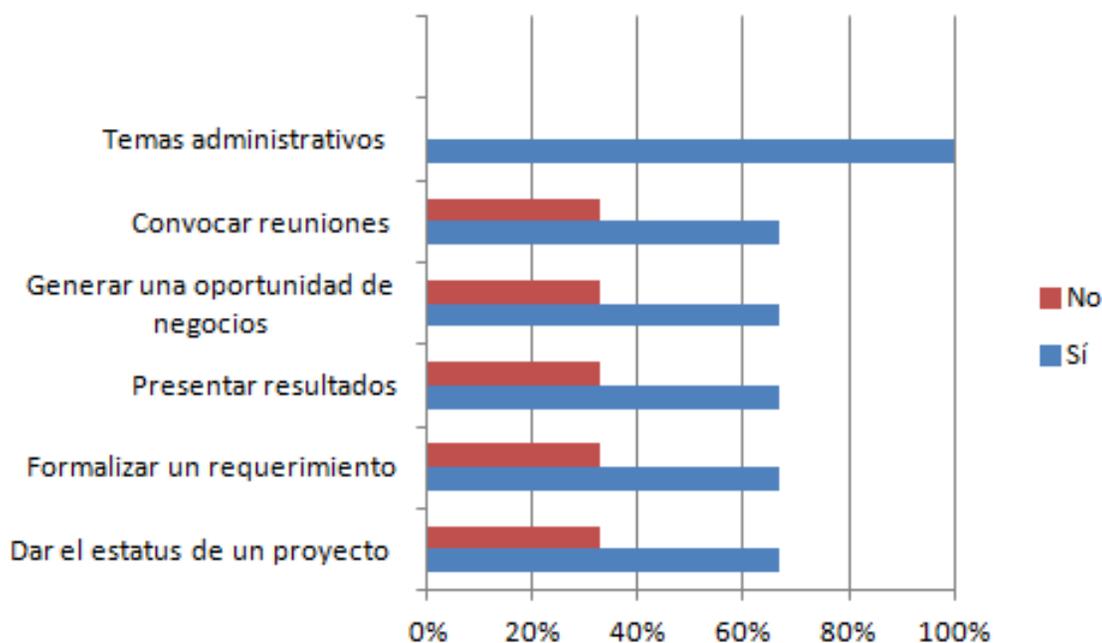


Gráfico 66: Objetivos perseguidos por los directores de las unidades al enviar un mensaje a los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 65% coincidió en que al enviar un mensaje a un cliente buscan “convocar reuniones”, “generar una oportunidad de negocios”, “presentar resultados” “formalizar un requerimiento” y “dar “estatus de un proyecto”, mientras que el 100% dijo “temas administrativos”

26. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

Tabla 67: frecuencia para la pregunta 27. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A través de medios formales	2	66.7	66.7	66.7
A través de medios informales	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

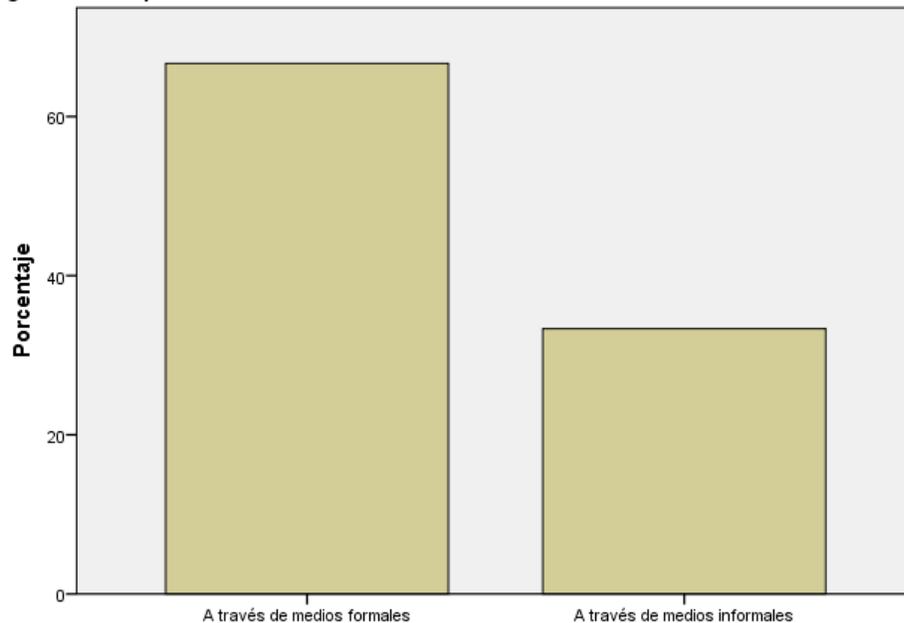


Gráfico 67: Medio más efectivo para comunicarse internamente en TMO.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,7% de la muestra considera que la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO es a través de “medios formales”, el 33,3% prefiere los “medios informales”.

27. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes?

Tabla 68: frecuencia para la pregunta 28. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido A través de medios formales</i>	3	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico 68: Medio más efectivo para comunicarse con los clientes en TMO.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de los encuestados coinciden en que la manera más efectiva para comunicarse con los clientes a través de los “medios formales”

28. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los socios?

Tabla 69: frecuencia para la pregunta 29. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los socios?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido <i>Malos entendidos</i>	2	1	67%	33%
<i>Diferencias de personalidad</i>	1	2	33%	67%
<i>Diferencias por responsabilidades</i>	0	3	0%	100%
<i>No tenemos problemas comunicacionales</i>	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

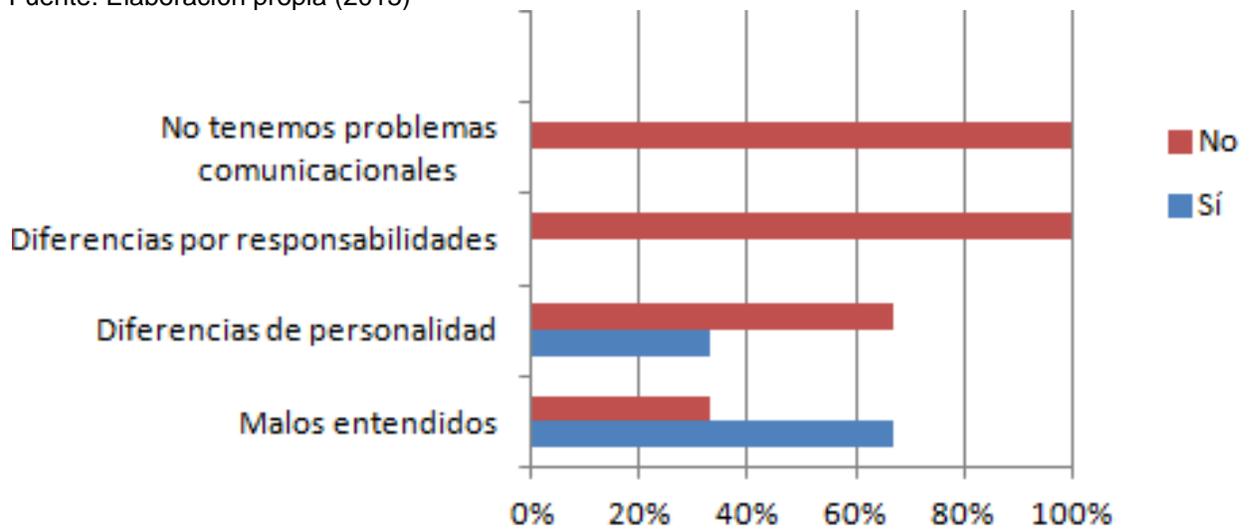


Gráfico 69: Dificultades comunicacionales con los socios, según los directores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Dentro de las dificultades comunicacionales que se presentan en la comunicación con los socios, el 35% respondió que es por “diferencias de personalidades” y el 65% que es por “malos entendidos”.

29. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los directores de las otras unidades?

Tabla 70: frecuencia para la pregunta 30. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los directores de las otras unidades?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido <i>Malos entendidos</i>	1	2	33%	67%
<i>Diferencias de personalidad</i>	0	3	0%	100%
<i>Diferencias por responsabilidades</i>	1	2	33%	67%
<i>No tenemos problemas comunicacionales</i>	2	1	67%	33%

Fuente: Elaboración propia (2015)

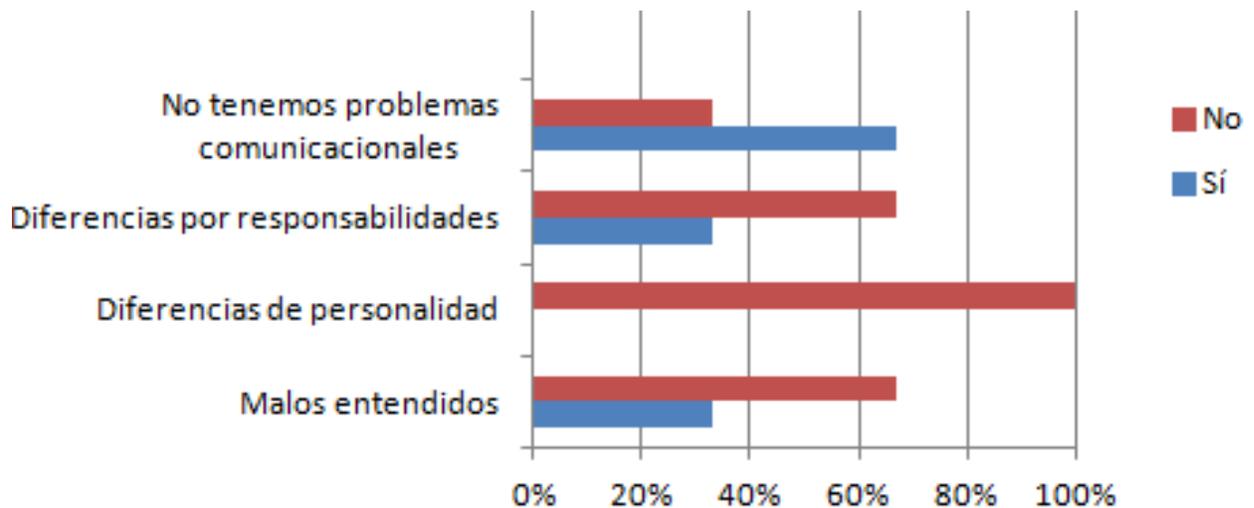


Gráfico 70: Dificultades comunicacionales con los directores de las otras unidades, según los directores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la comunicación con los directores de las otras unidades el 25% de la muestra respondió que era por “diferencias por responsabilidades” y “malos entendidos, el 65% dijo que “no tenemos problemas comunicacionales”.

30. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con sus subalternos?

Tabla 71: frecuencia para la pregunta 31. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con sus subalternos?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido <i>Malos entendidos</i>	2	1	67%	33%
<i>Diferencias de personalidad</i>	0	3	0%	100%
<i>Diferencias por responsabilidades</i>	1	2	33%	67%
<i>No tenemos problemas comunicacionales</i>	1	2	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

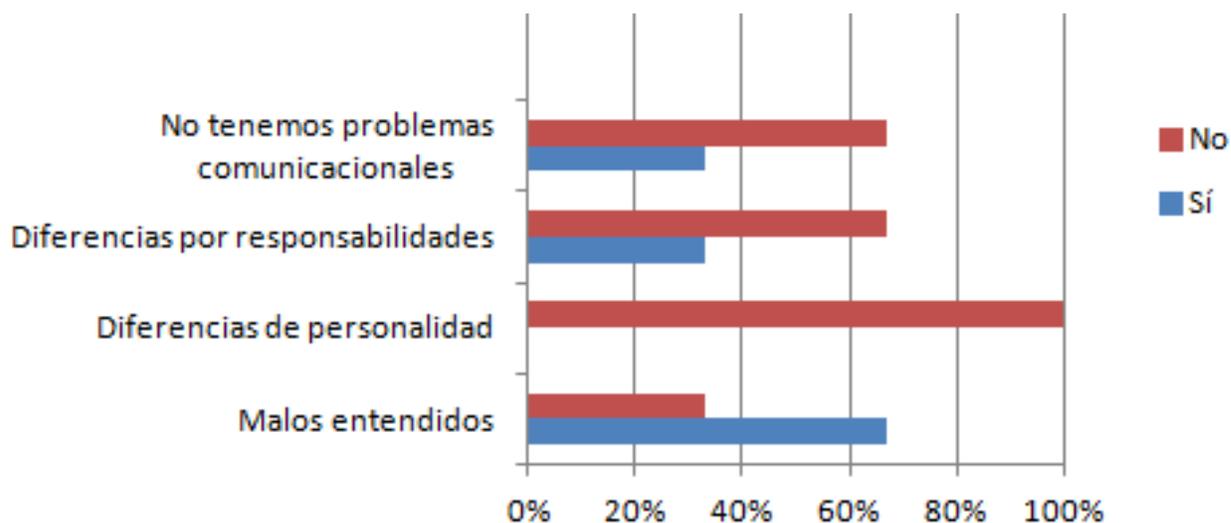


Gráfico 71: Dificultades comunicacionales de los directores con los subalternos, según los directores.
Fuente: Elaboración propia (2015)

En la comunicación con sus subalternos el 65% respondió tener “malos entendidos” y el 25% dijo que “no tenemos problemas comunicacionales”.

31. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

Tabla 72: frecuencia para la pregunta 32. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido <i>Malos entendidos</i>	2	1	67%	33%
<i>Diferencias de personalidad</i>	0	3	0%	100%
<i>Diferencias por responsabilidades</i>	2	1	67%	33%
<i>No tenemos problemas comunicacionales</i>	1	2	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

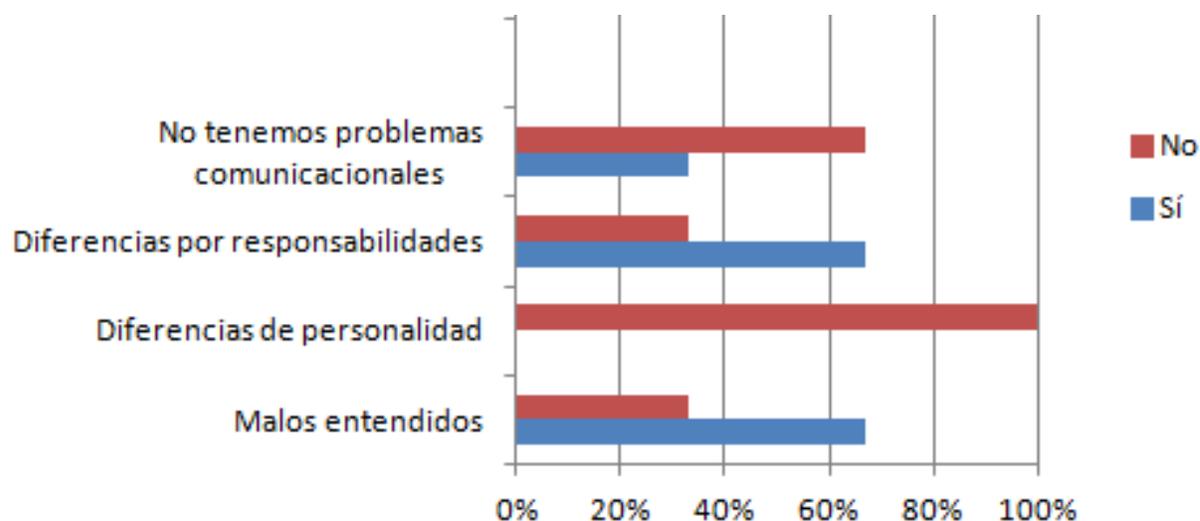


Gráfico 72: Dificultades comunicacionales de los directores con el Departamento Administrativo, según los directores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 65% de la muestra respondió “diferencias por responsabilidades” , mientras que un 25% dijo “malos entendidos” y que “no tenemos problemas de comunicación”.

32. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con clientes?

Tabla 73: frecuencia para la pregunta 33. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los clientes.

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido <i>Malos entendidos</i>	2	1	67%	33%
<i>Diferencias de personalidad</i>	0	3	0%	100%
<i>Diferencias por responsabilidades</i>	1	2	33%	67%
<i>No tenemos problemas comunicacionales</i>	1	2	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

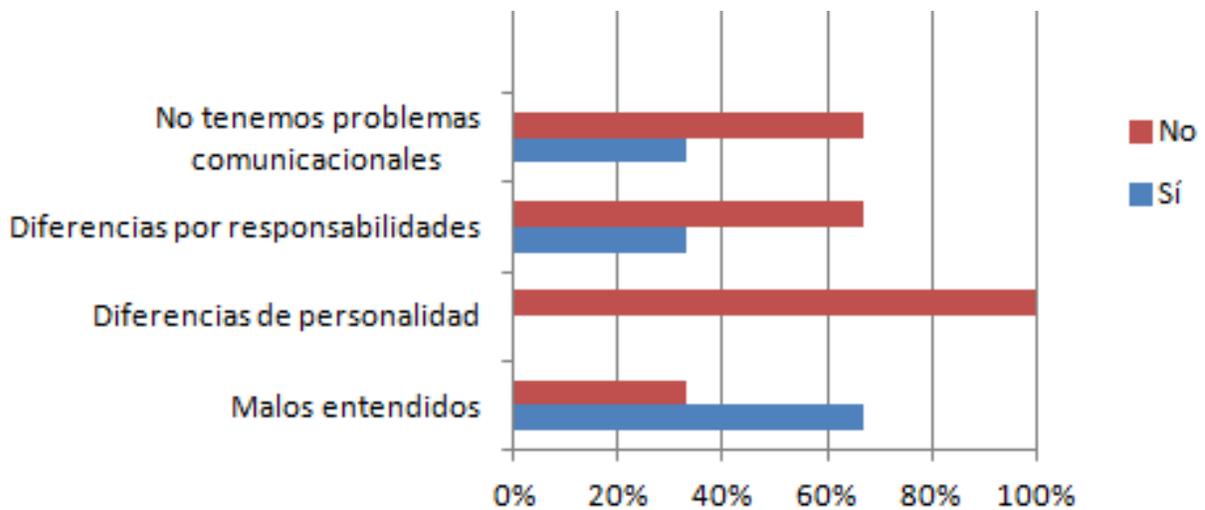


Gráfico 73: Dificultades comunicacionales de los directores con los clientes, según los directores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 25% de la muestra coincidió en las opciones “diferencias por responsabilidades” y “no tenemos problemas comunicacionales”. Mientras que el 65% respondió “malos entendidos”.

33. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO?

Tabla 74: frecuencia para la pregunta 34. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Problemas de conexión a Internet	2	1	67%	33%
Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras)	2	1	67%	33%
Problemas con la señal de datos	1	2	33%	67%
Problema con línea telefónica	2	1	67%	33%
Problemas de acceso a los correos corporativos	0	3	0%	100%
No tenemos problemas físicos para comunicarnos	0	3	0%	100%
Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería)	1	2	33%	67%
Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.)	0	3	0%	100%
La disponibilidad para encontrarse	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

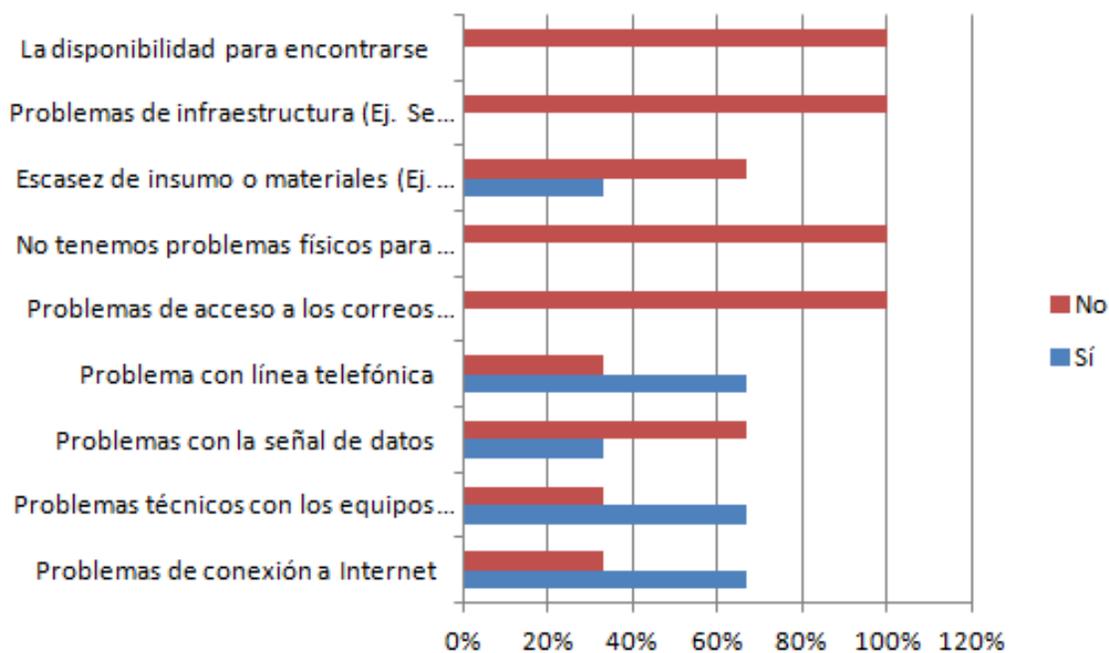


Gráfico 74: Dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO, según los directores

Fuente: Elaboración propia (2015)

La muestra respondió que existen barreras como “problemas de conexión a Internet”, “problemas con los equipos técnicos”, “problemas con la línea telefónica”, “escasez de materiales” y “problemas con la señal de datos”:

34. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes en TMO?

Tabla 75: frecuencia para la pregunta 35. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Problemas de conexión a Internet	1	2	33%	67%
Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras)	1	2	33%	67%
Problemas con la señal de datos	0	3	0%	100%
Problema con línea telefónica	0	3	0%	100%
Problemas de acceso a los correos corporativos	1	2	33%	67%
No tenemos problemas físicos para comunicarnos	1	2	33%	67%
Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería)	0	3	0%	100%
Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.)	0	3	0%	100%
La disponibilidad para encontrarse	0	3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

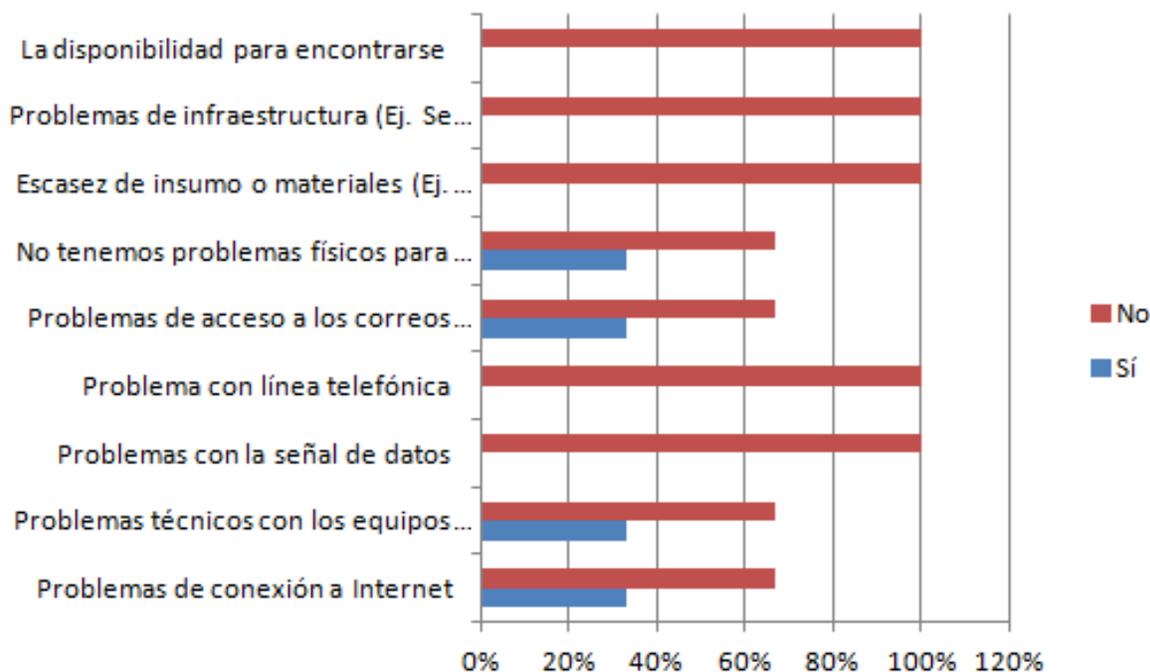


Gráfico 75: Dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes.
Fuente: Elaboración propia (2015)

En las barreras en la comunicación con los clientes la muestra respondió las siguientes opciones “no tenemos problemas físicos”, “problemas de accesos a los correos”, “problemas con los equipos” y “problemas de conexión a Internet”.

35. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?

De la muestra total de directores solo el 33,3% (1 persona) dio su recomendación sobre las acciones que consideraría pertinentes para mejorar las comunicaciones internas, los resultados fueron:

Tabla 76: frecuencia para la pregunta 36. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?

Sujeto	Pregunta	Respuesta
1	Acciones para mejorar las comunicaciones internas de TMO	No respondió
2		No respondió
3		Establecer procedimientos

Fuente: Elaboración propia (2015)

36. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones con los clientes?

Tabla 77: frecuencia para la pregunta 37. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?

Sujeto	Pregunta	Respuesta
1	Acciones para mejorar las comunicaciones con los clientes de TMO	No respondió
2		No respondió
3		Dejar todo por escrito

Fuente: Elaboración propia (2015)

37. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

Tabla 78: frecuencia para la pregunta 37.. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido Informal	1	33.3	33.3	33.3
Formal	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

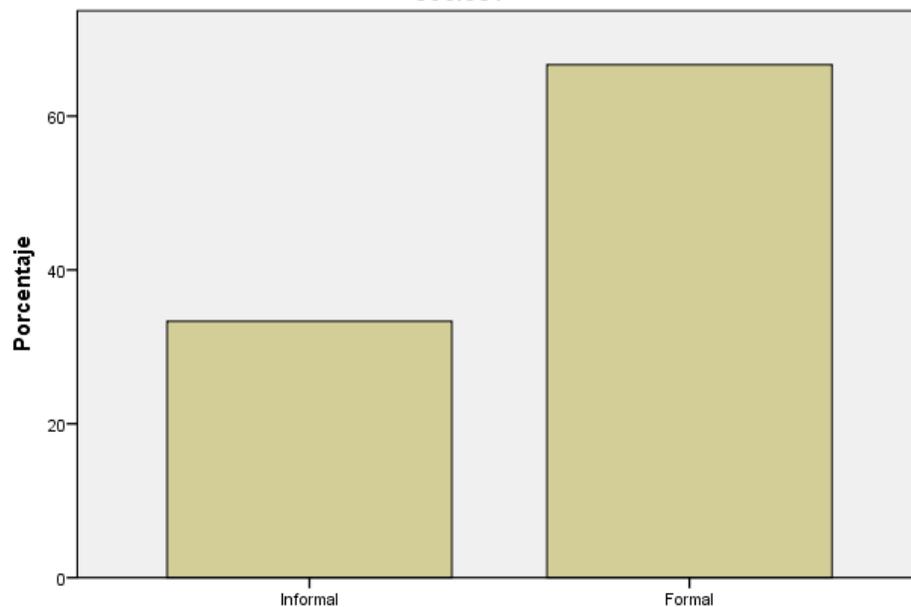


Gráfico 76 :Nivel de formalidad en las comunicaciones entre directores y socios.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 67%, la mayoría de los encuestados coincide en que las comunicaciones con los socios de la empresa es “formal”, mientras que el 33,3% opina que es “informal”.

38. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los directores de las otras unidades?

Tabla 79: frecuencia para la pregunta 39. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los directores de las otras unidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Informal	1	33.3	33.3	33.3
Formal	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los directores de las otras unidades?

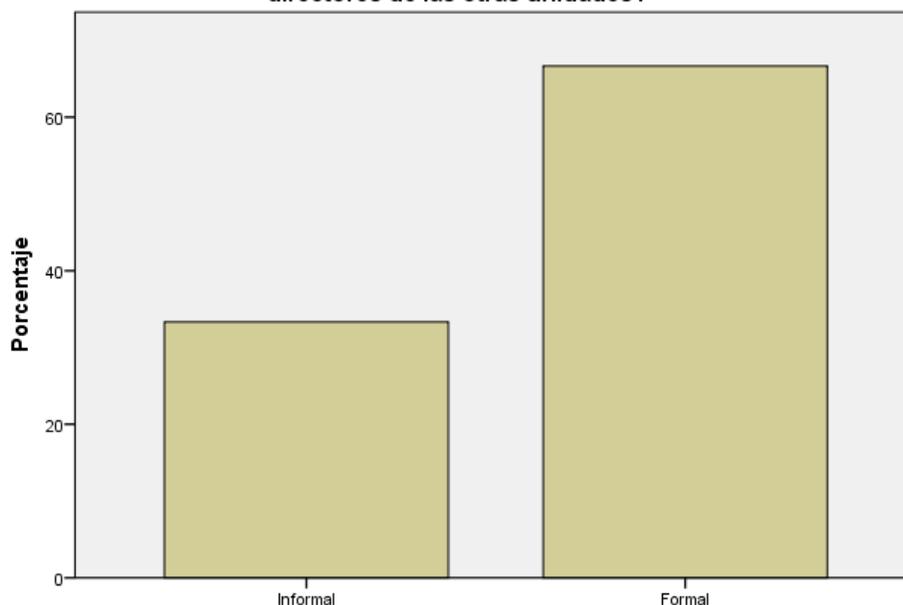


Gráfico 77: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre directores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Según el 67% de los encuestados, las comunicaciones con los directores de las otras unidades es “formal”, mientras que el 33,3% restante opina que es “informal”.

39. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con sus subalternos?

Tabla 80: frecuencia para la pregunta 40. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con sus subalternos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Informal	2	66.7	66.7	66.7
Formal	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con sus subalternos?

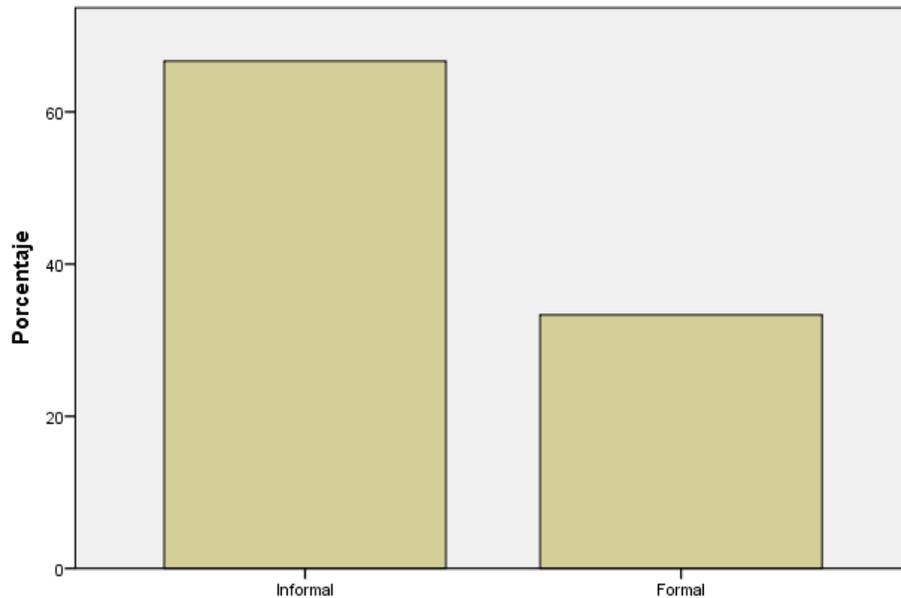


Gráfico 78: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre los directores de TMO y sus subalternos. Fuente: Elaboración propia (2015)

Según el 67% de los encuestados las comunicaciones con sus subalternos son informales, mientras que el 33,3% restante afirma que son formales.

40. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

Tabla 81: frecuencia para la pregunta 41. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Informal</i>	2	66.7	66.7	66.7
	<i>Formal</i>	1	33.3	33.3	100.0
	<i>Total</i>	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el Departamento Administrativo?

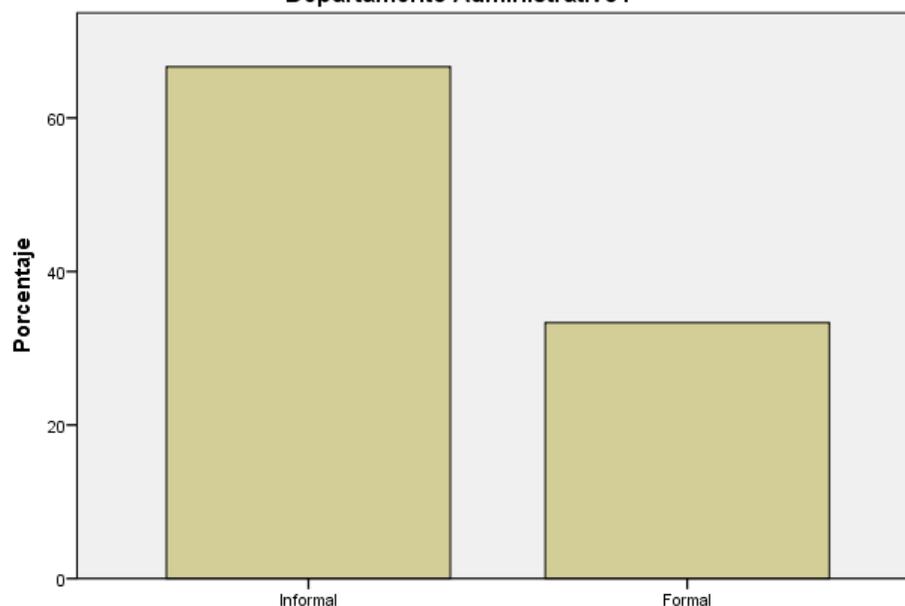


Gráfico 79: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre los directores de TMO y el Departamento Administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con el 67% de los encuestados, la mayoría opina que el nivel de formalidad con el departamento de administración es de índole “informal”, mientras que el 33,3% restante afirma que es formal.

41. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?

Tabla 82: frecuencia para la pregunta 42. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido Formal</i>	3	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el los clientes?

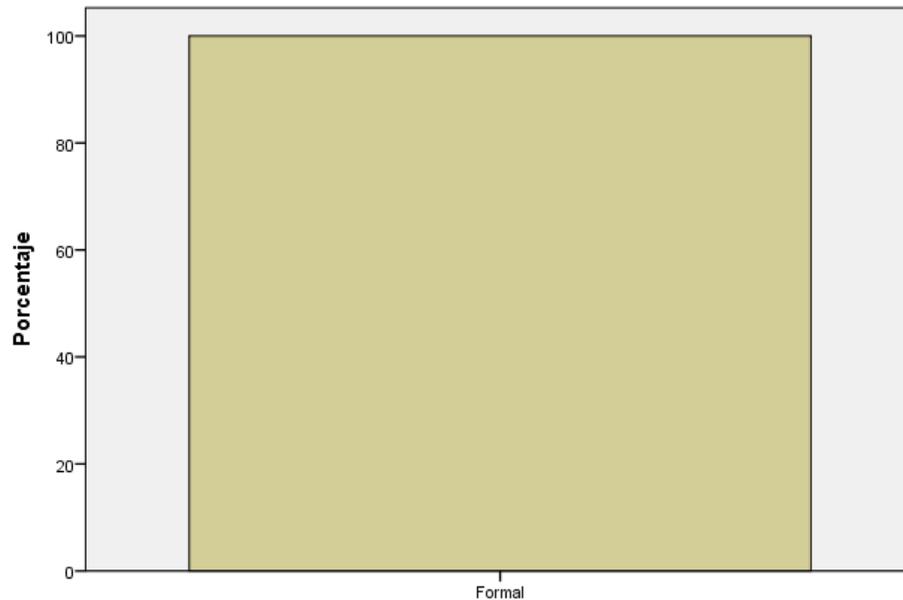


Gráfico 80: Nivel de formalidad en las comunicaciones entre los directores de TMO y los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La totalidad de los encuestados coincide en que las comunicaciones con los clientes de la empresa son “formales”.

42. ¿Considera que la comunicación interna es efectiva?

Tabla 83: frecuencia para la pregunta 43. ¿Considera que la comunicación interna es efectiva?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Buena</i>	3	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico 81: Efectividad de la comunicación interna según los directores de TMO.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de los encuestados coincide en que la efectividad de las comunicaciones internas de TMO es “buena”.

43. ¿Considera que la comunicación con los clientes es efectiva?

Tabla 84: frecuencia para la pregunta 44. ¿Considera que la comunicación con los clientes es efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy Buena	2	66.7	66.7	66.7
Deficiente	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

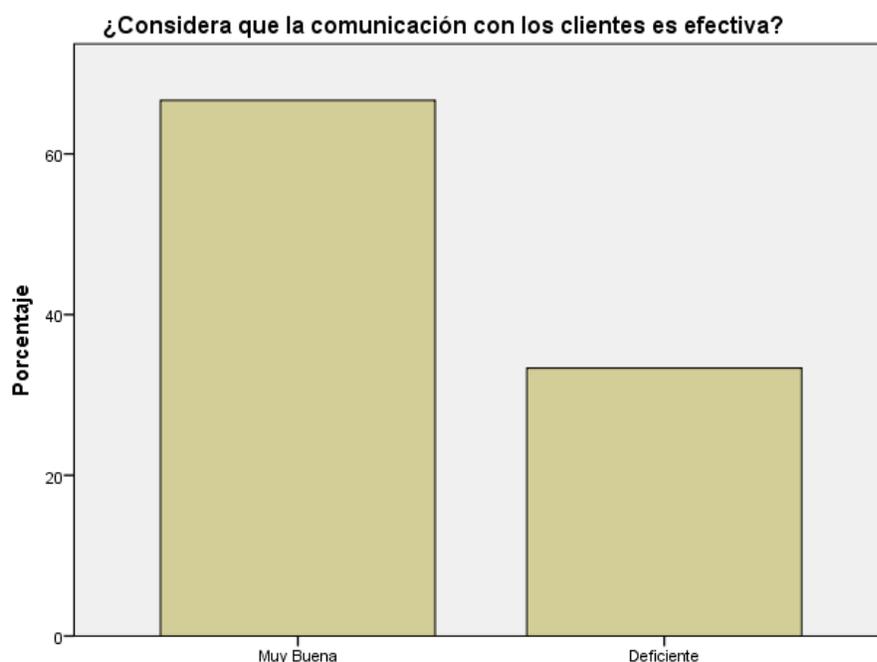


Gráfico 82: Efectividad de la comunicación con los clientes según los directores de TMO.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los encuestados considera que la comunicación con los clientes, por parte de TMO, es “muy buena”, mientras que el 33,3% restante opina que es “deficiente”

44. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?

Tabla 85: frecuencia para la pregunta 45. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido Solo la comparto internamente con el equipo involucrado</i>	1	33.3	33.3	33.3
<i>Solo la comparto con superiores</i>	2	66.7	66.7	100.0
<i>Total</i>	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico 83: Resguardo por parte de los directores de TMO la confidencialidad de la información de los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los encuestados asegura que la información confidencial de los clientes de la empresa “solo la comparte con sus superiores”, mientras que el 33,3% restante indica que “solo es compartida internamente con el equipo involucrado”.

45. ¿Cómo registra la información de los clientes?

Tabla 86: frecuencia para la pregunta 46. ¿Cómo registra la información de los clientes?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido <i>En documentos formales (correos, minutas y estatus)</i>	2	66.7	66.7	66.7
<i>Apuntes personales</i>	1	33.3	33.3	100.0
<i>Total</i>	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico 84: Registro, por parte de los directores de TMO, del registro la información de los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% de los encuestados asegura que registra la información de los clientes en documentos formales tales como correos, minuta y estatus de proyectos, mientras que el 33,3% restante admite hacerlo mediante apuntes personales.

46. ¿Cómo procesa el requerimiento de un cliente?

Tabla 87: frecuencia para la pregunta 47. ¿Cómo procesa el requerimiento de un cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Se lo comunico a mi superior	2	66.7	66.7	66.7
Doy respuesta inmediatamente	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico 85: Forma de procesar, por parte de los directores de TMO, de requerimientos de los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,7% de la muestra respondió que al procesar el requerimiento de un cliente “se lo comunico a mi superior”, el 33% respondió que “doy respuesta inmediatamente”.

3. Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de TMO

1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa?

Tabla 88: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	16.7	16.7	16.7
Siempre	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través del correo?

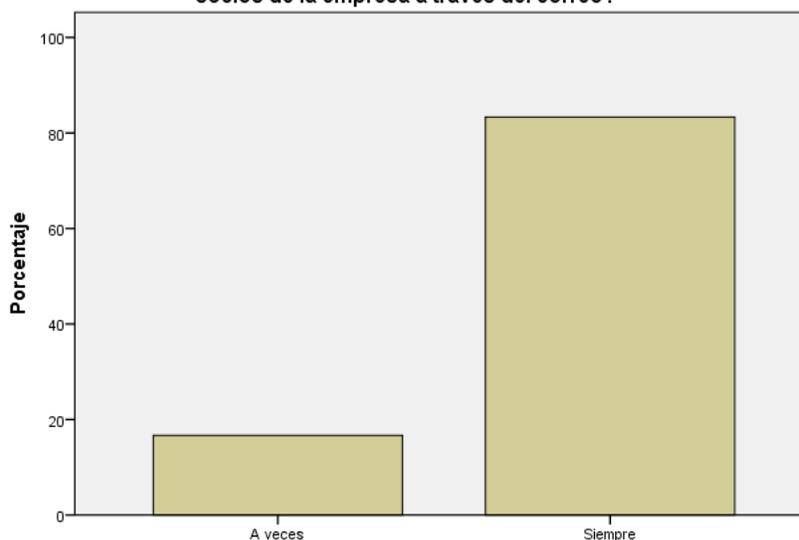


Gráfico 86: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 80% de los empleados encuestados afirmó que "siempre" se comunican con los socios de TMO a través de correo electrónico. Asimismo, el 20% de los encuestados asegura que solo "a veces" se comunican con los socios de la empresa vía correo electrónico.

Tabla 89: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	33.3
A veces	3	50.0	50.0	83.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través del teléfono?

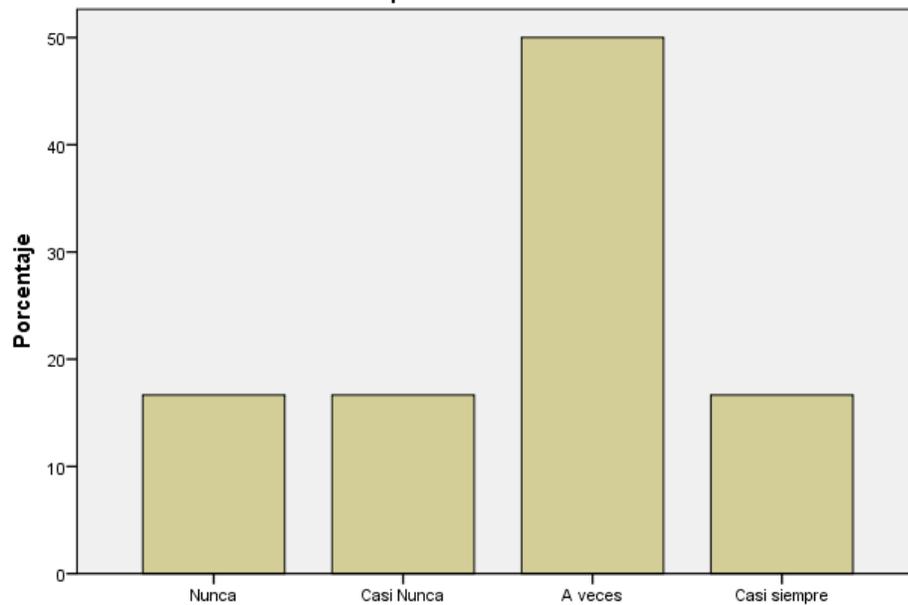


Gráfico 87: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de los encuestados afirma que “a veces” se comunica con los socios de la empresa a través del teléfono, 16,7% de la muestra asegura que “casi siempre” se comunican con los socios de la empresa vía telefónica, otro 16,7 % dice que “nunca”.

Tabla 90: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	2	33.3	33.3	50.0
A veces	1	16.7	16.7	66.7
Siempre	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través del cara a cara?

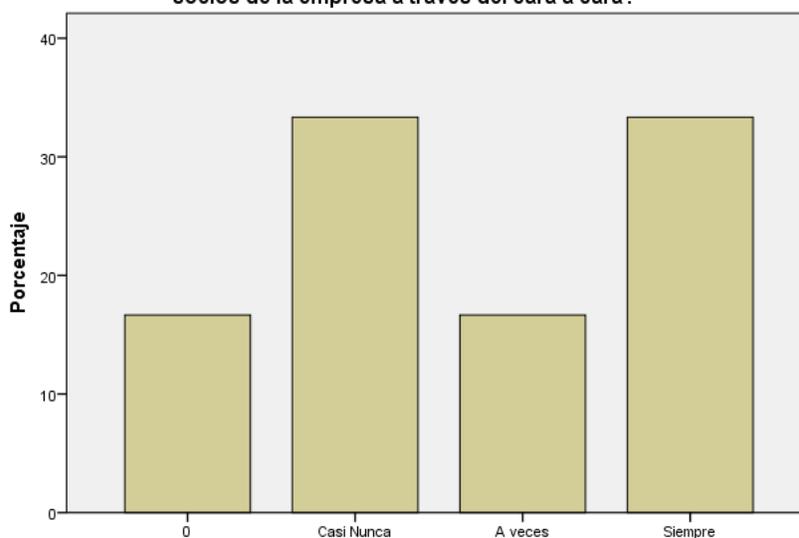


Gráfico 88: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

30% de los encuestados afirma que “casi nunca” se comunican con los socios de la empresa a través del cara a cara, 20% de ellos coinciden en que “nunca” lo hacen, mientras que un 20% afirma que “a veces” tienen comunicación cara a cara con los socios de TMO, y un 30% asegura que “siempre” se comunican cara a cara como los socios.

Tabla 91: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de respuesta “Mensajes”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	33.3	33.3	33.3
Casi Nunca	3	50.0	50.0	83.3
A veces	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través de mensajes?

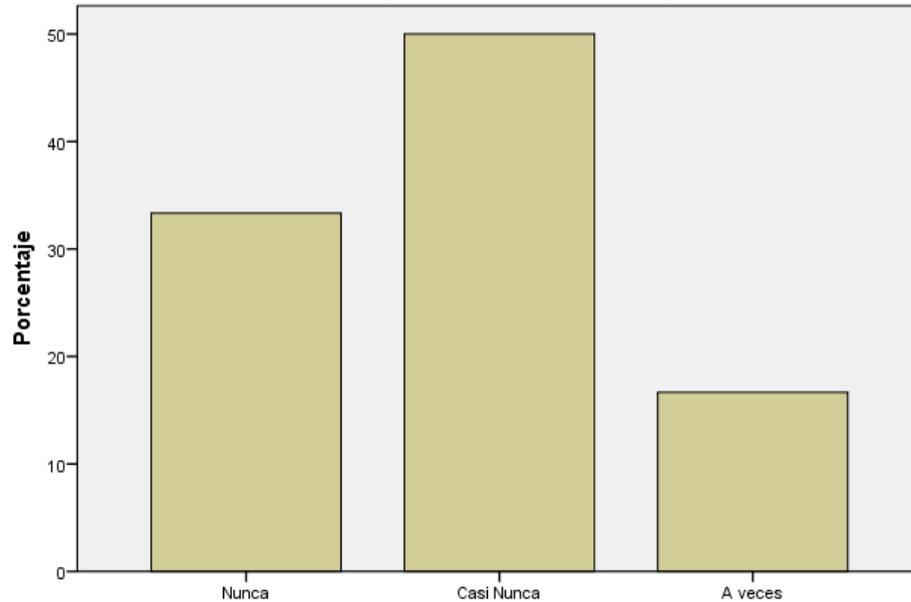


Gráfico 89: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de los empleados de la empresa “casi nunca” se comunican con los socios de la empresa a través de mensajes de texto. Otro 20% de la muestra coincide en que solo “a veces” se comunican con los socios por mensajes, mientras el 30% asegura que nunca los hacen por ese canal.

Tabla 92: frecuencia para la pregunta 1. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los socios de la empresa? Opción de repuesta “Reuniones”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	16.7	16.7	16.7
A veces	1	16.7	16.7	33.3
Casi siempre	3	50.0	50.0	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los socios de la empresa a través de reuniones?

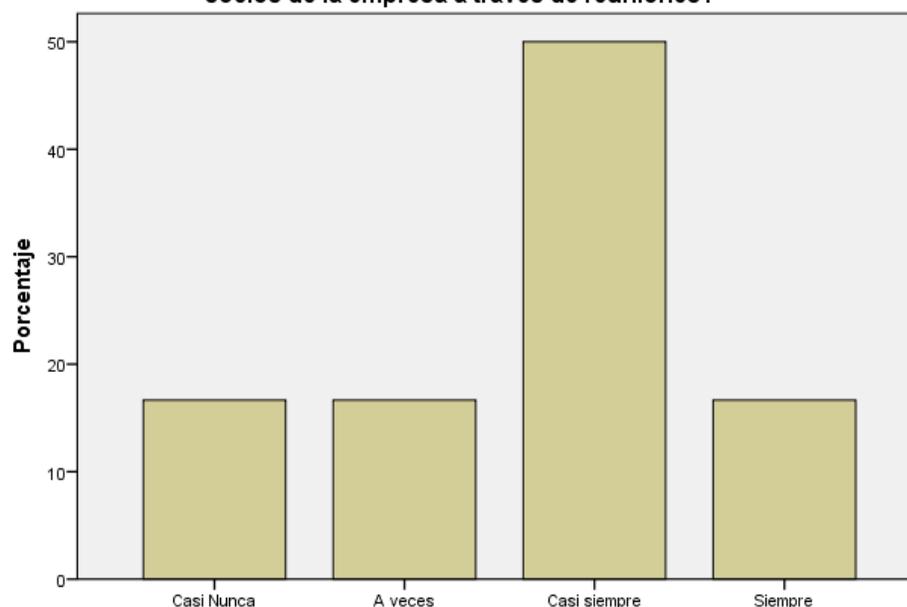


Gráfico 90: Frecuencia de comunicación con los socios de TMO, opción reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que “casi siempre” se comunican con los socios de la empresa por medio de reuniones, un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que “siempre” se comunican con los socios a través de reuniones. Mientras que otro 16,6% dice que “casi nunca” lo hacen. Un último 16,6% afirma que solo “a veces” utilizan este canal.

2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores?

Tabla 93: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
A veces	1	16.7	16.7	33.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	50.0
Siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus superiores a través del correo?

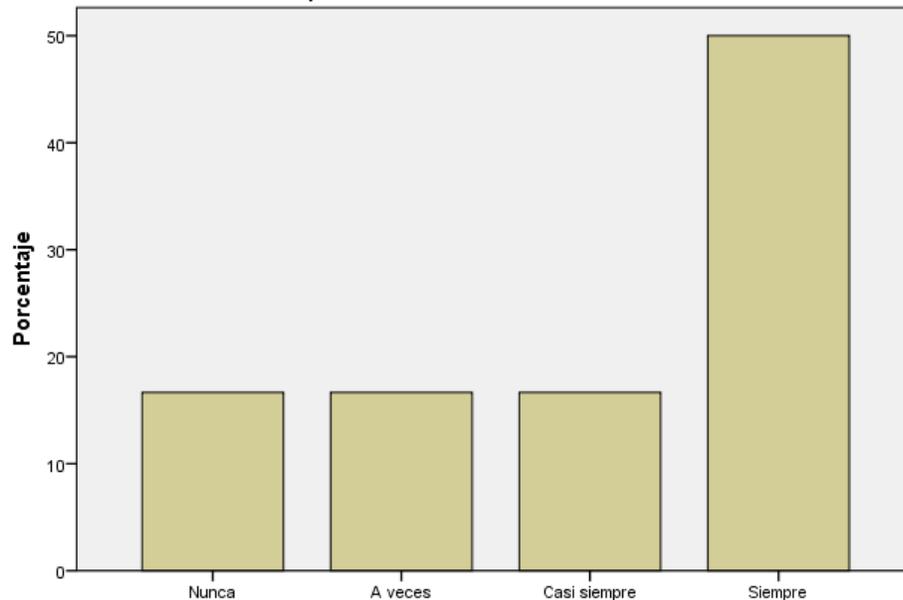


Gráfico 91: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que "siempre" se comunican con sus superiores a través de correo electrónico, un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que "casi siempre" se comunican sus superiores a través de correo. Mientras que otro 16,6% dice que "casi nunca" lo hacen. Un último 16,6% afirma que solo "a veces" utilizan este canal.

Tabla 94: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
A veces	3	50.0	50.0	66.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus superiores a través del teléfono?

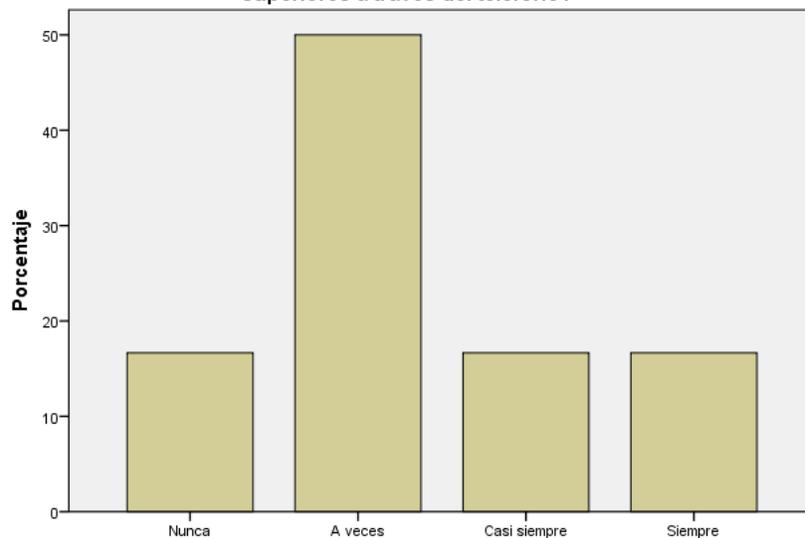


Gráfico 92: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

50% de los empleados encuestados coinciden en que la frecuencia con la que se comunican con sus superiores vía telefónica es media, es decir, la mitad de los empleados de TMO afirma que solo “a veces” se comunican a través del teléfono con sus superiores. El 16,6% dice que “siempre” se comunican con sus superiores vía telefónica, otro 16,6% coinciden en que “casi siempre” lo hace, mientras que un último 16,6% asegura que nunca lo hace.

Tabla 95: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	3	50.0	50.0	50.0
Siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus superiores a través del cara a cara?

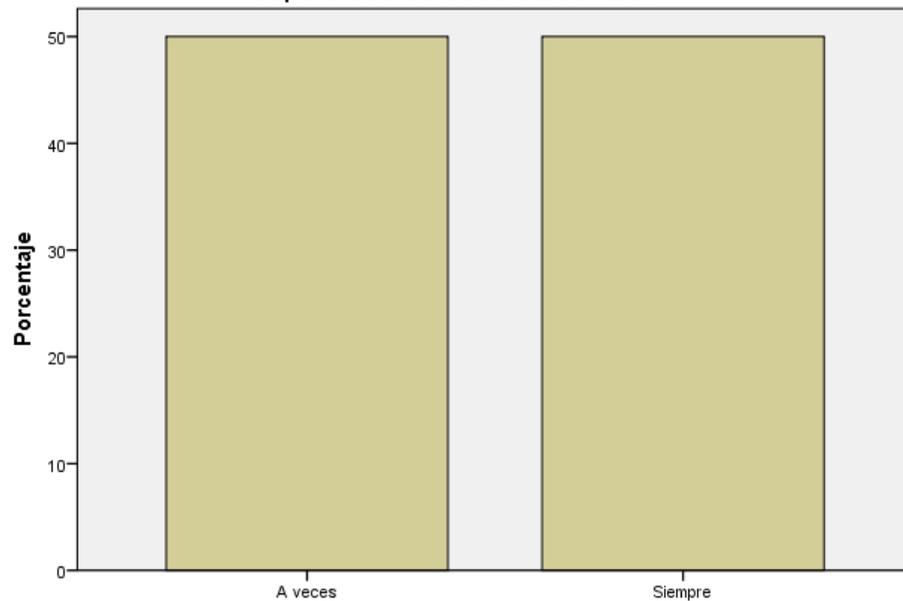


Gráfico 93: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los empleados encuestados (50%) afirman que “siempre” se comunican con sus superiores de forma personal, cara a cara. Mientras que el otro 50% coincide en que solo “a veces” lo hace.

Tabla 96: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Mensajes”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	33.3
A veces	1	16.7	16.7	50.0
Casi siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus superiores a través de mensajes?

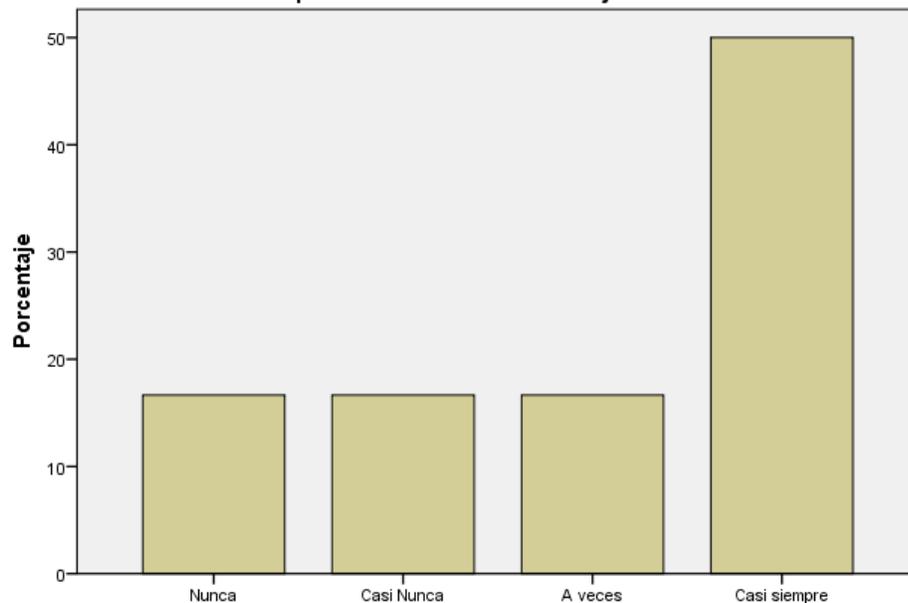


Gráfico 94: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que “casi siempre” se comunican con sus superiores a través de mensajes, un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que “nunca” se comunican sus superiores a través de este medio. Mientras que otro 16,6% dice que “casi nunca” lo hacen. Un último 16,6% afirma que solo “a veces” utilizan este canal.

Tabla 97: frecuencia para la pregunta 2. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus superiores? Opción de respuesta “Reuniones”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	3	50.0	50.0	66.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus superiores a través de reuniones?

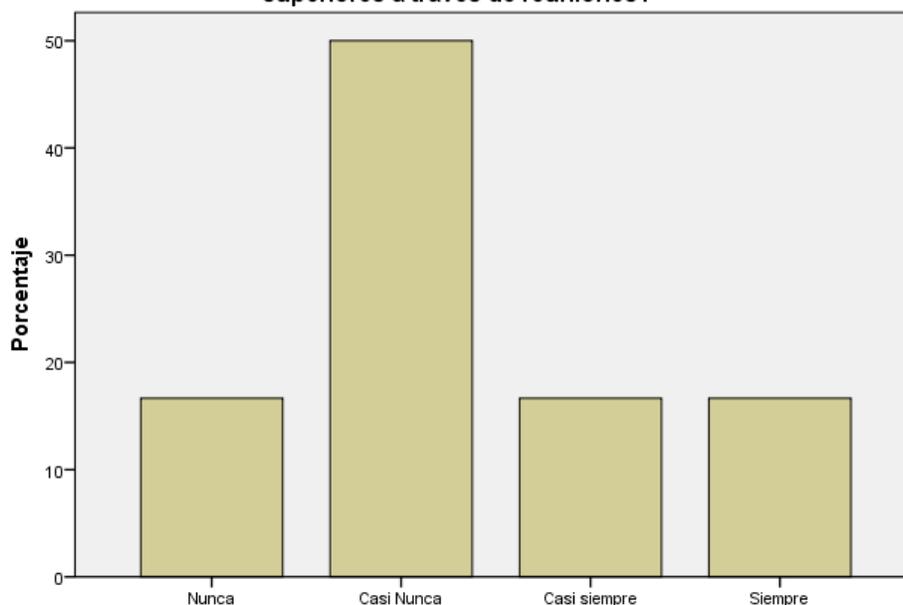


Gráfico 95: Frecuencia de comunicación con sus superiores, opción Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que “casi nunca” se comunican con sus superiores a través de reuniones, un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que “casi siempre” se comunican sus superiores a través de correo. Mientras que otro 16,6% dice que “siempre” lo hacen. Un último 16,6% afirma que “nunca” utilizan este canal.

3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo?

Tabla 98: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta “Correos”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido <i>Casi siempre</i>	1	16.7	16.7	16.7
<i>Siempre</i>	5	83.3	83.3	100.0
<i>Total</i>	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo a través del correo?

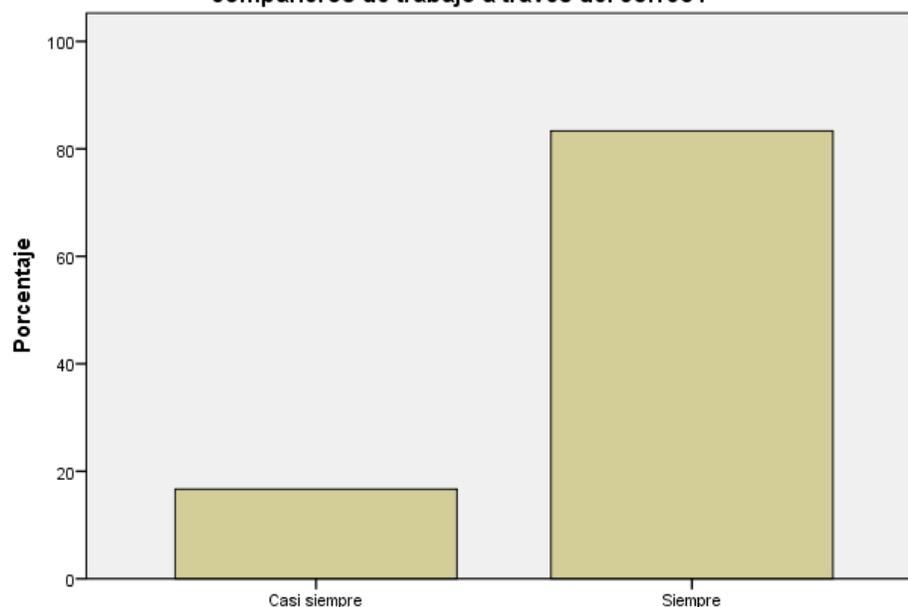


Gráfico 96: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 80% de los encuestados afirman que “siempre” se comunican con sus compañeros de trabajo a través de correo electrónico, y un 20% coincide en que “casi siempre” utilizan este canal.

Tabla 99: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de repuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	33.3	33.3	33.3
Casi Nunca	2	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo a través del teléfono?

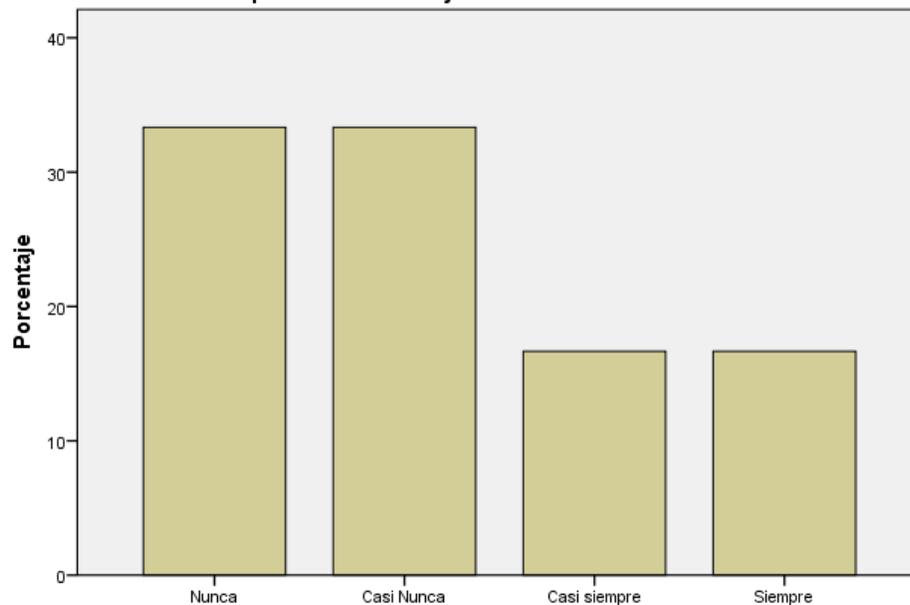


Gráfico 97: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Las respuestas de las encuestas arrojaron que el 30% de los empleados “nunca” se comunican con sus compañeros de trabajo vía telefónica. Otro 30% coinciden en que casi nunca lo hacen a través de este medio. Mientras que el 20% aseguran que “siempre” se comunican vía telefónica con su compañeros, y otro 20% dice que “casi siempre”.

Tabla 100: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de repuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	16.7	16.7	16.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	33.3
Siempre	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo a través del cara a cara?

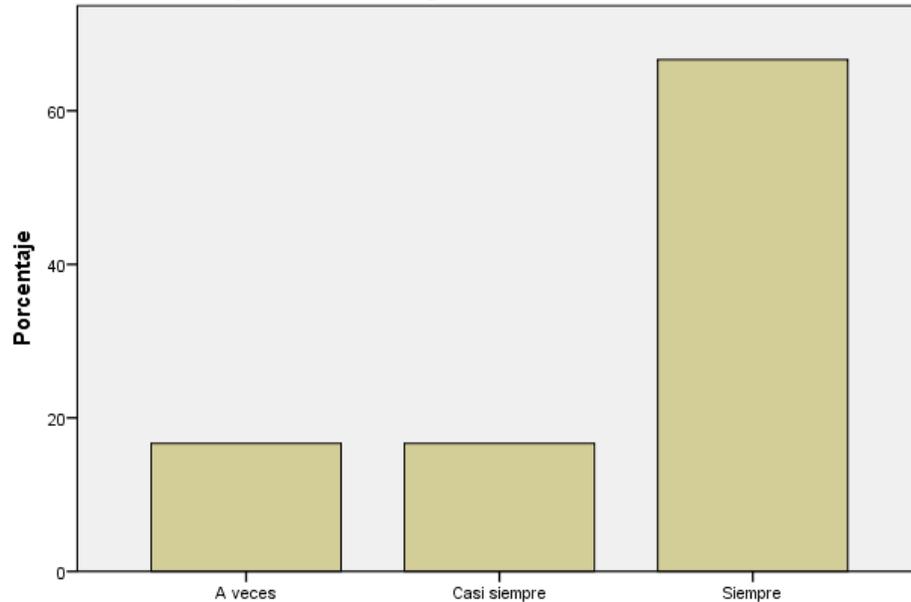


Gráfico 98: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 60% de los encuestados afirma que “siempre” se comunican con sus compañeros de trabajo a través del cara a cara, 205 de ellos coinciden en que “casi siempre” se comunican de esta forma. Mientras que otro 20% dice que solo “a veces”.

Tabla 101: frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta “Mensajes”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	33.3	33.3	33.3
A veces	3	50.0	50.0	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo a través de mensajes?

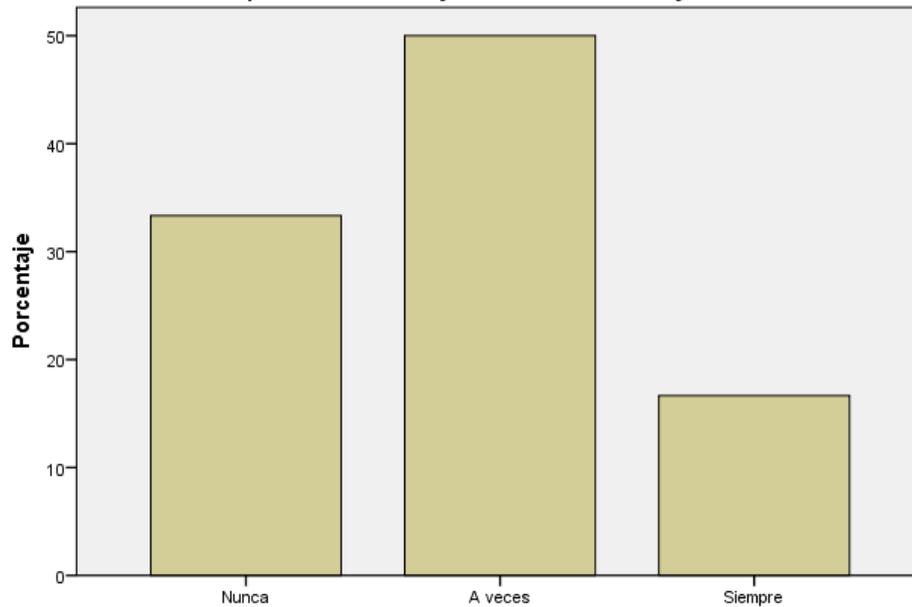


Gráfico N°97: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Mensajes

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de los encuestados afirma que solos “a veces” se comunican con sus compañeros de trabajo a través de mensajes de texto o Whatsapp, un 30% asegura que “nunca” lo hacen. Mientras que un 20% de los empleados dice que “siempre” utilizan este canal.

Tabla 102: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con sus compañeros de trabajo? Opción de respuesta "Reuniones"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	16.7	16.7	16.7
A veces	3	50.0	50.0	66.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo a través de reuniones?

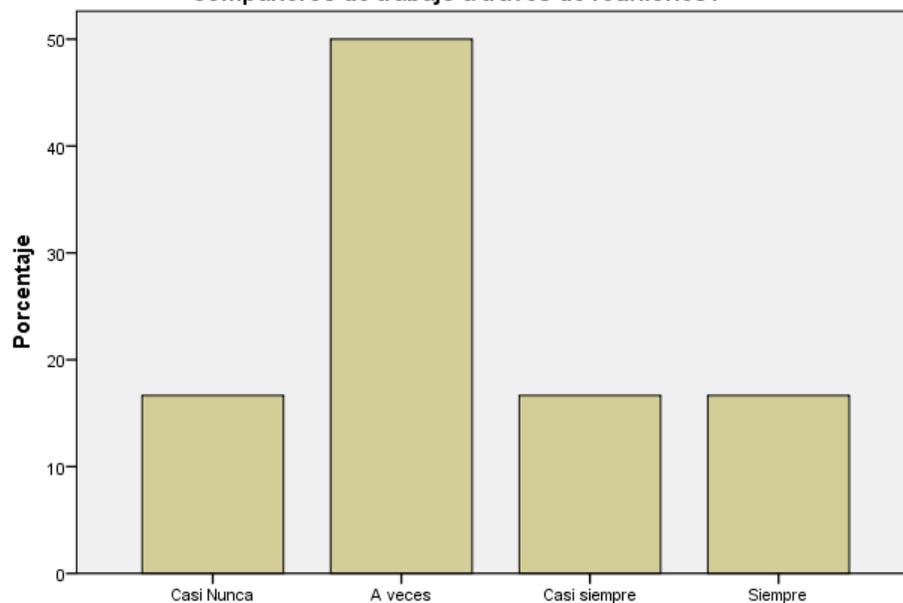


Gráfico N°98: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo, opción Reuniones. Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que solo "a veces" se comunican con sus compañeros de trabajo a través de reuniones, un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que "casi siempre" se comunican sus a través de reuniones. Mientras que otro 16,6% dice que "casi nunca" lo hacen. Un último 16,6% afirma que "siempre" utilizan esta forma de comunicación.

4. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes?

Tabla 103: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta "Correo"

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido A veces</i>	1	16.7	16.7	16.7
<i>Siempre</i>	5	83.3	83.3	100.0
<i>Total</i>	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través del correo?

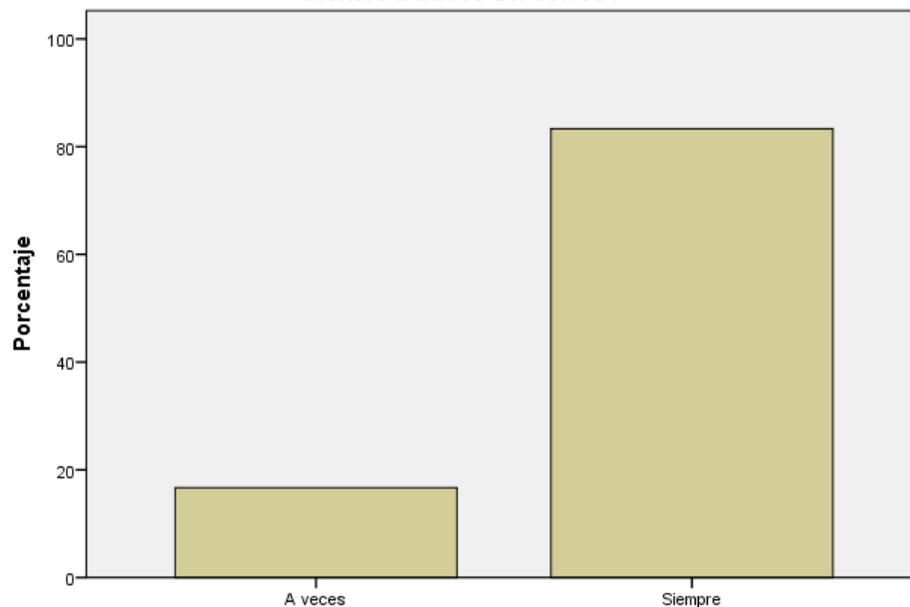


Gráfico N°99: *Frecuencia de comunicación con los clientes de TMO, opción Correo.*
Fuente: *Elaboración propia (2015)*

La mayoría de los encuestados (80%) coinciden en que "siempre" se comunican con los clientes de TMO a través de correo electrónico. Mientras que el 20% asegura que solo "a veces" lo hace de esta forma.

Tabla 104: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	33.3
A veces	1	16.7	16.7	50.0
Casi siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través del teléfono?

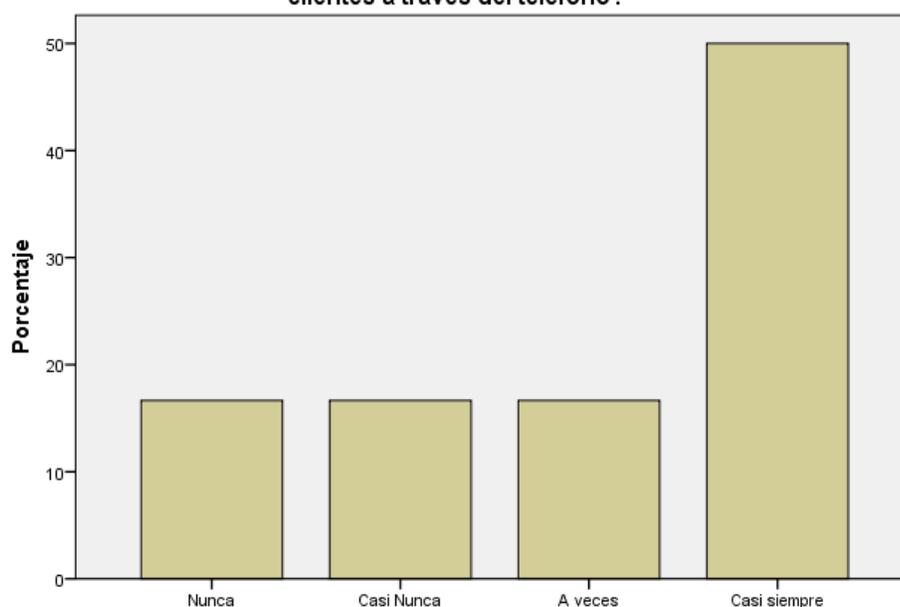


Gráfico N°100: Frecuencia de comunicación con los clientes de TMO, opción Teléfono.
Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) afirman que “casi siempre” se comunican con los clientes de TMO vía telefónica, poco más de un cuarto (16,6%) de los empleados dice que solo “a veces” lo hacen. Otro 16,6% asegura que “nunca” y un último 16,6% “nunca” lo hace.

Tabla 105: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta “Cara a Cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	4	66.7	66.7	83.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través del cara a cara?

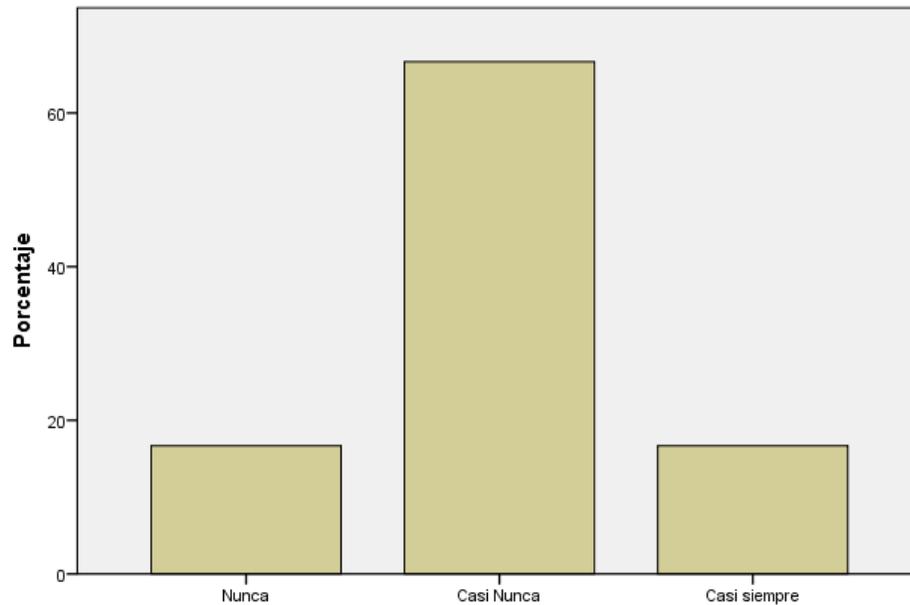


Gráfico N°101: Frecuencia de comunicación con los clientes de TMO, opción Cara a cara. Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 60% de las respuestas de las encuesta arrojaron que “casi nunca” los empleados de TMO se comunican con sus clientes cara a cara, un 20% coincide en que “nunca” lo hacen, mientras que otros 20% asegura que “casi siempre” se comunican con los clientes cara a cara.

Tabla 106: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿a través de qué medios se comunica con los clientes? Opción de respuesta "Mensajes"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	50.0	50.0	50.0
Casi Nunca	2	33.3	33.3	83.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica con los clientes a través de mensajes?

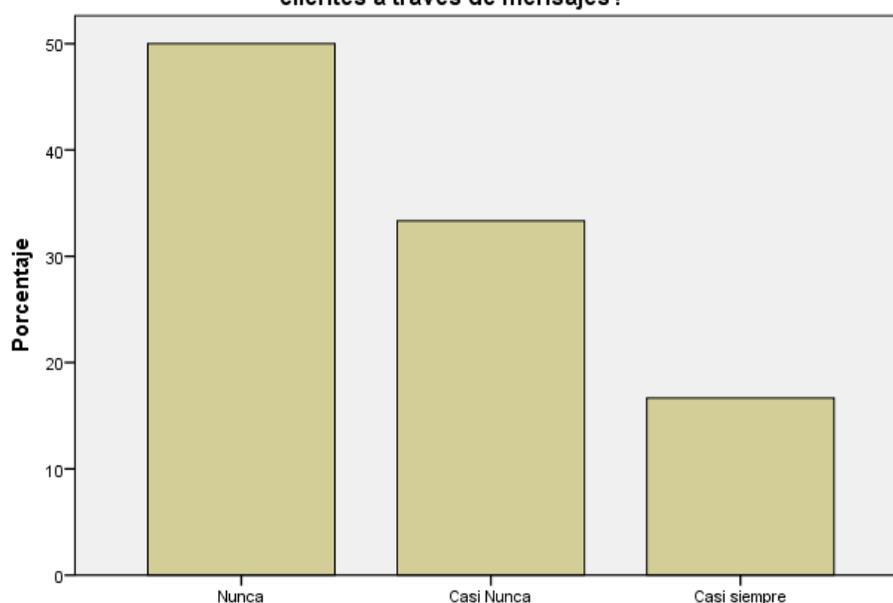


Gráfico N°102: Frecuencia de comunicación con los clientes de TMO, opción Mensajes.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de las respuestas de los encuestados reflejan que los empleados de TMO "nunca" se comunican a través de mensajes de texto con los clientes, otro 30% asegura que "casi nunca" los hace, mientras que el 20% dice que "casi siempre".

5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 107: Tabla de frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	33.3
Siempre	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuando un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

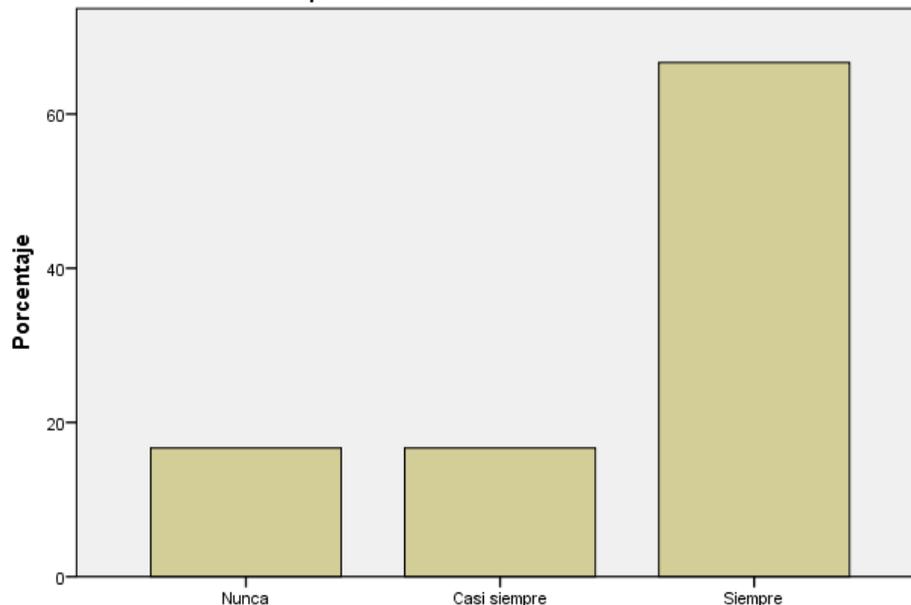


Gráfico N°103: Frecuencia de comunicación de los socios con los empleados, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 60% de los encuestados asegura que cuando un socio de la empresa se comunica con ellos "siempre" lo hace a través de correo electrónico. Un 20% de ellos coinciden en que "casi siempre" es de esta forma la comunicación con los socios. Mientras que un 20% dice que el correo es un medio por el cual los socios "nunca" se comunican con ellos.

Tabla 108: Tabla de frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Teléfono”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	33.3	33.3	33.3
Casi Nunca	1	16.7	16.7	50.0
Casi siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

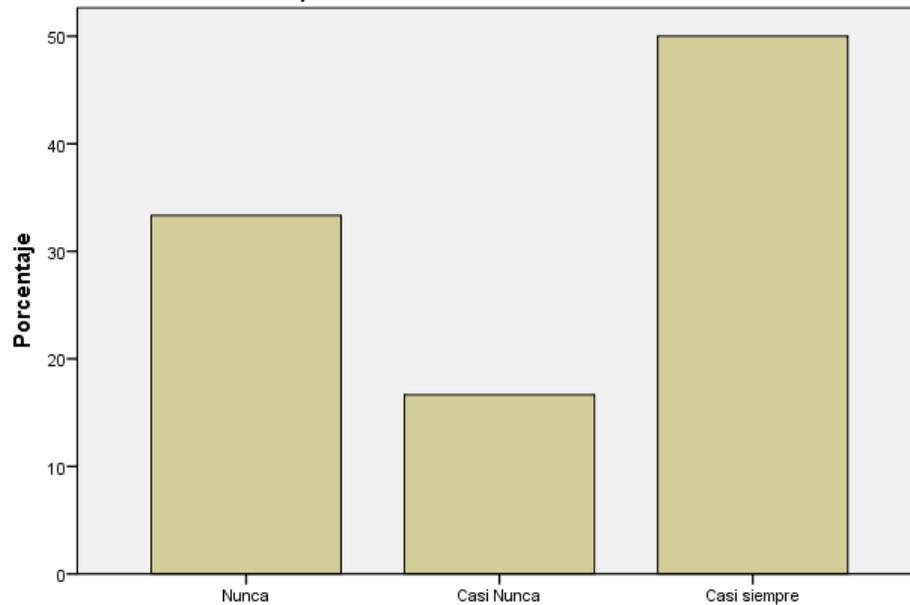


Gráfico N°104: Frecuencia de comunicación de los socios con los empleados, opción Teléfono. Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 50% de los encuestados afirma que cuando un socio de la organización necesita comunicarse con ellos “casi siempre” lo hace vía telefónica. Mientras que 20% de la muestra asegura que “casi nunca” se utiliza este medio, otro 30% dice que los socios “nunca” se comunican con ellos a través de una llamada telefónica.

Tabla 109: Tabla de frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	16.7	16.7	16.7
A veces	1	16.7	16.7	33.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	50.0
Siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

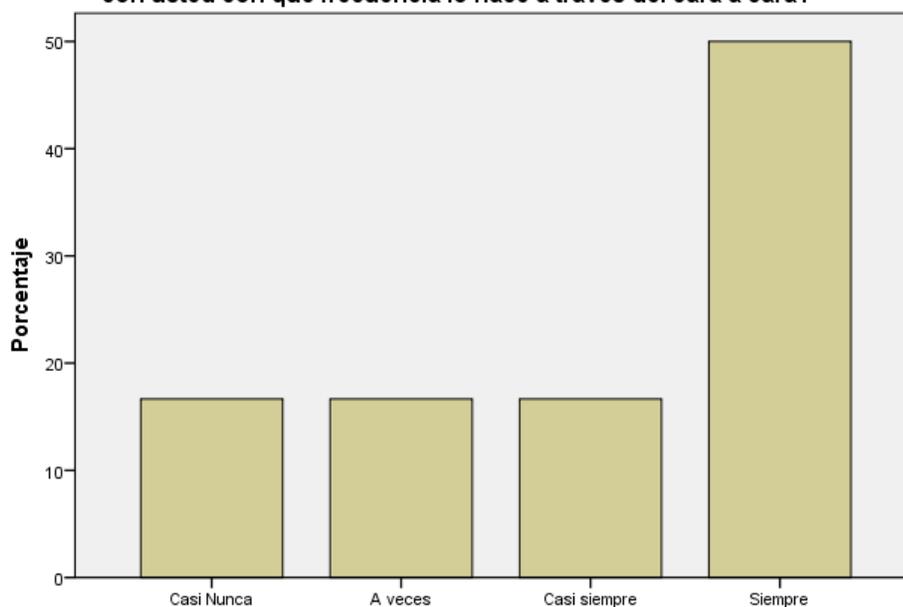


Gráfico N°105: Frecuencia de comunicación de los socios con los empleados, opción Cara a cara. Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que cuando algunos de los socios necesitan comunicarse con ellos “siempre” lo hacen de forma personal, es decir, cara a cara. Un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que “casi siempre” es así. Mientras que otro 16,6% dice que “casi nunca” lo hacen de esta forma. Un último 16,6% afirma que “siempre” es así.

Tabla 110: Tabla de frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Mensajes”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	50.0	50.0	50.0
A veces	2	33.3	33.3	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

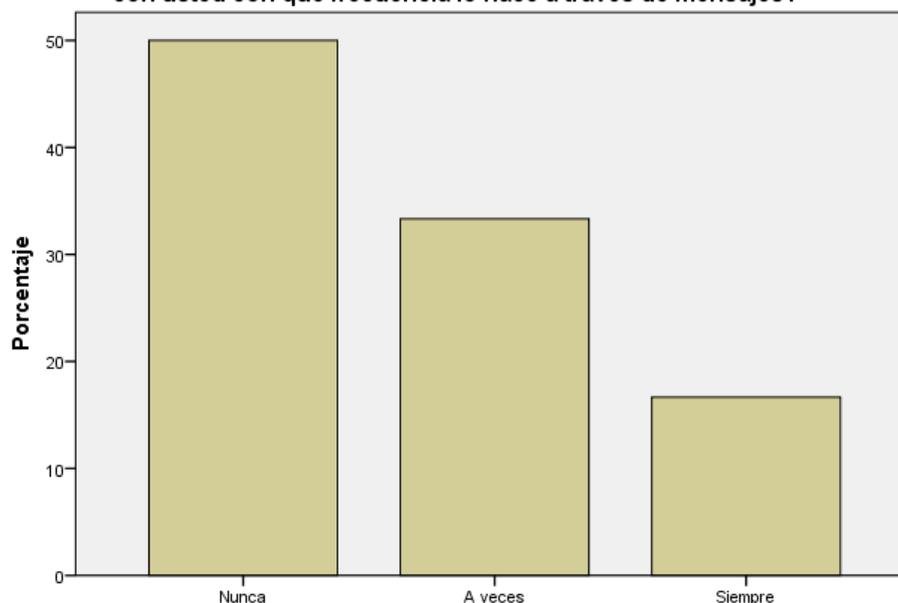


Gráfico N°106: Frecuencia de comunicación de los socios con los empleados, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) afirma que cuando algunos de los socios necesita comunicarse con ellos “nunca” lo hace a través de mensajería instantánea. Un 30% coincide en que solo “a veces” la comunicación de los socios es a través de este canal. Mientras que el 20% dice que los socios “siempre” utilizan este medio para comunicarse con ellos.

Tabla 111: Tabla de frecuencia para la pregunta 5. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un socio quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Reuniones”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	33.3
A veces	1	16.7	16.7	50.0
Casi siempre	2	33.3	33.3	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un socio quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

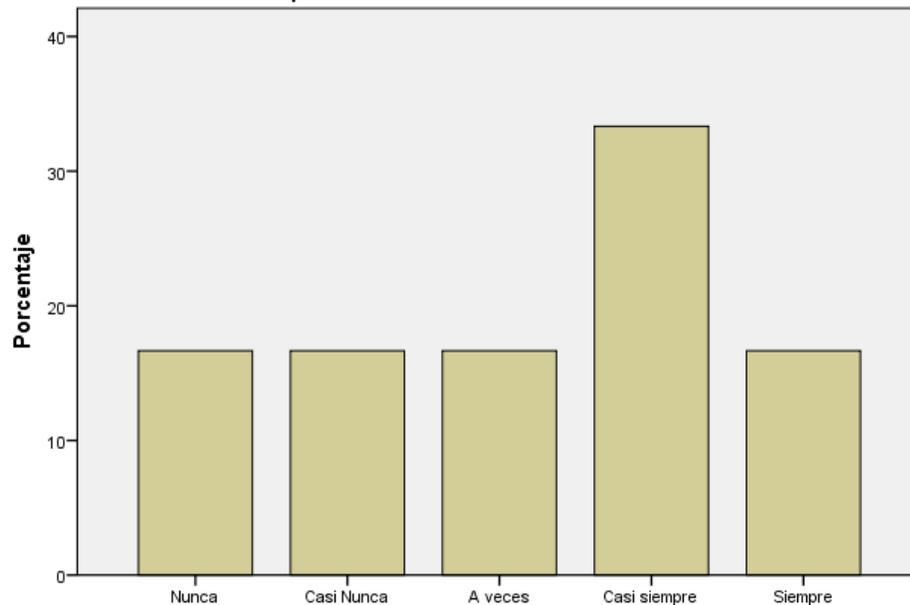


Gráfico N°107: Frecuencia de comunicación de los socios con los empleados, opción Reuniones. Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 34% de los encuestados afirma que cuando un socio quiere comunicarse con ellos lo hace “casi siempre” por medio de reuniones, un 16,6% coincide en que es así “siempre”. Un 16,6% asegura que los socios “nunca” se comunican a través de reuniones con ellos, otro 16,6% dice que solos “a veces”. Mientras que un último 16,6% asegura que “casi nunca” es así.

6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 112: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	16.7	16.7	16.7
Casi siempre	4	66.7	66.7	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un superior quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

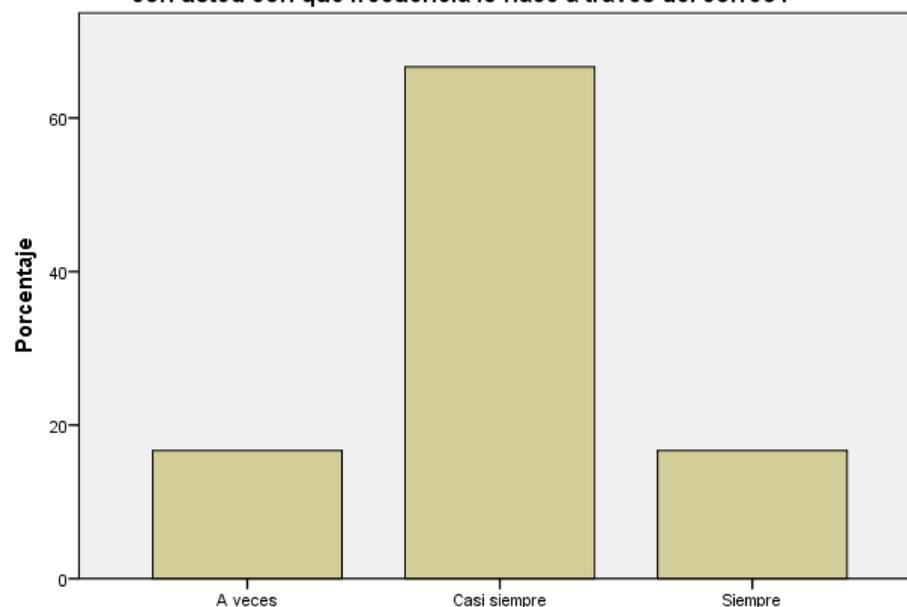


Gráfico N°108: Frecuencia de comunicación de los superiores con los empleados, opción Correo.
Fuente: Elaboración propia (2015)

Un 60% de los encuestados afirma que cuando un superior necesita comunicarse con ellos lo hace “casi siempre” a través de correo electrónico, un 20% coincide en que “siempre” es así. Mientras que otro 20% dice que solo “a veces” la comunicación con los socios se da por medio de ese canal.

Tabla 113: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Teléfono"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	50.0	50.0	50.0
Casi Nunca	1	16.7	16.7	66.7
A veces	1	16.7	16.7	83.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un superior quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

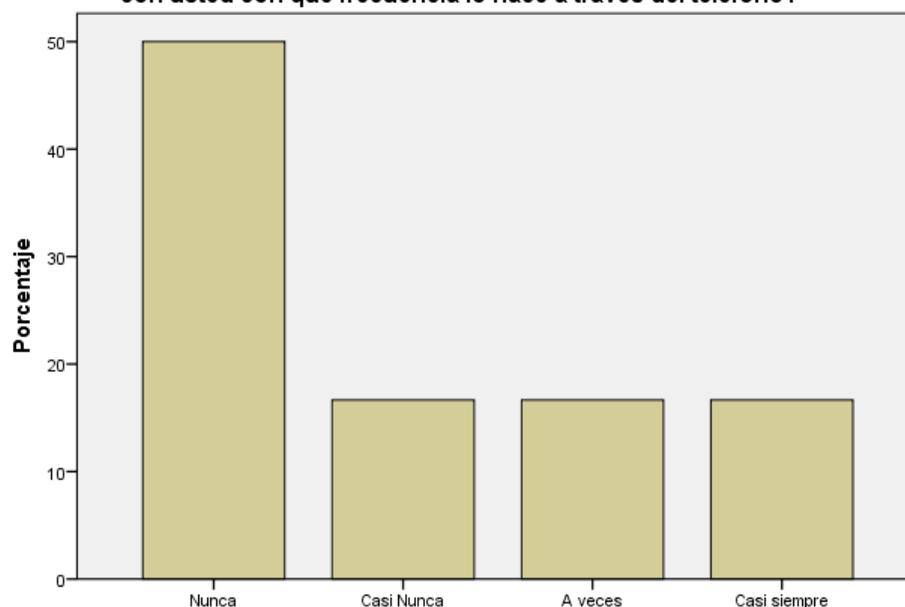


Gráfico N°109: Frecuencia de comunicación de los superiores con los empleados, opción Teléfono.
Fuente: Elaboración propia (2015)

La mitad de los encuestados (50%) asegura que "nunca" se comunican con sus superiores se comunican con ellos a través de llamadas telefónicas, un poco más de un cuarto (16,6%) de los encuestados coinciden en que "casi nunca" es así. Mientras que otro 16,6% dice que "casi siempre" sus superiores se comunican con ellos vía telefónica. Un último 16,6% afirma que solo "a veces" utilizan este canal para comunicarse con ellos.

Tabla 114: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Cara a cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi siempre	1	16.7	16.7	33.3
Siempre	4	66.7	66.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un superior quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

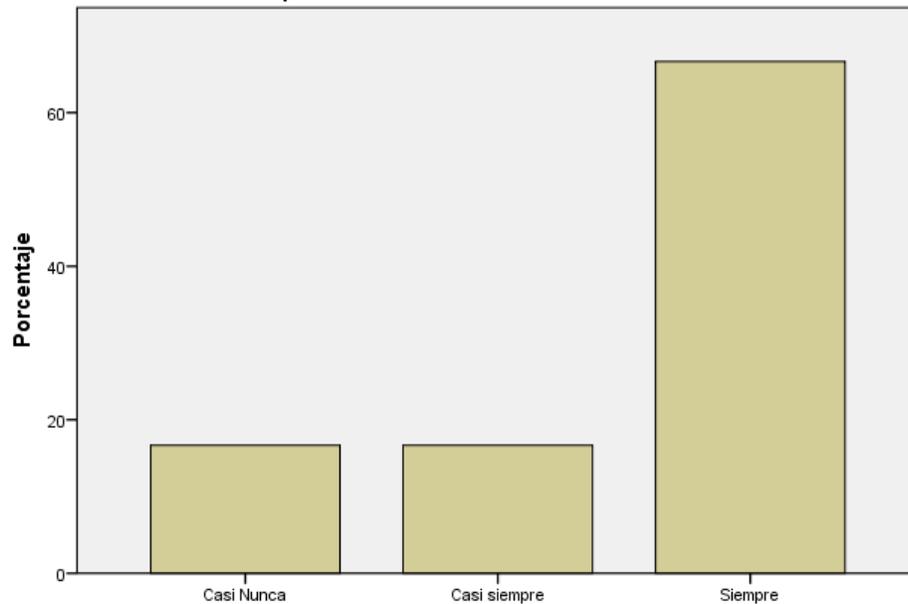


Gráfico N°110: Frecuencia de comunicación de los superiores con los empleados, opción Cara a cara. Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 60%, la mayoría de los encuestados afirman que cuando un superior necesita comunicarse con ellos lo hace de forma personal, cara a cara. Un 20% coincide en que “casi siempre” es así. Mientras que otro 20% dice que “casi nunca” se comunican con ellos cara a cara.

Tabla 115: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Mensajes"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	33.3	33.3	33.3
Casi Nunca	3	50.0	50.0	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un superior quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

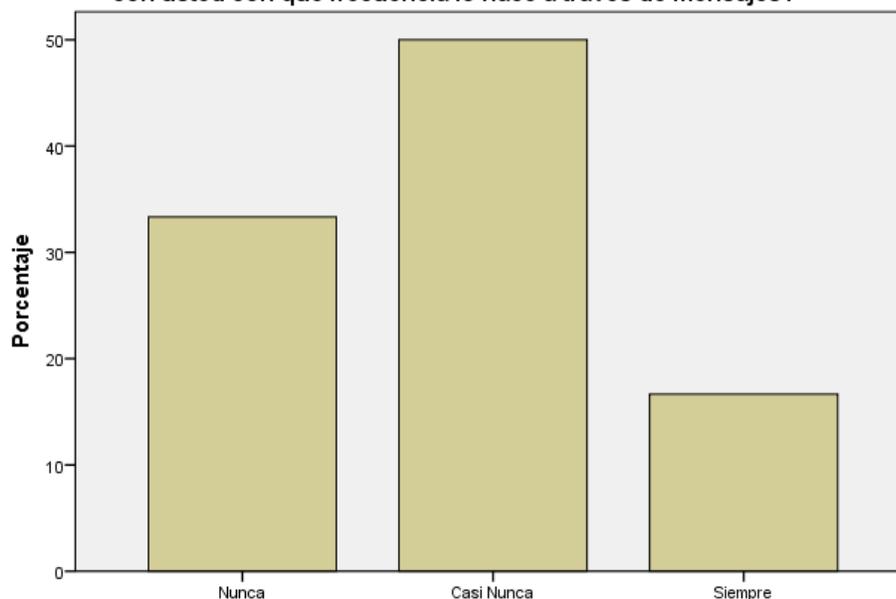


Gráfico N°111: Frecuencia de comunicación de los superiores con los empleados, opción Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 50%, la mitad de los encuestados afirma que cuando su superiores necesitan comunicarse con ellos lo hace "casi nunca" lo hacen a través de mensajería instantánea, un 20% coinciden en que "siempre" se comunican con ellos a través de mensajes. Mientras que un 30,5% de los encuestados dice que "nunca" es así.

Tabla 116: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un superior quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Reuniones"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	33.3	33.3	33.3
A veces	1	16.7	16.7	50.0
Casi siempre	2	33.3	33.3	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un superior quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

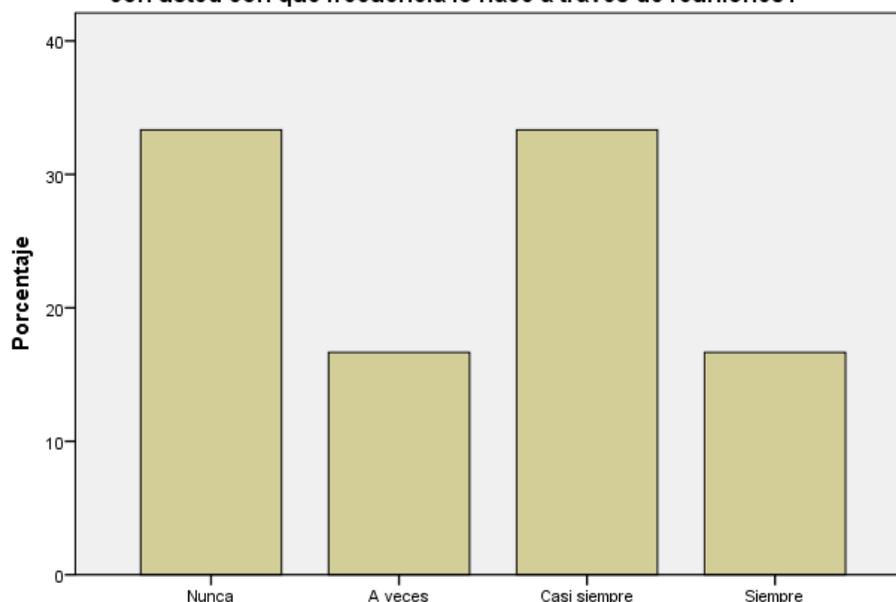


Gráfico N°112: Frecuencia de comunicación de los superiores con los empleados, opción Reuniones. Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de la muestra respondió que "nunca" se comunica con sus superiores a través de reuniones, el 16% dijo que "a veces", el 33,% "casi siempre" y el 16,7% respondió "siempre".

7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 116: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta "Correo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	16.7	16.7	16.7
Casi siempre	2	33.3	33.3	50.0
Siempre	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

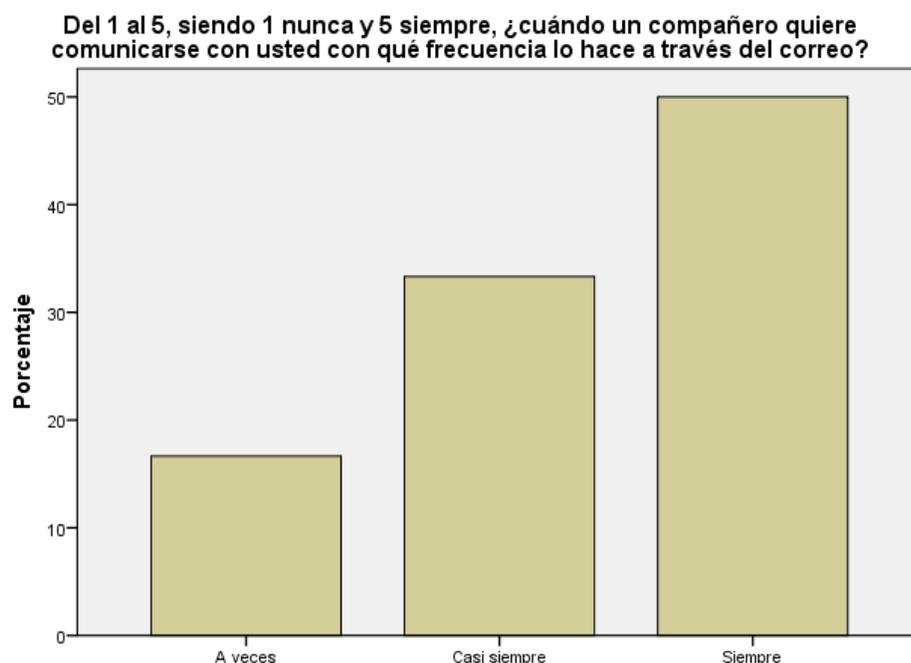


Gráfico N°112: Frecuencia de comunicación entre compañeros, opción Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 16,7% respondió que "a veces", el 33,3% dijo "casi siempre" y el 50% "siempre".

Tabla 117: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Teléfono"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	66.7	66.7	66.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	83.3
A veces	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

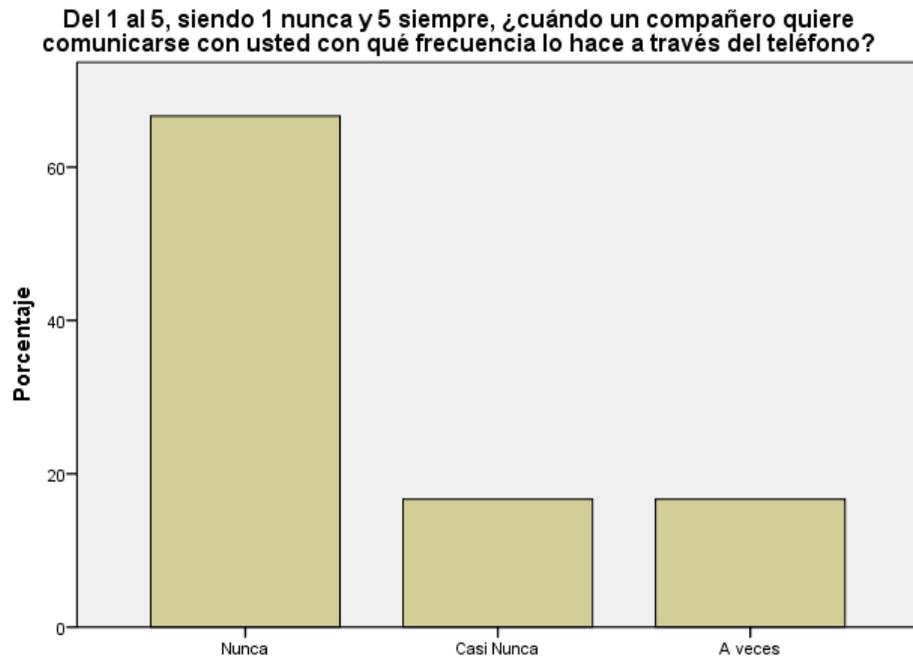


Gráfico N°113: Frecuencia de comunicación entre compañeros, opción teléfono.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,7% de la muestra respondió que "nunca", el 16,7% "dijo que casi nunca" y el 16,7% respondió "a veces".

Tabla 118: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Cara a cara"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°114: Frecuencia de comunicación entre compañeros, opción Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de la muestra respondió que "siempre" se comunica con sus compañeros "cara a cara".

Tabla 119: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Mensajes"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	33.3
A veces	3	50.0	50.0	83.3
Casi siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

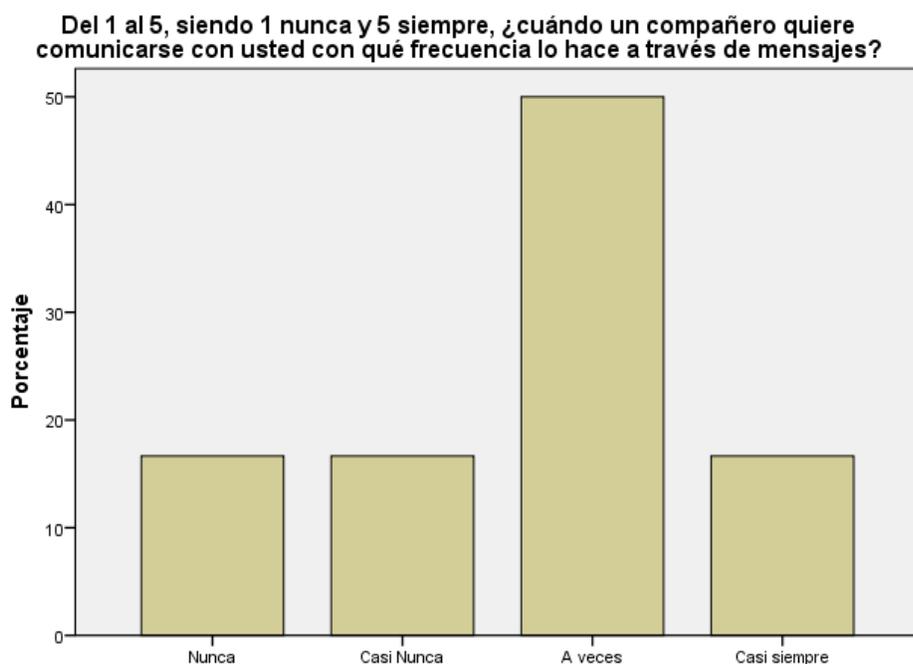


Gráfico N°115: Frecuencia de comunicación entre compañeros, opción de respuesta Mensajes.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 16,7% respondió que "nunca", el 16,7% dijo que "casi nunca", el 50% "a veces" y el 16,7% "casi siempre".

Tabla 120: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un compañero quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Reuniones"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	3	50.0	50.0	50.0
A veces	2	33.3	33.3	83.3
Siempre	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

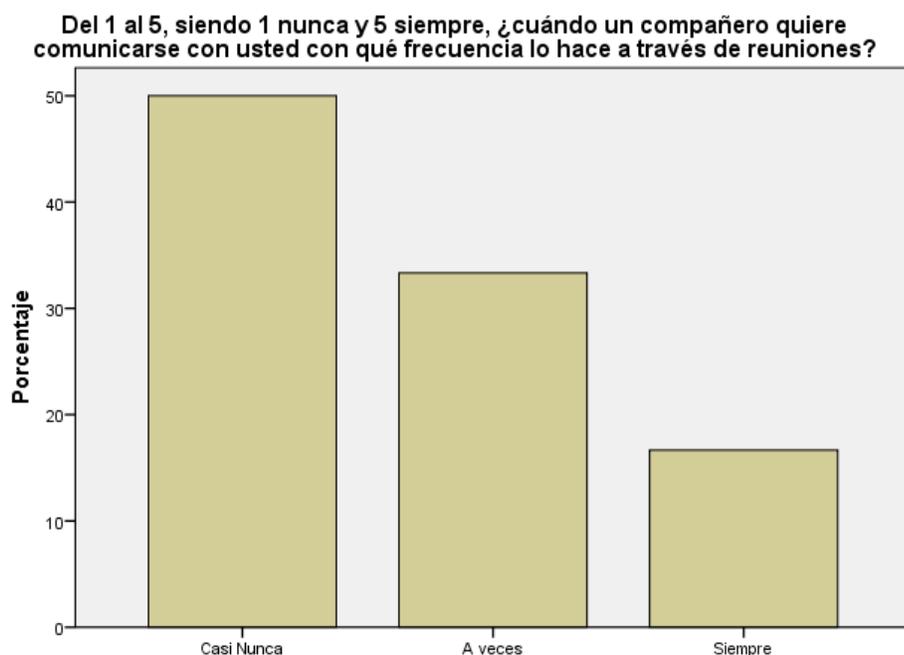


Gráfico N°116: Frecuencia de comunicación entre compañeros, opción de respuesta Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de la muestra respondió que "casi nunca" se comunica con sus compañeros a través de reuniones, el 33,3% dijo "a veces" y el 16,7% respondió "siempre".

8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 121: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Correo”

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido Siempre</i>	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del correo?

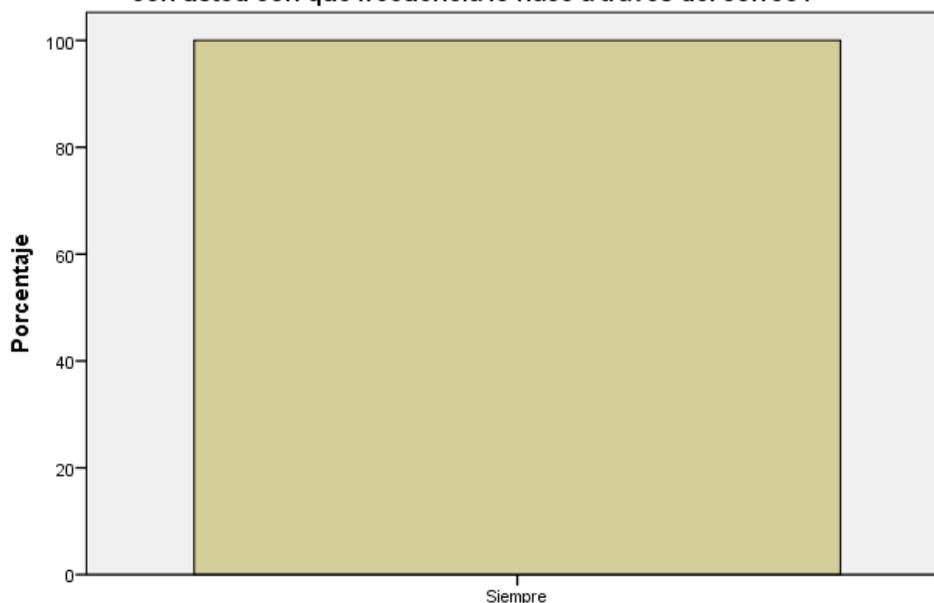


Gráfico N°111: Frecuencia de comunicación entre empleados de TMO y clientes, opción de respuesta Correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de los encuestados respondió que cuando un cliente quiere comunicarse con él lo hace “siempre” a través del correo.

Tabla 122: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Teléfono"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	16.7	16.7	16.7
Casi Nunca	1	16.7	16.7	33.3
A veces	2	33.3	33.3	66.7
Casi siempre	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del teléfono?

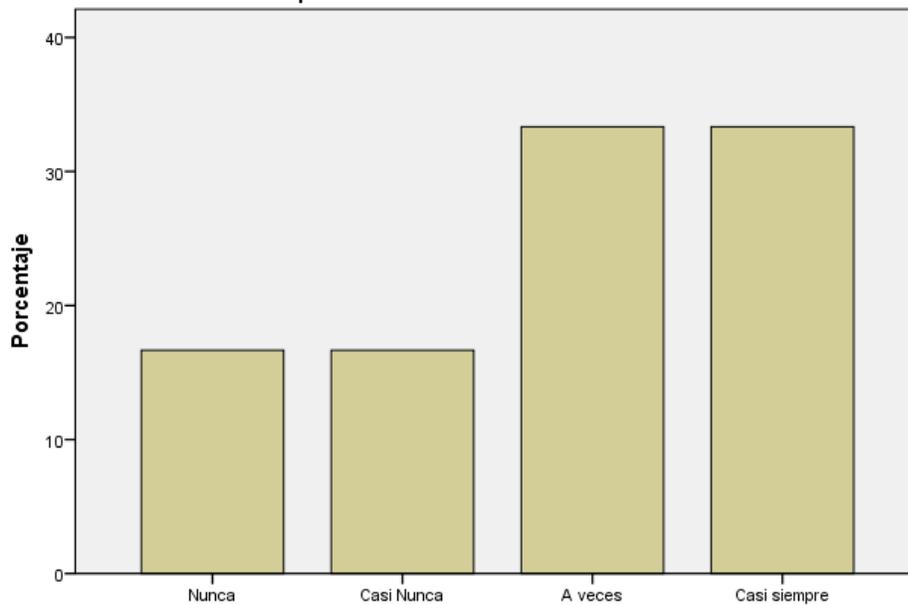


Gráfico N°112: Frecuencia de comunicación entre empleados de TMO y clientes, opción de respuesta Teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 16,7% de la muestra respondió a este ítem que "nunca", un 16,7% "casi nunca", un 33,3% "a veces" y un 33,3% "casi siempre".

Tabla 123: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta “Cara a Cara”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	50.0	50.0	50.0
Casi Nunca	2	33.3	33.3	83.3
A veces	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través del cara a cara?

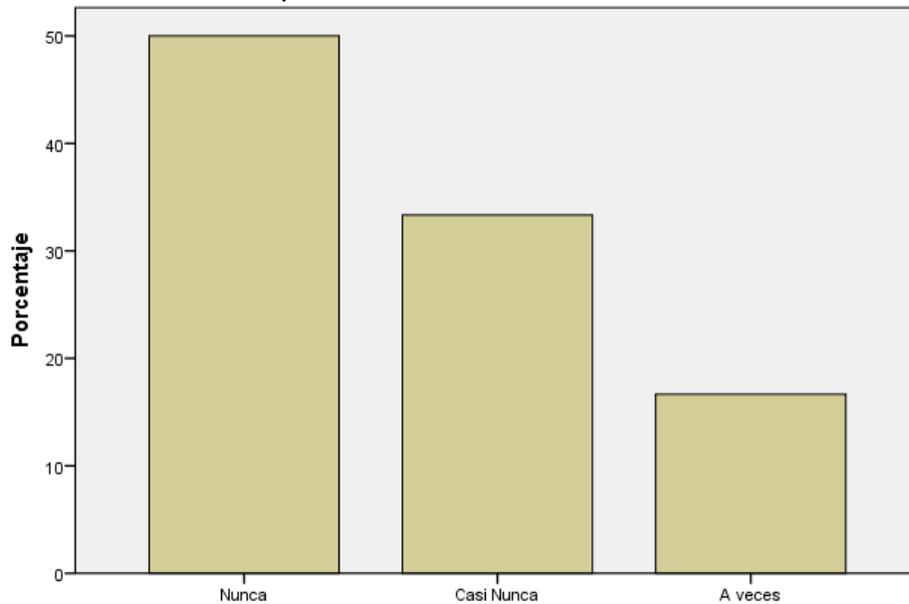


Gráfico N°119: Frecuencia de comunicación entre empleados de TMO y clientes, opción de respuesta Cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

A esta pregunta un 50% de la muestra respondió que “nunca”, el 33,3% “casi nunca” y un 16,7% “a veces”.

Tabla 124: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Mensajes"

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido <i>Nunca</i>	4	66.7	66.7	66.7
<i>Casi Nunca</i>	1	16.7	16.7	83.3
<i>Siempre</i>	1	16.7	16.7	100.0
<i>Total</i>	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de mensajes?

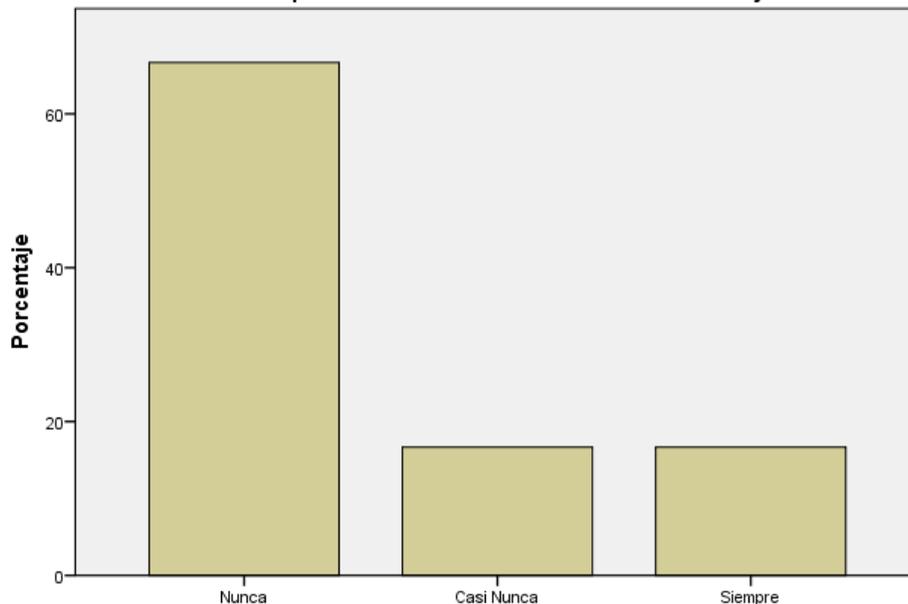


Gráfico N°120: Frecuencia de comunicación entre empleados de TMO y clientes, opción de respuesta Mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

A este ítem la muestra contestó: un 66,7% dijo "nunca", un 16,7% dijo "casi nunca" y un 16,7% dijo que "siempre" los clientes se comunican con él a través de los mensajes.

Tabla 125: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, cuando un cliente quiere comunicarse con usted ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Reuniones"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	33.3	33.3	33.3
	A veces	3	50.0	50.0	83.3
	Casi siempre	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuándo un cliente quiere comunicarse con usted con qué frecuencia lo hace a través de reuniones?

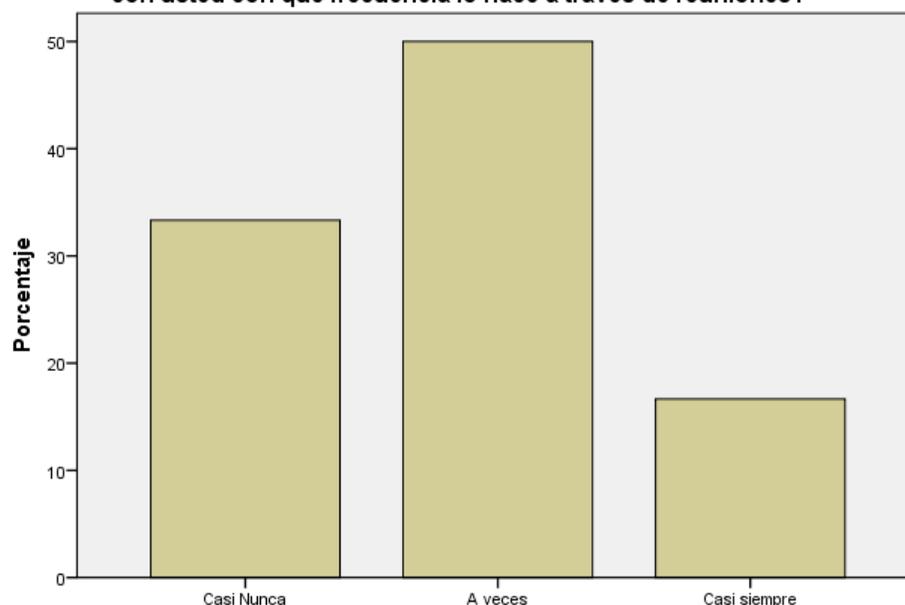


Gráfico N°121: Frecuencia de comunicación entre empleados de TMO y clientes, opción de respuesta Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 33,3% de la muestra contestó que "casi nunca" los clientes quieren comunicarse con él a través de las reuniones, el 50% dijo "a veces" y el 16,7% "casi siempre".

9. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO? (Marcar con una X)

Tabla 126: Tabla de frecuencia para la pregunta 9. ¿Cómo calificaría la efectividad de los canales de comunicación internos utilizados dentro de TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	1	16.7	16.7	16.7
Muy bueno	3	50.0	50.0	66.7
Bueno	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

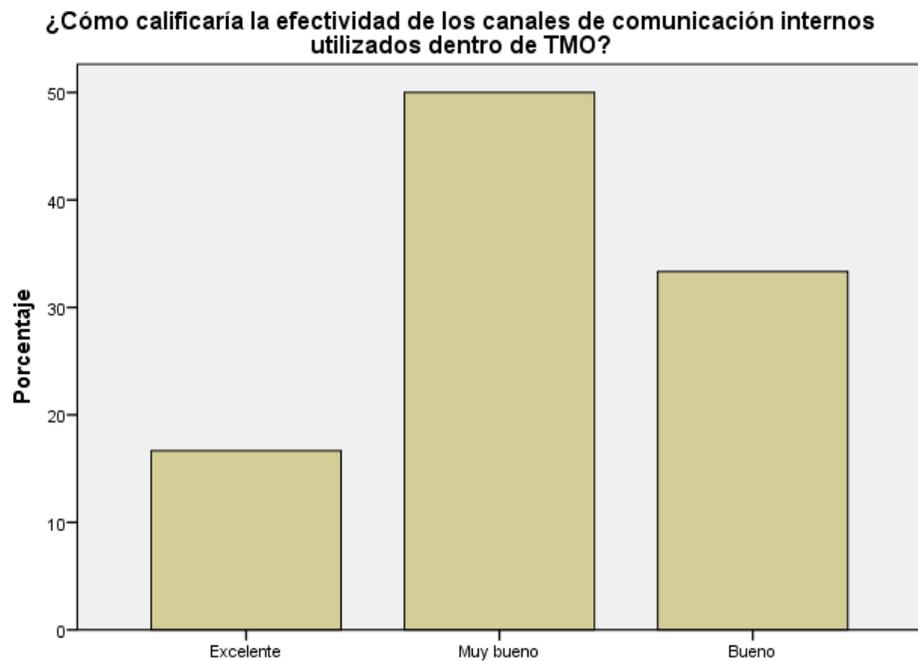


Gráfico N°122: Efectividad de los canales de comunicación internos de TMO, opción de respuesta Reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 16,7% califica como “excelentes” los canales de comunicación internos de TMO, un 50% los califica como “muy buenos”, un 33,3% como “buenos”.

10. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO?

Tabla 127: Tabla de frecuencia para la pregunta 10. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 5 veces a la semana	5	83.3	83.3	83.3
10 o más veces a la semana	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con los socios de TMO?

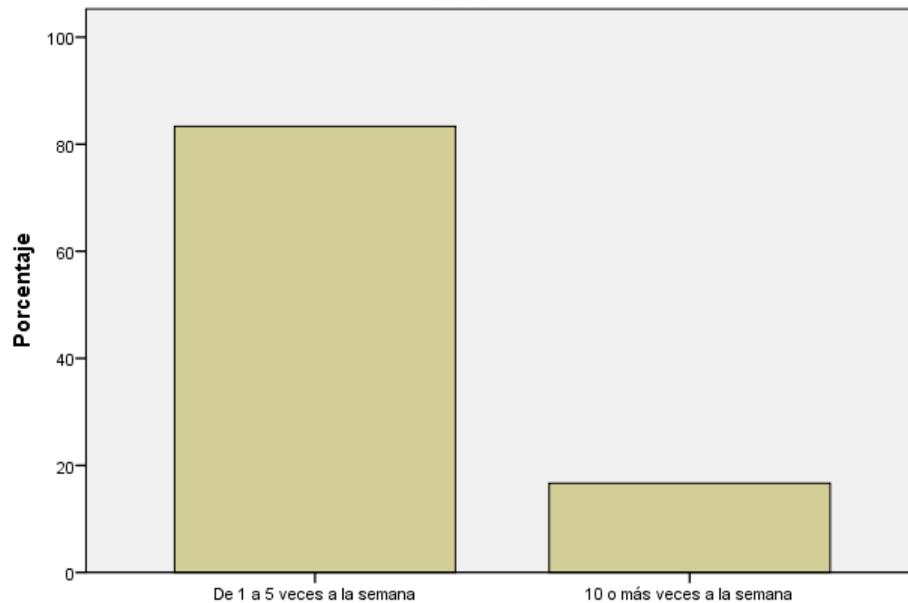


Gráfico N123: Número de veces a la semana en que los empleados se comunican con los socios de TMO.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 83,3% de la muestra contestó que se comunica con los socios “de 1 a 5 veces a la semana”, un 16,7% respondió que “10 o más veces a la semana”.

11. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus superiores?

Tabla 128: Tabla de frecuencia para la pregunta 11. *Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus superiores?*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido De 6 a 8 veces a la semana</i>	3	50.0	50.0	50.0
<i>10 o más veces a la semana</i>	3	50.0	50.0	100.0
<i>Total</i>	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°124: Número de veces a la semana en que los empleados se comunican con sus superiores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a la comunicación con sus superiores el 50% de la muestra respondió que se comunica con ellos “de 6 a 8 veces a la semana”, mientras que el otro 50% lo hace “10 o más veces a la semana”.

12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus compañeros?

Tabla 129: Tabla de frecuencia para la pregunta 12. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 5 veces a la semana	1	16.7	16.7	16.7
De 6 a 8 veces a la semana	3	50.0	50.0	66.7
10 o más veces a la semana	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

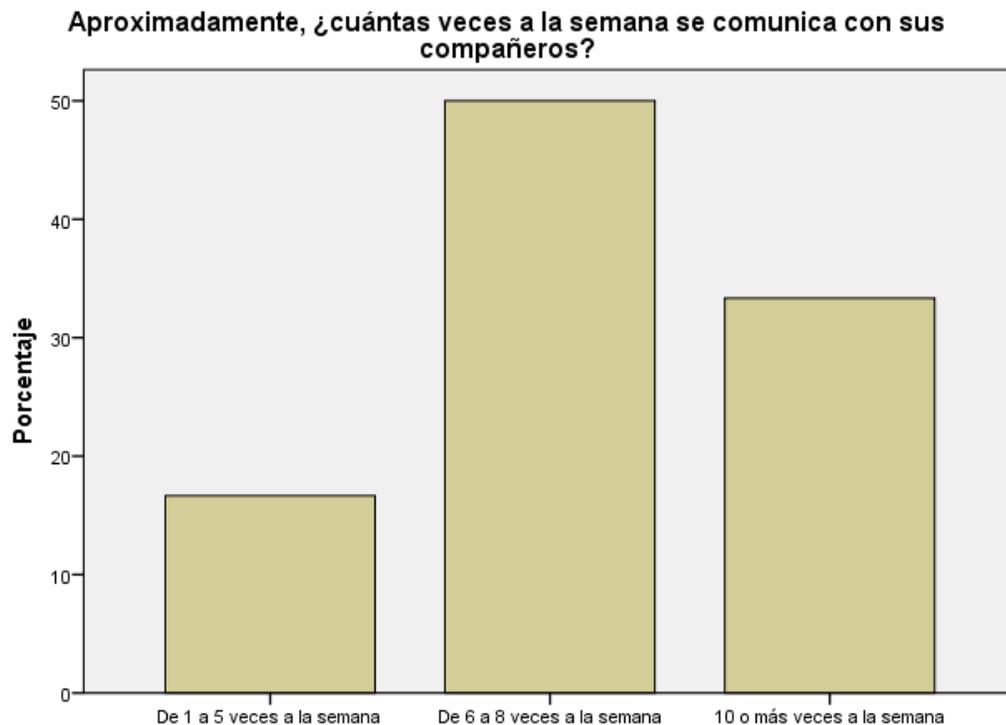


Gráfico N°125: Número de veces a la semana en que los empleados se comunican con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la comunicación con sus compañeros el 16,7% de la muestra respondió que de “1 a 5 veces a la semana”, el 50% se comunica “de 6 a 8 veces a la semana” mientras que el 33,3% lo hace “10 o más veces a la semana”.

13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?

Tabla 130: Tabla de frecuencia para la pregunta 13. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 5 veces a la semana	3	50.0	50.0	50.0
De 6 a 8 veces a la semana	1	16.7	16.7	66.7
10 o más veces a la semana	1	16.7	16.7	83.3
Nunca	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con sus clientes?

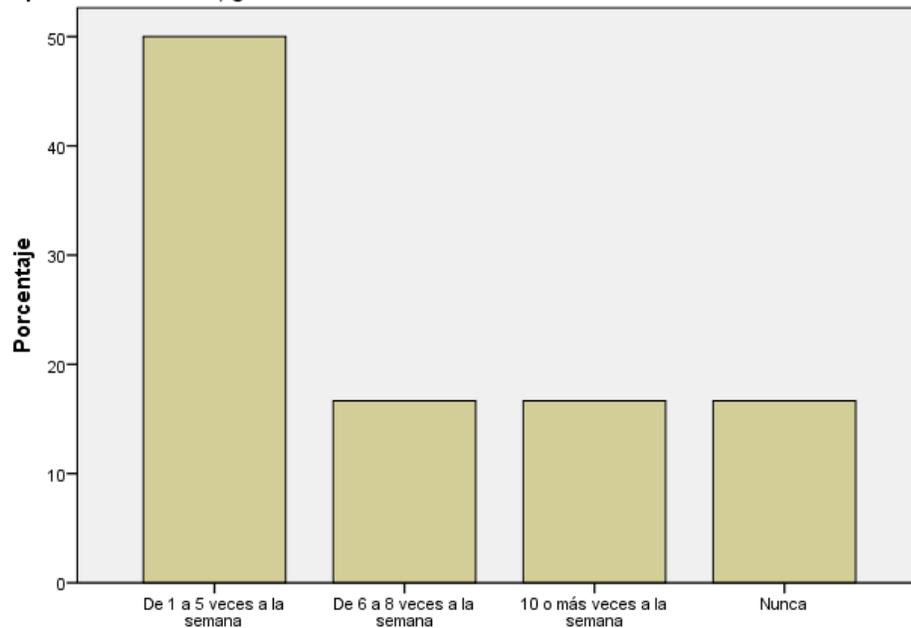


Gráfico N°126: Número de veces a la semana en que los empleados se comunican con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de los empleados de TMO se comunican con sus clientes “de 1 a 5 veces al día”, 17% de ellos afirma que la comunicación es “de 6 a 8 veces a la semana”, otro 17% dice que es de “10 o más veces a la semana”. Mientras que un 17% de la muestra asegura que “nunca” se comunican con clientes.

14. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los socios de la empresa?

Tabla 131.: Tabla de frecuencia para la pregunta 14. ¿Qué tipo de mensajes comparte con los socios de la empresa?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	6	0	100%	
Felicitaciones por logros	4	2	67%	33%
Recomendaciones a compañeros	5	1	83%	17%
Temas administrativos	3	3	50%	50%
Condiciones laborales	3	3	50%	50%
Requerimientos	6	0	100%	
Personales	1	5	17%	83%

Fuente: Elaboración propia (2015)

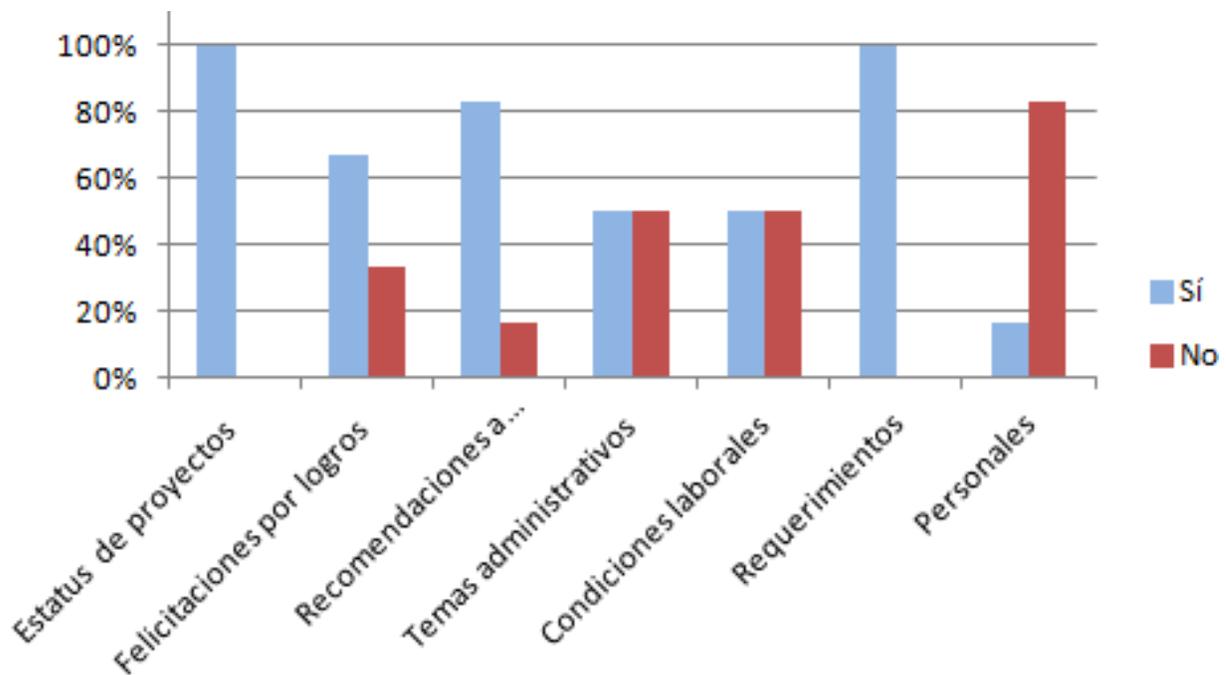


Gráfico N°127: Tipo de mensajes que comparten los empleados con los socios de la empresa.
Fuente: Elaboración propia (2015)

Para este ítem el tipo de mensajes compartidos con los socios de la empresa son los siguientes: “estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros”, “recomendaciones”, “Temas administrativos”, “Condiciones laborales”, “requerimientos” y “personales”.

15. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus superiores?

Tabla 132: Tabla de frecuencia para la pregunta 15. *¿Qué tipo de mensajes comparte con sus superiores?*

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido <i>Estatus de proyectos</i>	6	0	100%	
<i>Felicitaciones por logros</i>	4	2	67%	33%
<i>Recomendaciones a compañeros</i>	5	1	83%	17%
<i>Temas administrativos</i>	4	2	67%	33%
<i>Condiciones laborales</i>	5	1	83%	17%
<i>Requerimientos</i>	5	1	83%	17%
<i>Personales</i>	4	2	67%	33%

Fuente: Elaboración propia (2015)

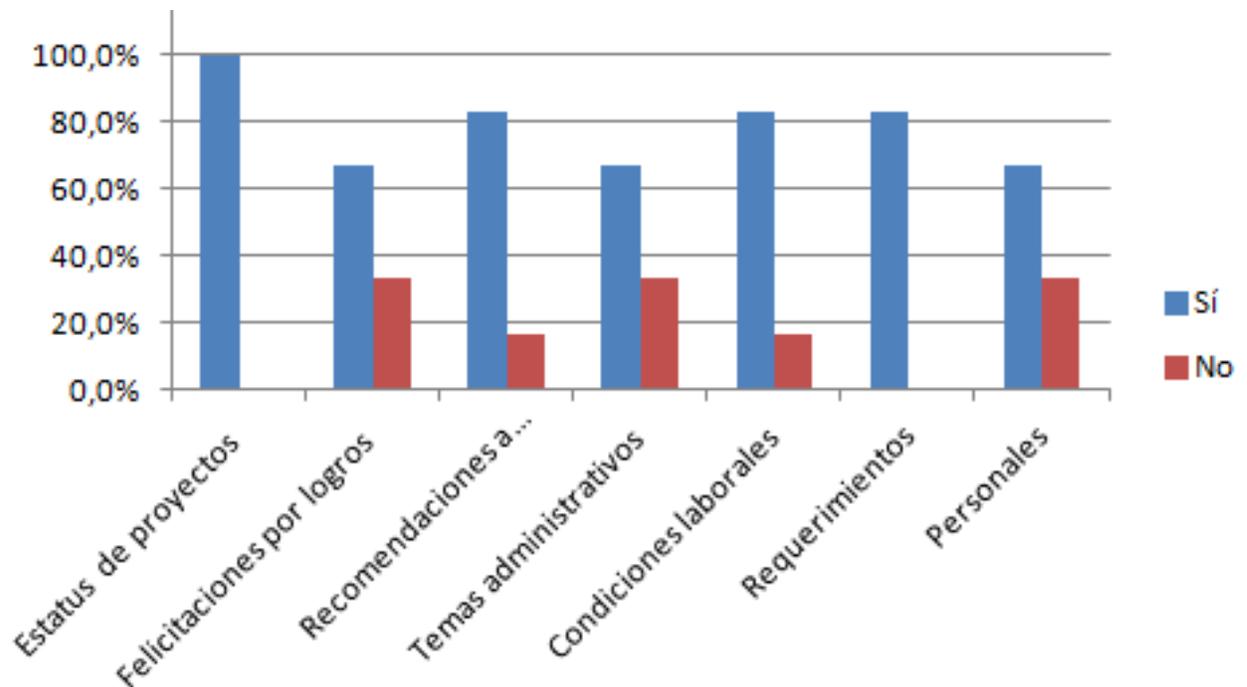


Gráfico N°128: Tipo de mensajes que comparten los empleados con los superiores de la empresa.
Fuente: Elaboración propia (2015)

Como resultado a la pregunta los empleados respondieron que con los socios de la empresa intercambian mensajes como “estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros”, “recomendaciones”, “temas administrativos”, “condiciones laborales”, “requerimientos” y “personales”.

16. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus compañeros?

Tabla 133: Tabla de frecuencia para la pregunta 16. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus superiores?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Estatus de proyectos	6	0	100%	
Felicitaciones por logros	5	1	83%	17%
Recomendaciones a compañeros	5	1	83%	17%
Temas administrativos	3	3	50%	50%
Condiciones laborales	3	3	50%	50%
Requerimientos	5	1	83%	17%
Personales	2	4	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

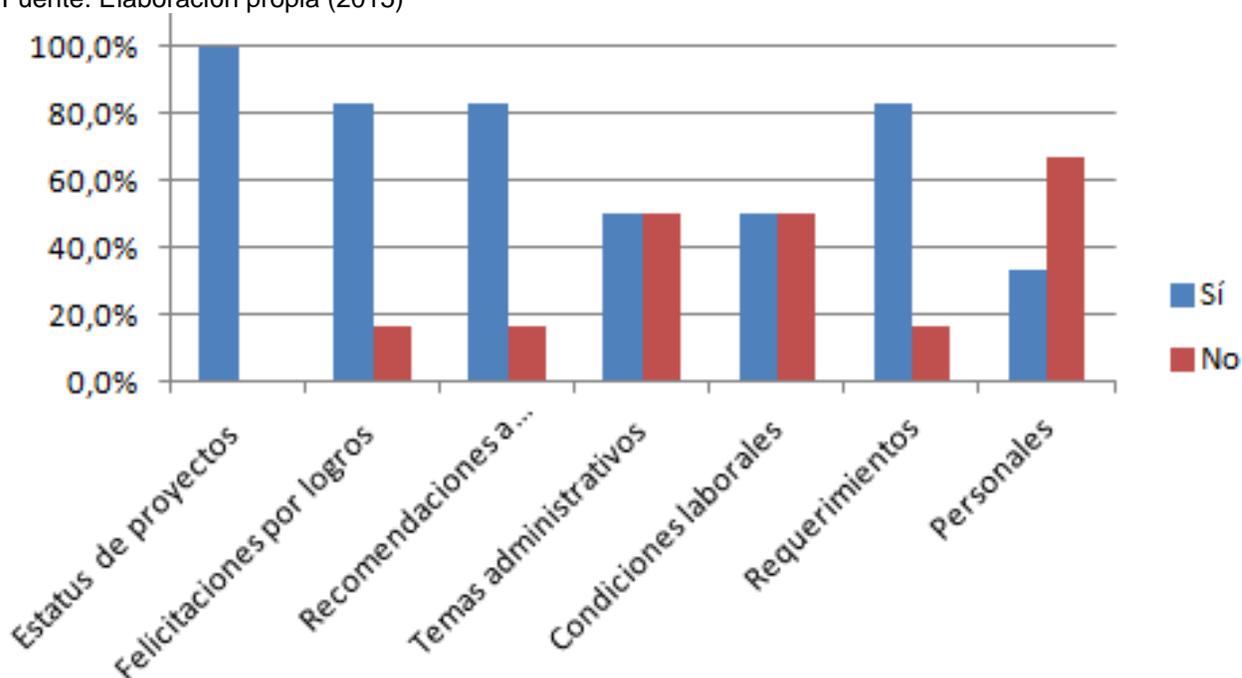


Gráfico N°127: Tipo de mensajes que comparten los empleados con los superiores de la empresa.
Fuente: Elaboración propia (2015)

Como resultado a la pregunta los empleados respondieron que con los sus compañeros de la empresa intercambian mensajes como “estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros”, “recomendaciones”, “temas administrativos”, “condiciones laborales”, “requerimientos” y “personales”.

17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?

Tabla 134: Tabla de frecuencia para la pregunta 17. ¿Qué tipo de mensajes comparte con sus clientes?

Valido		Frecuencia		Porcentaje	
		Sí	No	Sí	No
	<i>Estatus de proyectos</i>	6	0	100%	
	<i>Felicitaciones por logros</i>	1	5	17%	83%
	<i>Recomendaciones a compañeros</i>	0	6	0%	100%
	<i>Temas administrativos</i>	2	4	33%	67%
	<i>Condiciones laborales</i>	1	5	17%	83%
	<i>Requerimientos</i>	4	2	67%	33%
	<i>Personales</i>	0	6	0%	100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

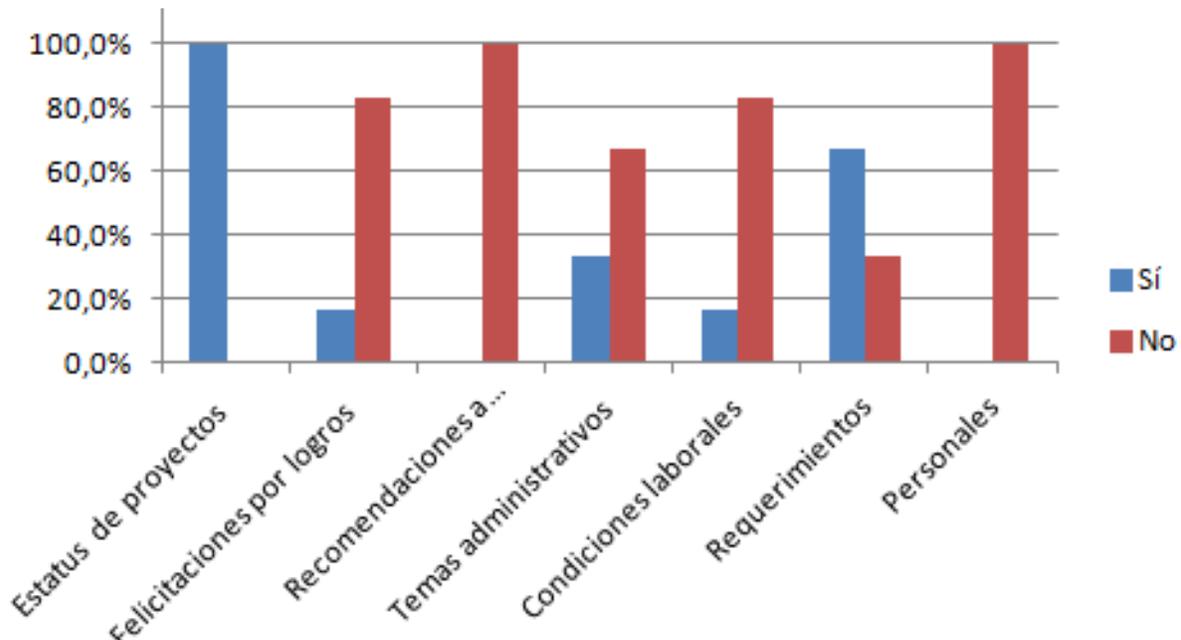


Gráfico N°128:: Tipo de mensajes que comparten los empleados con los clientes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como resultado a la pregunta los empleados respondieron que con los sus clientes de la empresa intercambian mensajes como “estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros”, “recomendaciones”, “temas administrativos”, “condiciones laborales”, “requerimientos” y “personales”.

18. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un socio?

Tabla 135: Tabla de frecuencia para la pregunta 18. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un socio?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Consegir un resultado	5	1	83%	17%
Consegir una reacción	3	3	50%	50%
Consegir una respuesta escrita	2	4	33%	67%
Formalizar un requerimiento	4	2	67%	33%
Formalizar un reclamo	1	5	17%	83%
Establecer una condición o parámetro	2	4	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

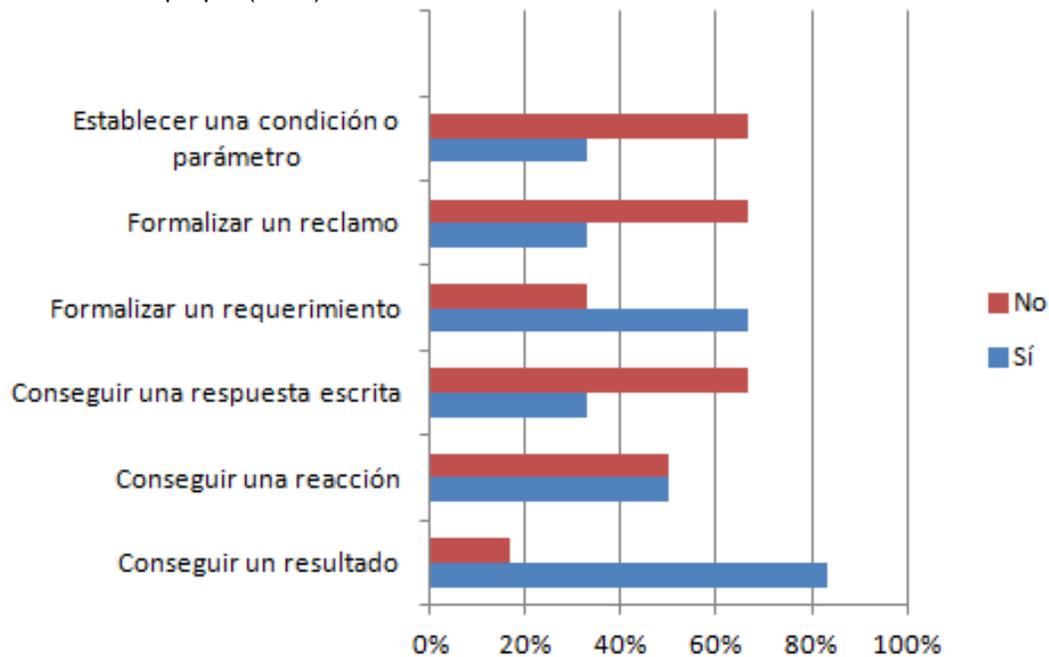


Gráfico 131: Objetivos perseguidos cuando un empleado envía un mensaje a un socio.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al enviar un mensaje a un socio los empleados respondieron que persiguen los siguientes objetivos: “Establecer una condición”, “formalizar un requerimiento”, “formalizar un reclamo”, “conseguir una respuesta escrita”, “conseguir una reacción” y “conseguir un resultado”.

19. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un superior?

Tabla 136: Tabla de frecuencia para la pregunta 19. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un superior?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido				
Conseguir un resultado	6		100%	
Conseguir una reacción	3	3	50%	50%
Conseguir una respuesta escrita	1	5	17%	83%
Formalizar un requerimiento	6		100%	
Formalizar un reclamo	2	4	33%	67%
Establecer una condición o parámetro	1	5	17%	83%

Fuente: Elaboración propia (2015)

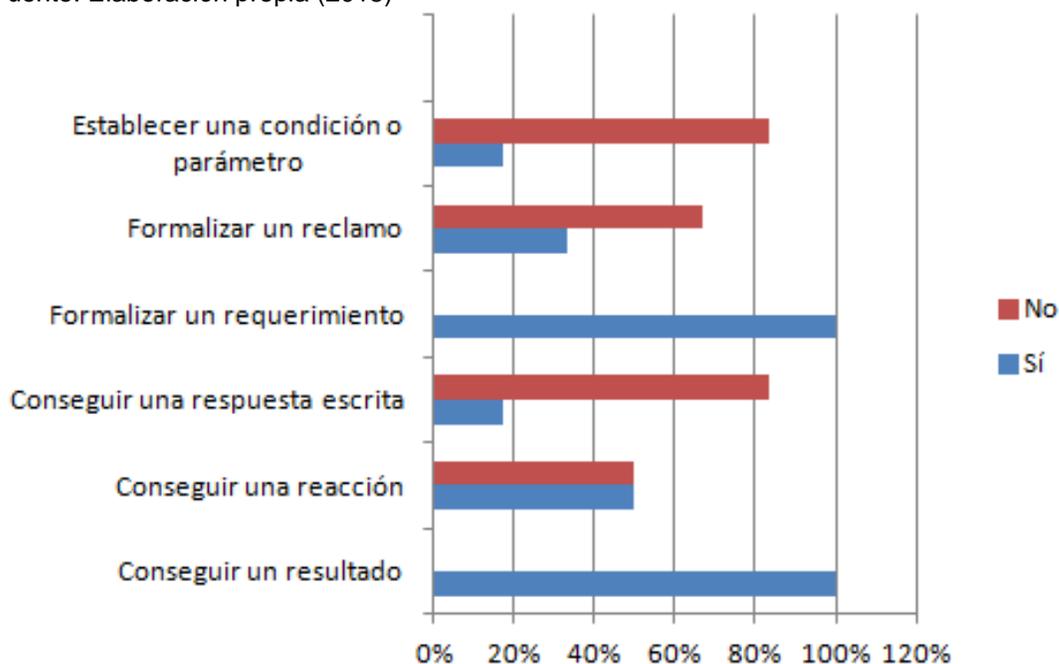


Gráfico N°132: Objetivos perseguidos cuando un empleado envía un mensaje a un superior.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al enviar un mensaje a superior los empleados respondieron que persiguen los siguientes objetivos: “Establecer una condición”, “formalizar un requerimiento”, “formalizar un reclamo”, “conseguir una respuesta escrita”, “conseguir una reacción” y “conseguir un resultado”.

20. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un compañero?

Tabla 136: Tabla de frecuencia para la pregunta 20. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un compañero?

		Frecuencia		Porcentaje	
		Sí	No	Sí	No
Valido	Conseguir un resultado	2	4	33%	67%
	Conseguir una reacción	5	1	83%	17%
	Conseguir una respuesta escrita	3	3	50%	50%
	Formalizar un requerimiento	4	2	67%	33%
	Formalizar un reclamo	2	4	33%	67%
	Establecer una condición o parámetro	2	4	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

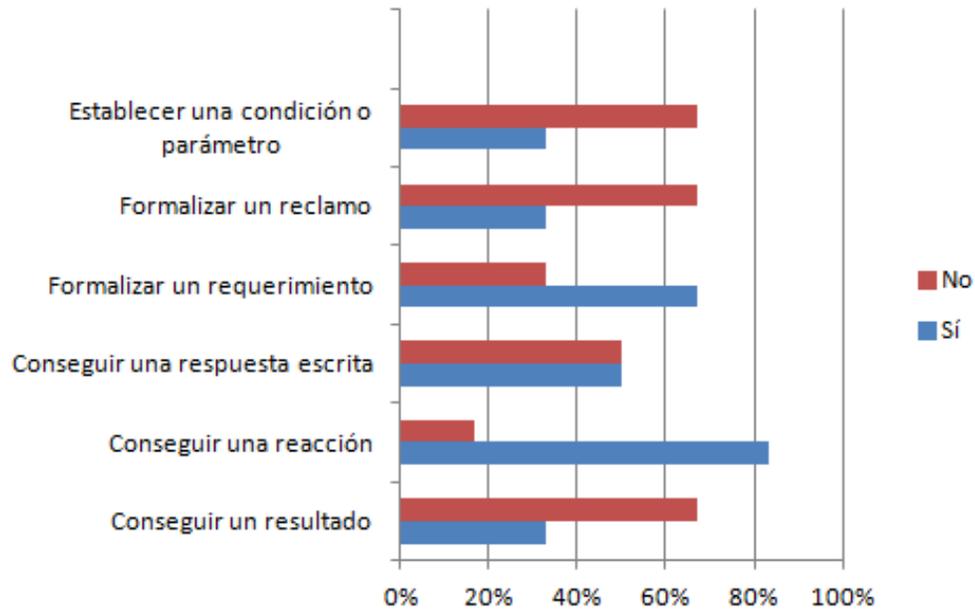


Gráfico N°133: Objetivos perseguidos cuando un empleado envía un mensaje a un compañero.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al enviar un mensaje a un compañero los empleados respondieron que persiguen los siguientes objetivos: “Establecer una condición”, “formalizar un requerimiento”, “formalizar un reclamo”, “conseguir una respuesta escrita”, “conseguir una reacción” y “conseguir un resultado”.

21. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a los clientes?

Tabla 137: Tabla de frecuencia para la pregunta 121. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a un los clientes?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Dar el estatus de un proyecto	6		100%	0%
Formalizar un requerimiento	5	1	83%	17%
Presentar resultados	6	0	100%	
Generar una oportunidad de negocios	4	2	67%	33%
Convocar reuniones	6	0	100%	
Temas administrativos	2	4	33%	67%

Fuente: Elaboración propia (2015)

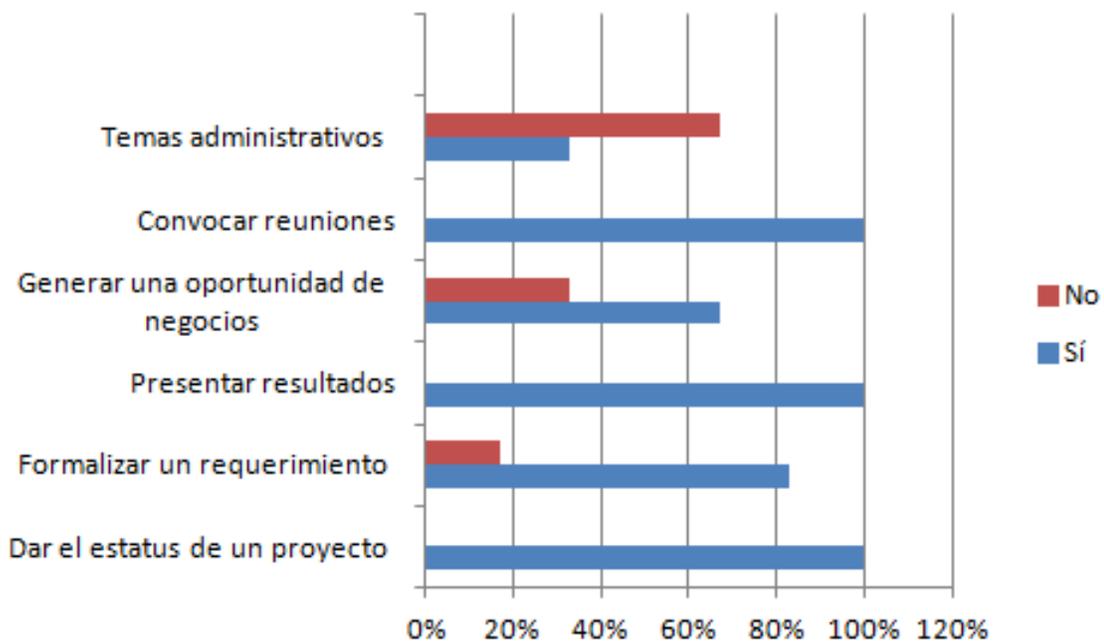


Gráfico N°134: Objetivos perseguidos cuando un empleado envía un mensaje a los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al enviar un mensaje a un cliente los empleados persiguen los siguientes objetivos: “temas administrativos”, “convocar reuniones” “generar una oportunidad de negocios”, “presentar resultados”, “formalizar un requerimiento” y “dar el estatus de un proyecto”

22. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

Tabla 138: Tabla de frecuencia para la pregunta 22. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A través de medios formales	4	66.7	66.7	66.7
A través de medios informales	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse internamente en TMO?

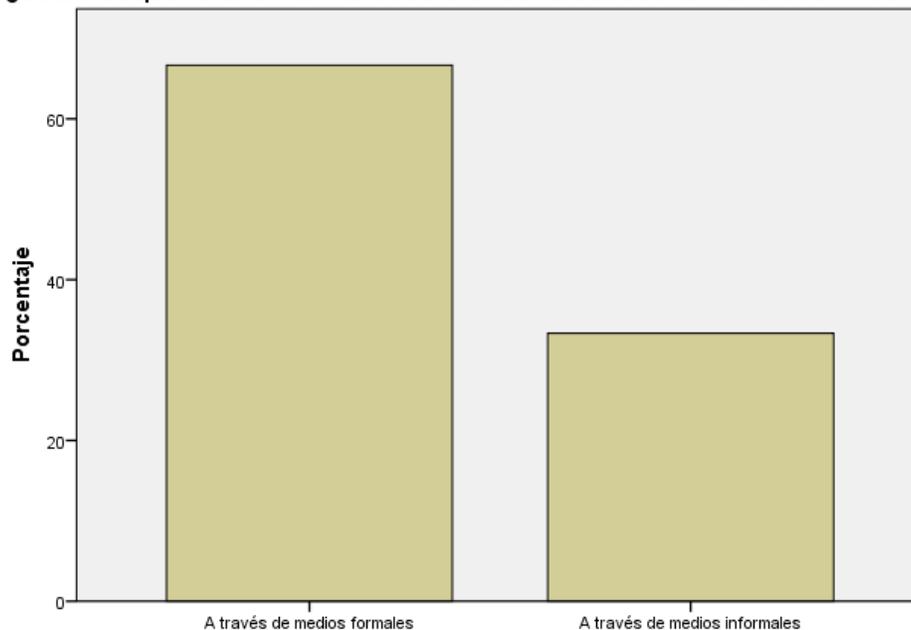


Gráfico N°135: Forma más efectiva de comunicación internamente en TMO.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,7% de la muestra considera que la forma más efectiva para comunicarse internamente en TMO es “a través de medios formales” y el 33,3% “a través de medios informales”.

23. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes?

Tabla 139: Tabla de frecuencia para la pregunta 22. ¿Cuál cree que es la forma más efectiva de comunicarse con los clientes de TMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A través de medios formales	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

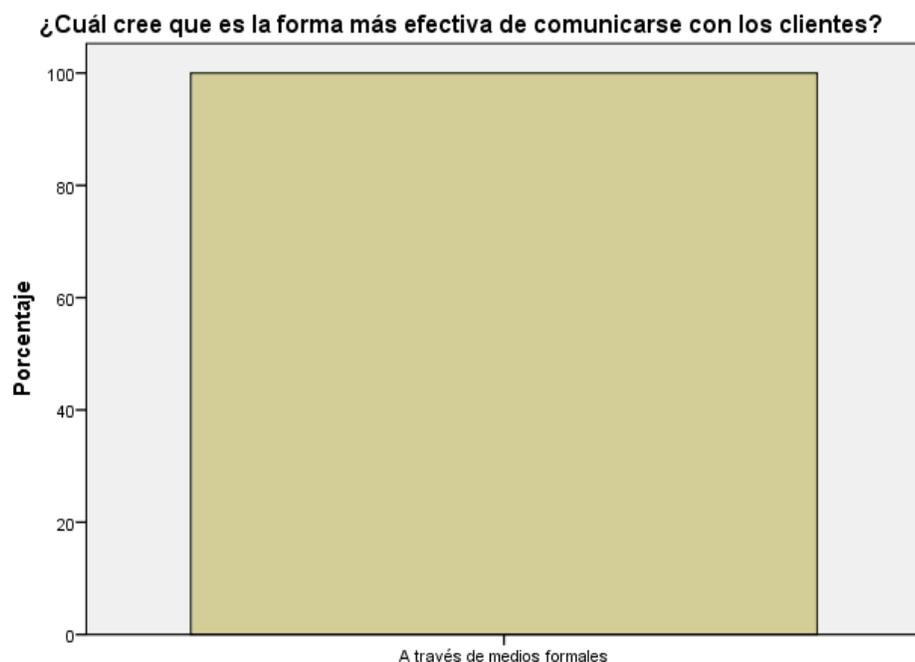


Gráfico N°136: Forma más efectiva de comunicación con los clientes de TMO.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de la muestra considera que la forma más efectiva para comunicarse con los clientes es “a través de los medios formales”.

24. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los socios?

Tabla 140: Tabla de frecuencia para la pregunta 24. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los socios?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Malos entendidos	0	6	0%	100%
Diferencias de personalidad	0	6	0%	100%
Diferencias por responsabilidades	0	6	0%	100%
No tenemos problemas comunicacionales	6	0	100%	0%

Fuente: Elaboración propia (2015)

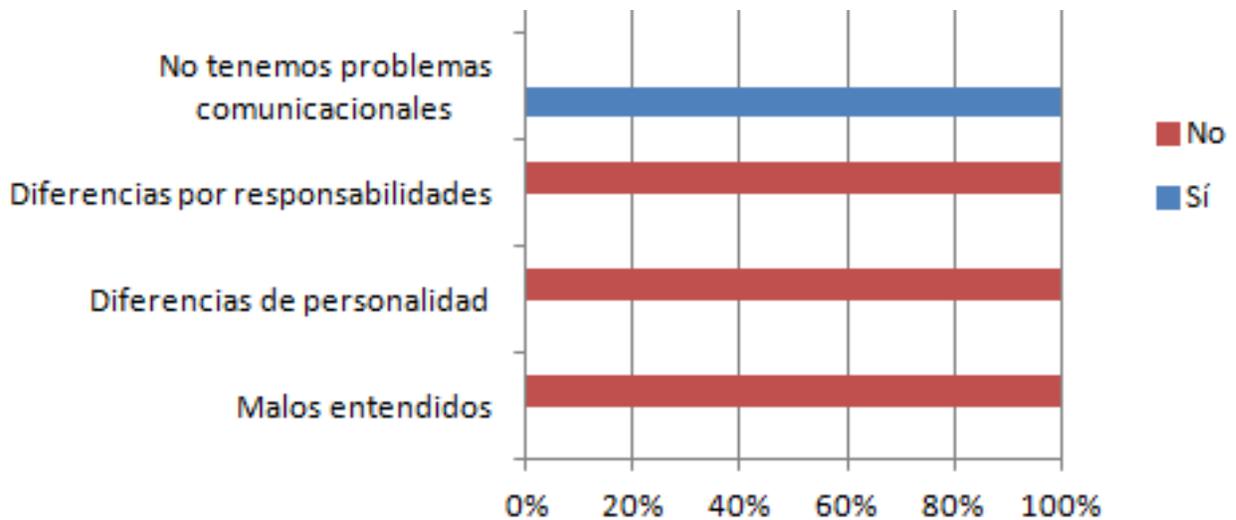


Gráfico N°137: Dificultades comunicacionales entre empleados y socios..

Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a las dificultades comunicacionales que se presentan con los socios el 100% de la muestra coincide que “no tenemos problemas comunicacionales”.

25. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con superiores?

Tabla 141: Tabla de frecuencia para la pregunta 25. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los superiores?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Malos entendidos	0	6	0%	100%
Diferencias de personalidad	0	6	0%	100%
Diferencias por responsabilidades	1	5	17%	83%
No tenemos problemas comunicacionales	6	0	100%	0%

Fuente: Elaboración propia (2015)

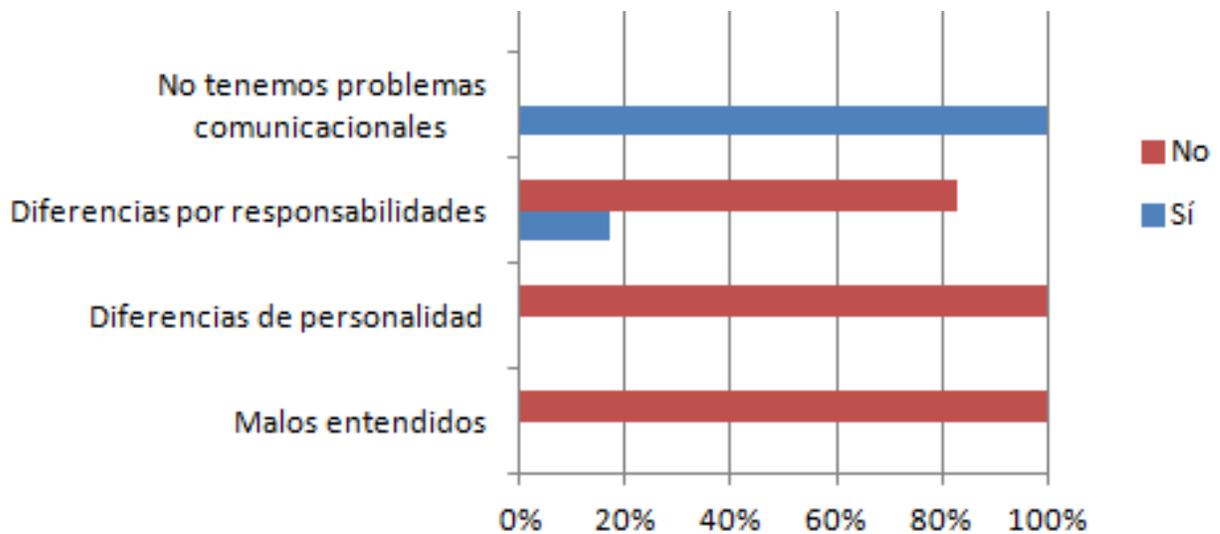


Gráfico N°138: Dificultades comunicacionales entre empleados y superiores.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a las dificultades comunicacionales que se presentan con los superiores la muestra afirma, en su mayoría, que “no tenemos problemas comunicacionales” y que los problemas que se presentan son por “diferencias de responsabilidad”.

26. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los compañeros?

Tabla 142: Tabla de frecuencia para la pregunta 26. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los compañeros?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Malos entendidos	0	6	0%	100%
Diferencias de personalidad	0	6	0%	100%
Diferencias por responsabilidades	4	5	17%	83%
No tenemos problemas comunicacionales	6	0	100%	0%

Fuente: Elaboración propia (2015)

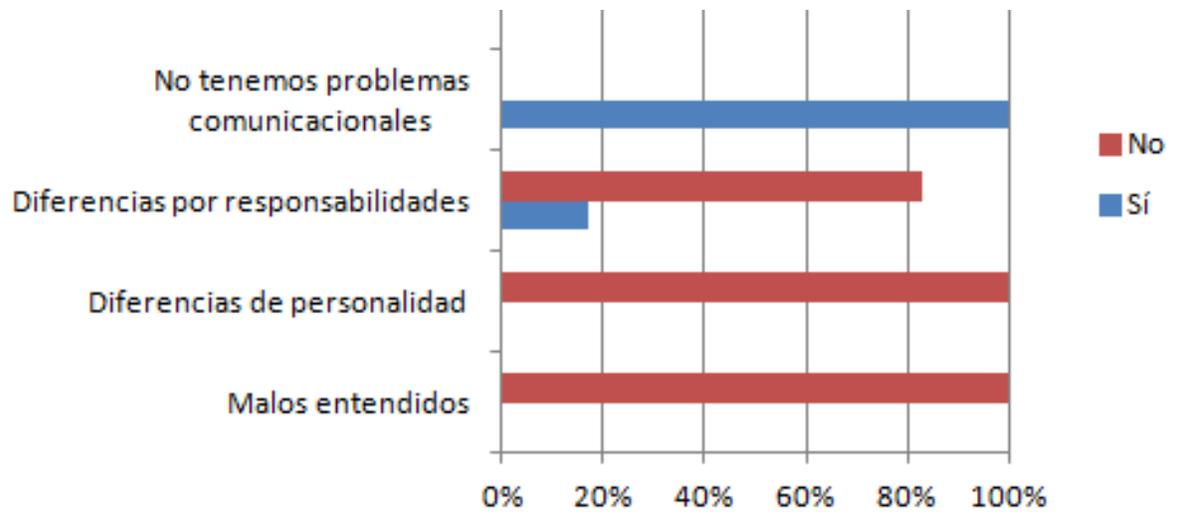


Gráfico N°139: Dificultades comunicacionales entre empleados.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a las dificultades comunicacionales que se presentan con los compañeros la muestra afirma, en su mayoría, que “no tenemos problemas comunicacionales” y que los problemas que se presentan son por “diferencias de responsabilidad”.

27. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con clientes?

Tabla 143: Tabla de frecuencia para la pregunta 27. ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que se presentan en las comunicaciones con los clientes?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido				
Malos entendidos	2	4	33%	67%
Diferencias de personalidad	1	5	17%	83%
Diferencias por responsabilidades	0	6		100%
No tenemos problemas comunicacionales	5	1	83%	17%

Fuente: Elaboración propia (2015)

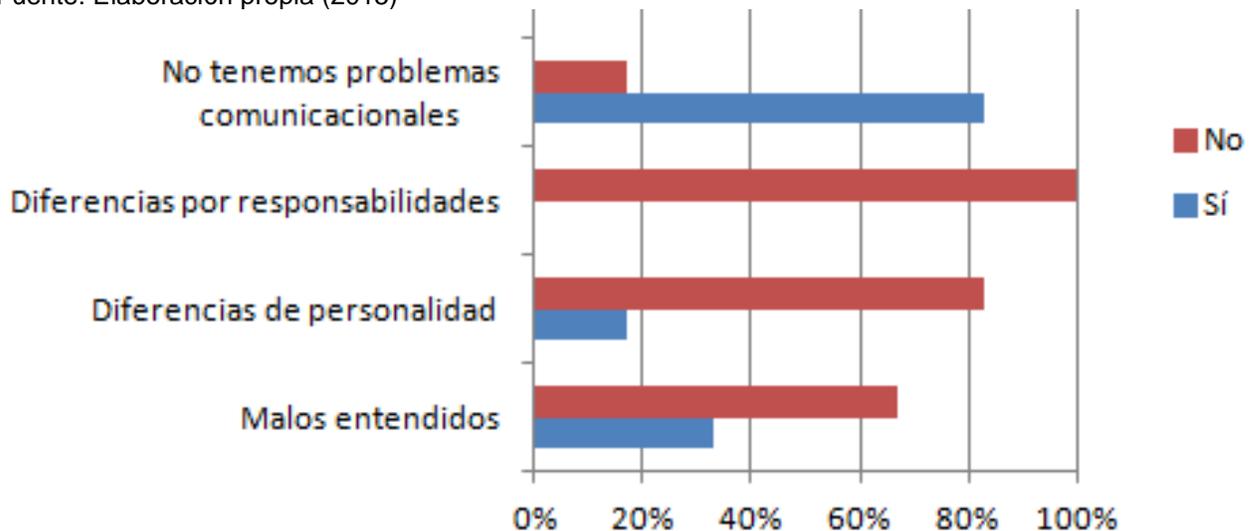


Gráfico N°140: Dificultades comunicacionales entre empleados y clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a las dificultades comunicacionales que se presentan con los clientes la muestra afirma, en su mayoría, que “no tenemos problemas comunicacionales” y que los problemas que se presentan son por “diferencias de personalidad” y “malos entendidos”.

28. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO?

Tabla 144: Tabla de frecuencia para la pregunta 28. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones, internamente, en TMO?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Problemas de conexión a Internet	5	1	83%	17%
Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras)	5	1	83%	17%
Problemas con la señal de datos	1	5	17%	83%
Problema con línea telefónica	3	3	50%	50%
Problemas de acceso a los correos corporativos	0	6		100%
No tenemos problemas físicos para comunicarnos	1	5	17%	83%
Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería)	5	1	83%	17%
Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.)	0	6		100%
La disponibilidad para encontrarse	0	6		100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

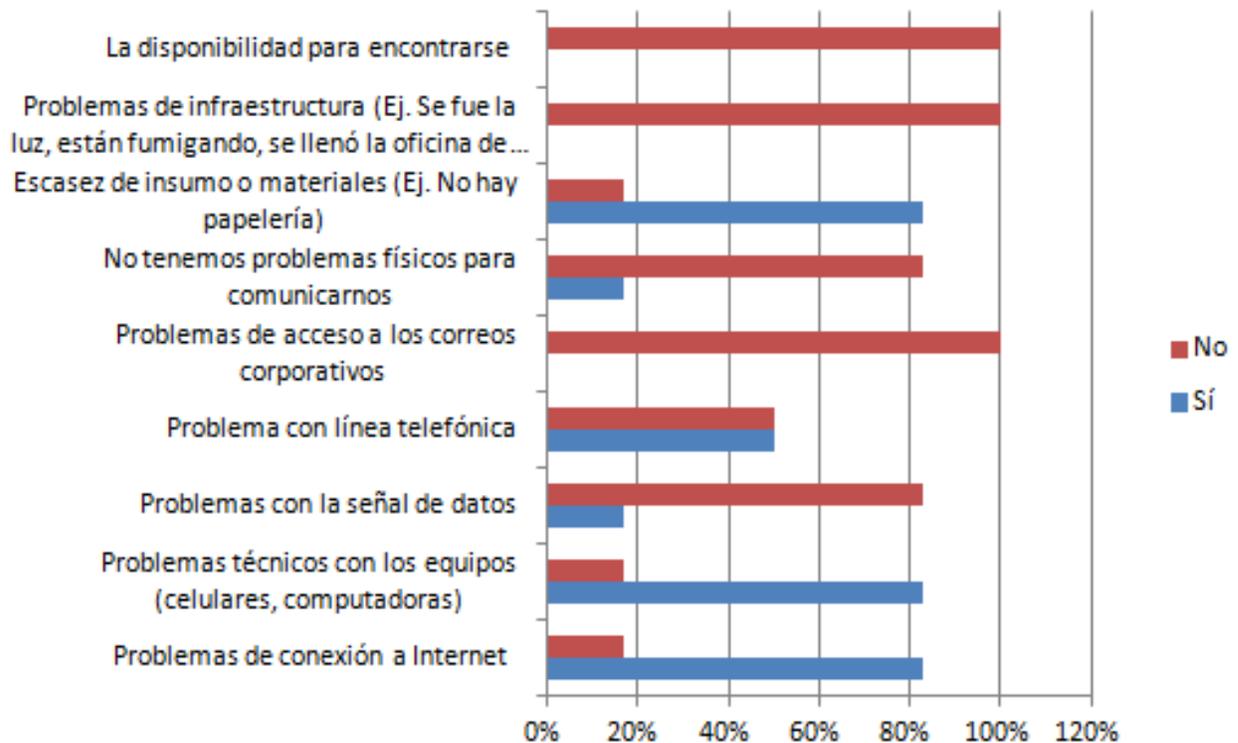


Gráfico N°141: Barreras físicas en las comunicaciones internas según los empleados.
 Fuente: Elaboración propia (2015)

Los empleados afirman que dentro de las dificultades que tienen para comunicarse internamente están “escasez de insumos”, “problemas con la línea telefónica”, “problemas con la señal de datos”, “problemas técnicos con los equipos” y “problemas de conexión a Internet”.

29. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes en TMO?

Tabla 145: Tabla de frecuencia para la pregunta 29. ¿Cuáles son las dificultades físicas que se presentan en las comunicaciones con los clientes?

	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Valido Problemas de conexión a Internet	3	3	50%	50%
Problemas técnicos con los equipos (celulares, computadoras)	1	5	17%	83%
Problemas con la señal de datos	1	5	17%	83%
Problema con línea telefónica	0	6		100%
Problemas de acceso a los correos corporativos	3	3	50%	50%
No tenemos problemas físicos para comunicarnos	0	6		100%
Escasez de insumo o materiales (Ej. No hay papelería)	0	6		100%
Problemas de infraestructura (Ej. Se fue la luz, están fumigando, se llenó la oficina de agua, etc.)	0	6		100%
La disponibilidad para encontrarse	0	6		100%

Fuente: Elaboración propia (2015)

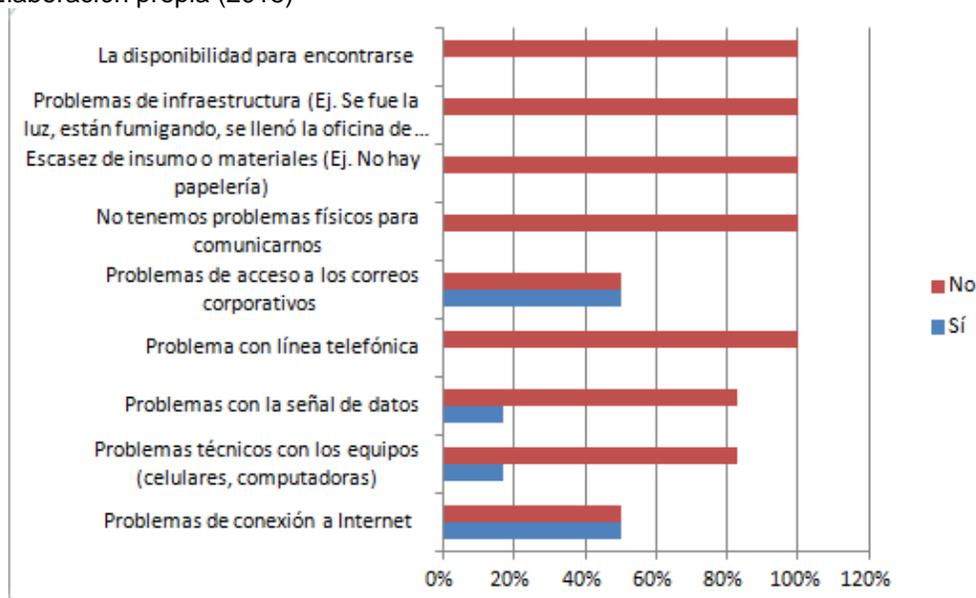


Gráfico N°142: Barreras físicas en las comunicaciones con los clientes según los empleados de TMO. Fuente: Elaboración propia (2015)

Entre las dificultades para comunicarse con los clientes la muestra afirmó que son “problemas de acceso a los correos corporativos”, “problemas técnicos con los equipos” y “problemas de conexión a Internet”.

30. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las Comunicaciones Internas?

De la muestra total de empleados el 83,3% (1 persona) dio su recomendación sobre las acciones que consideraría pertinentes para mejorar las comunicaciones internas, los resultados fueron:

Tabla 146: Tabla de frecuencia para la pregunta 30. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?

Pregunta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
<i>Acciones para mejorar las comunicaciones internas de TMO</i>	<i>Carteleras informativas</i>	1	17%
	<i>Mejoras en el acceso a internet</i>	3	50%
	<i>Mejoras en los equipos</i>	3	50%
	<i>Acciones y no solo respuesta</i>	1	17%
	<i>Actividades de integración</i>	1	17%

Fuente: Elaboración propia (2015)

31. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones con los clientes?

Tabla 147: Tabla de frecuencia para la pregunta 31. ¿Qué acciones consideraría pertinentes aplicar para mejorar las comunicaciones internas?

Pregunta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
<i>Acciones para mejorar las comunicaciones con los clientes</i>	<i>Precisar las condiciones de trabajo</i>	1	17%
	<i>Mejoras en el acceso a internet</i>	3	50%
	<i>Crear canales de comunicación informales</i>	1	17%
	<i>Mejores equipos</i>	1	17%
	<i>Ampliar el equipo humano</i>	1	17%

Fuente: Elaboración propia (2015)

32. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

Tabla 148: Tabla de frecuencia para la pregunta 32. *¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Informal	3	50.0	50.0	50.0
Formal	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

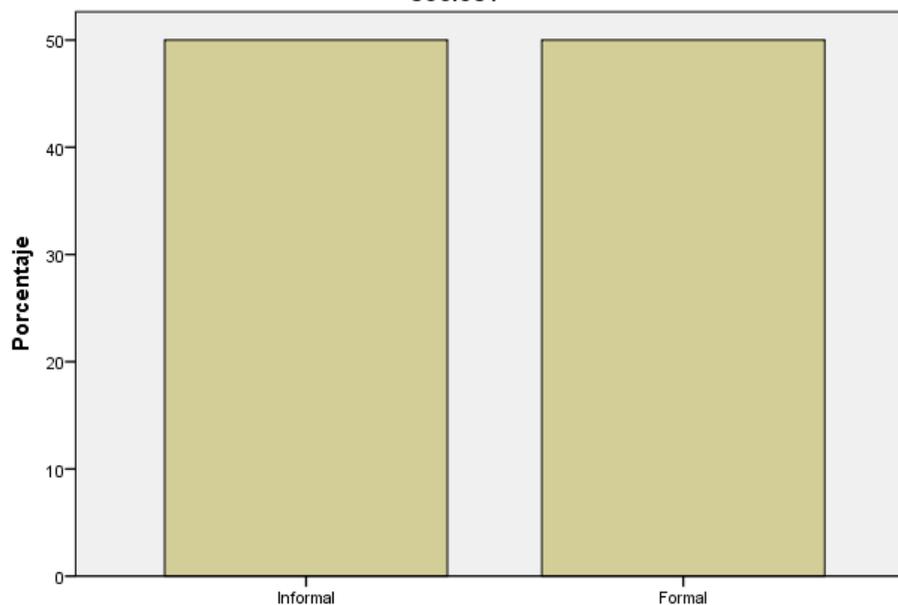


Gráfico N°143: Nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios de TMO.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de la muestra encuestada afirma que la comunicación con los socios es “formal”, mientras que el otro 50% opina que es “informal”.

32. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los superiores?

Tabla 149: Tabla de frecuencia para la pregunta 33. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los socios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Informal	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los superiores?

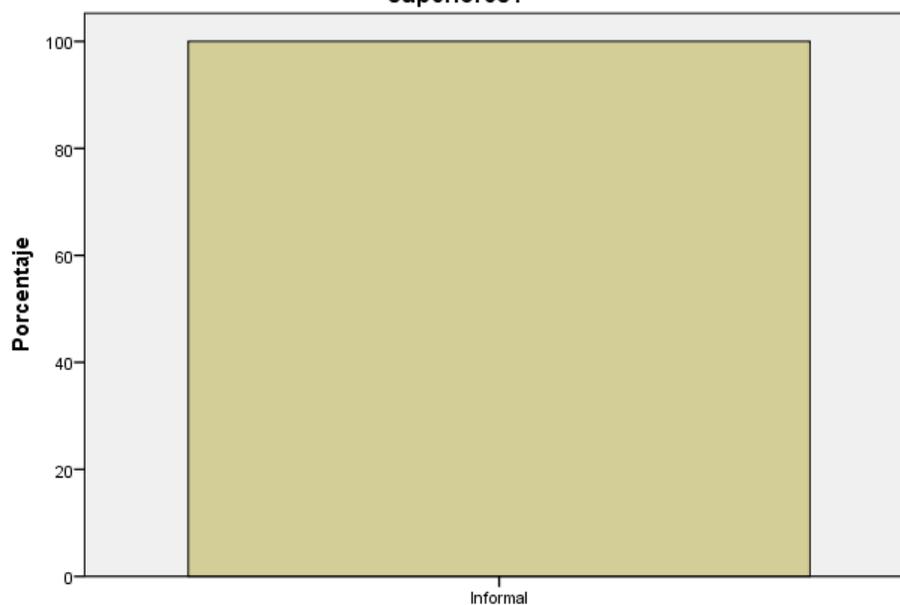


Gráfico N°144: Nivel de formalidad en las comunicaciones con los superiores.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de la muestra encuestada respondió que la comunicación con los superiores es “formal”.

33. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los compañeros?

Tabla 150: Tabla de frecuencia para la pregunta 34. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy informal	1	16.7	16.7	16.7
Informal	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

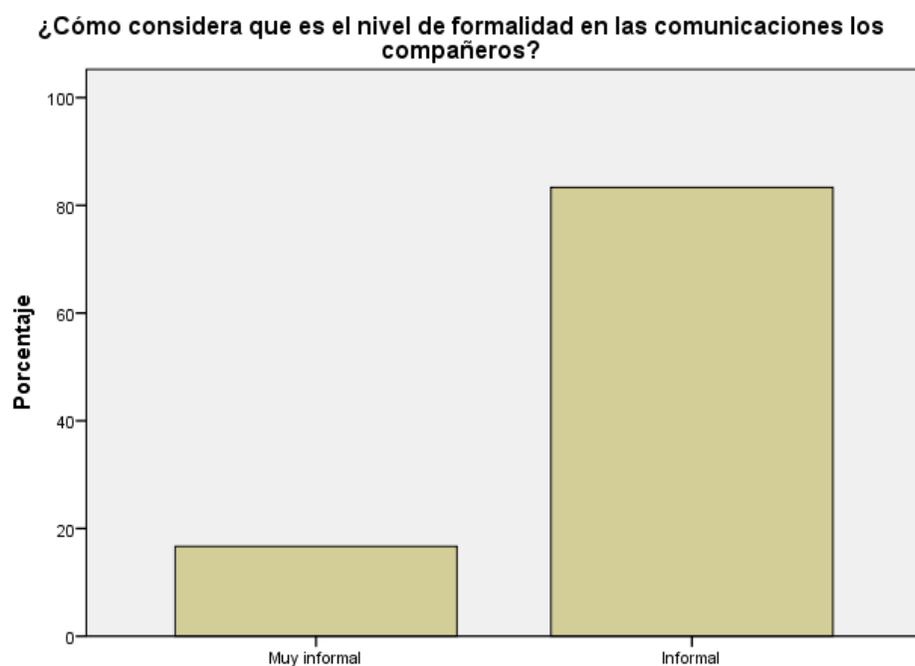


Gráfico N°145: Nivel de formalidad en las comunicaciones con los compañeros.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 16,7% de los encuestados opinó que la relación con los compañeros es “muy formal” mientras que el 83,3% dijo que era “informa”.

34. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?

Tabla 151: Tabla de frecuencia para la pregunta 35. ¿Cómo considera usted que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Informal	1	16.7	16.7	16.7
Formal	4	66.7	66.7	83.3
Muy formal	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo considera que es el nivel de formalidad en las comunicaciones con el los clientes?

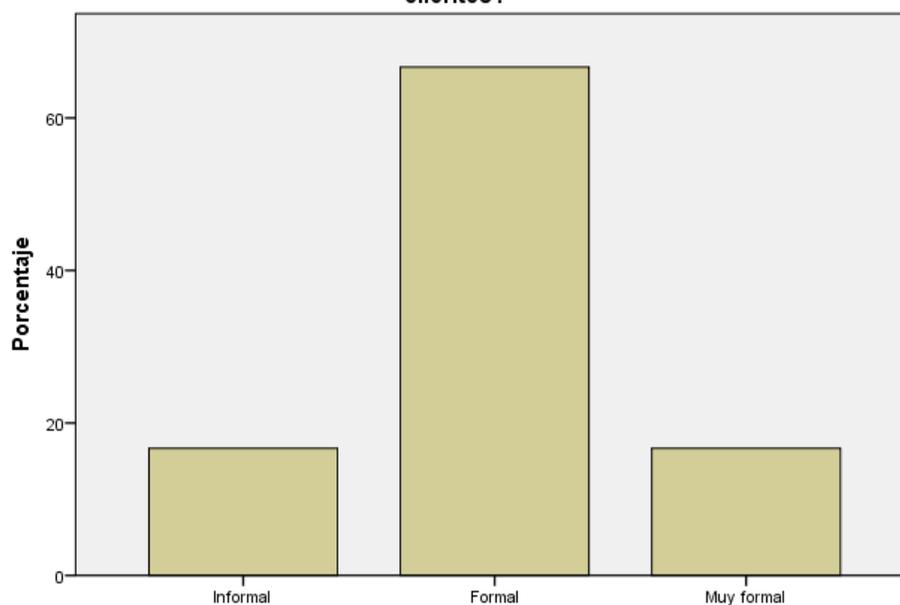


Gráfico N°146: Nivel de formalidad en las comunicaciones con los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 16,7% de la muestra afirma que la comunicación con los clientes es “informal”, el 66,7% opina que es “formal” y el 16,7% “muy formal”.

36. ¿Considera que la Comunicación Interna en TMO es efectiva?

Tabla 152: Tabla de frecuencia para la pregunta 36. ¿Considera que la Comunicación Interna en TMO es efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy Buena	4	66.7	66.7	66.7
Buena	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

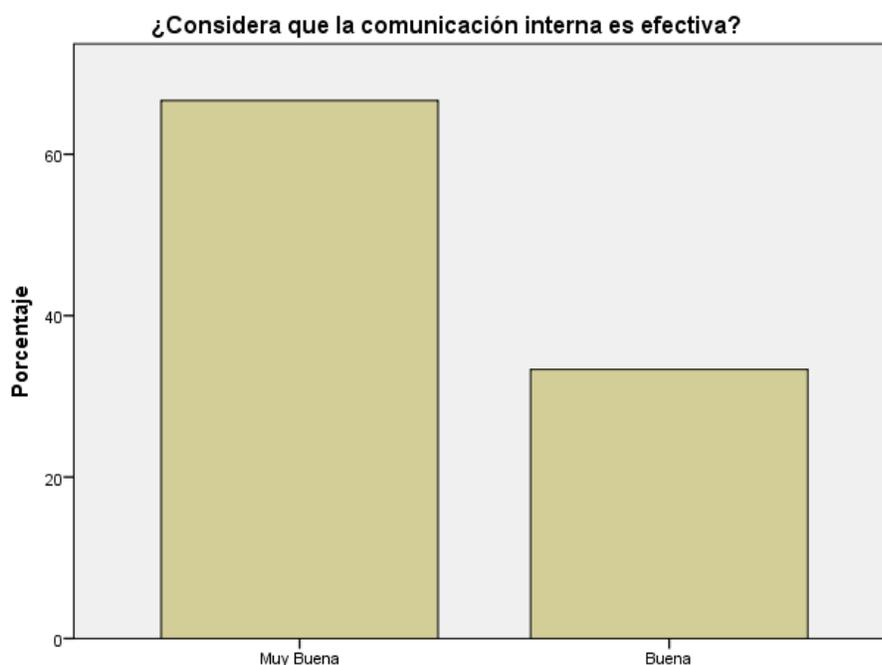


Gráfico N°147: Efectividad de la comunicación interna en TMO según sus empleados.
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 66,7% de los empleados opinó que la comunicación interna es “muy buena”, mientras que el 33,3% respondió que es “buena”.

37. ¿Cómo considera que es la comunicación del equipo de TMO con los clientes es efectiva?

Tabla 153: Tabla de frecuencia para la pregunta 37. ¿Considera que la Comunicación del equipo de TMO con los clientes es efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy Buena	3	50.0	50.0	50.0
Buena	3	50.0	50.0	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Considera que la comunicación del equipo de TMO con los clientes es efectiva?

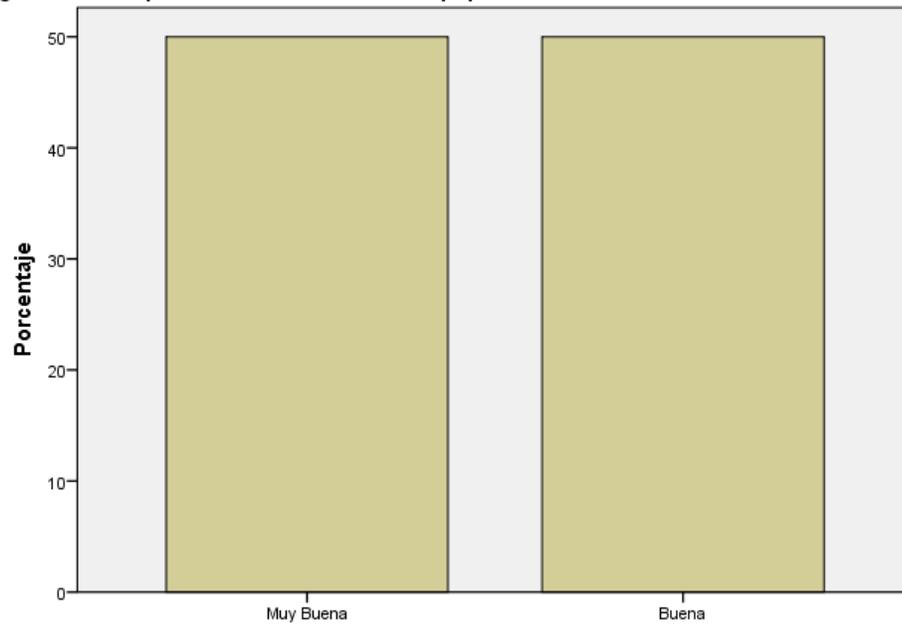


Gráfico N°148: Efectividad de la comunicación del equipo de TMO con sus clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 50% de la muestra encuestada respondió que la comunicación con los clientes es “muy buena”, mientras que el otro 50% contestó que es “muy buena”.

38. ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?

Tabla 154: Tabla de frecuencia para la pregunta 38. . ¿Cómo resguarda la confidencialidad de la información de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Solo la comparto internamente con el equipo involucrado	3	50.0	50.0	50.0
Solo la comparto con superiores	1	16.7	16.7	66.7
La comparto con todos los integrantes de TMO	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

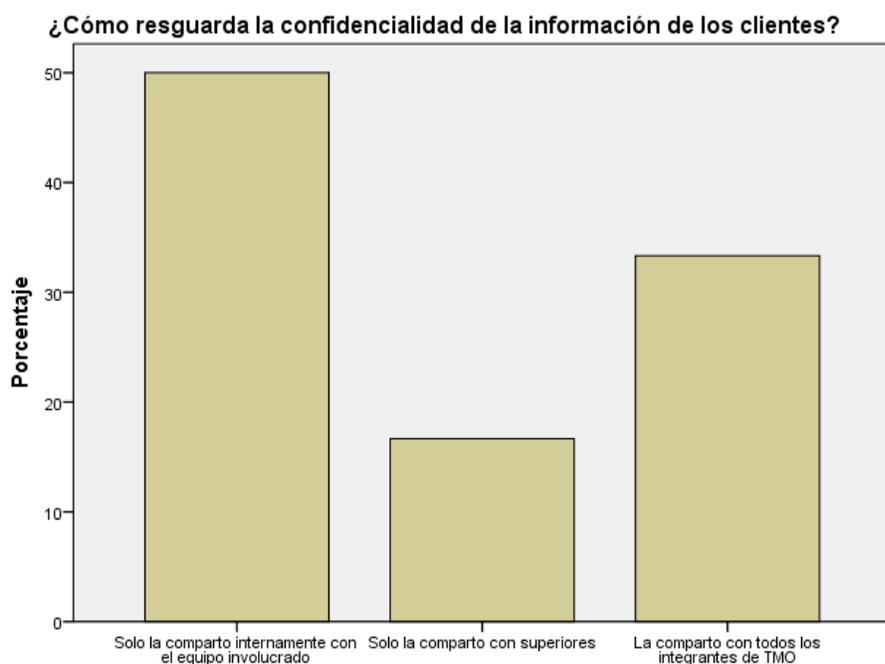


Gráfico N°149: Cómo resguarda la confidencialidad de los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los encuestados respondieron que para resguardar la confidencialidad de la información de los clientes el 50% “solo lo comparto internamente con el equipo involucrado” el 16,6% “solo la comparto con los superiores” y el 33,3% “la comparto con todo el equipo de TMO”.

39. ¿Cómo registra la información de los clientes?

Tabla 155: Tabla de frecuencia para la pregunta 39. ¿Cómo registra la información de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En documentos formales (correos, minutas y estatus)	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2015)

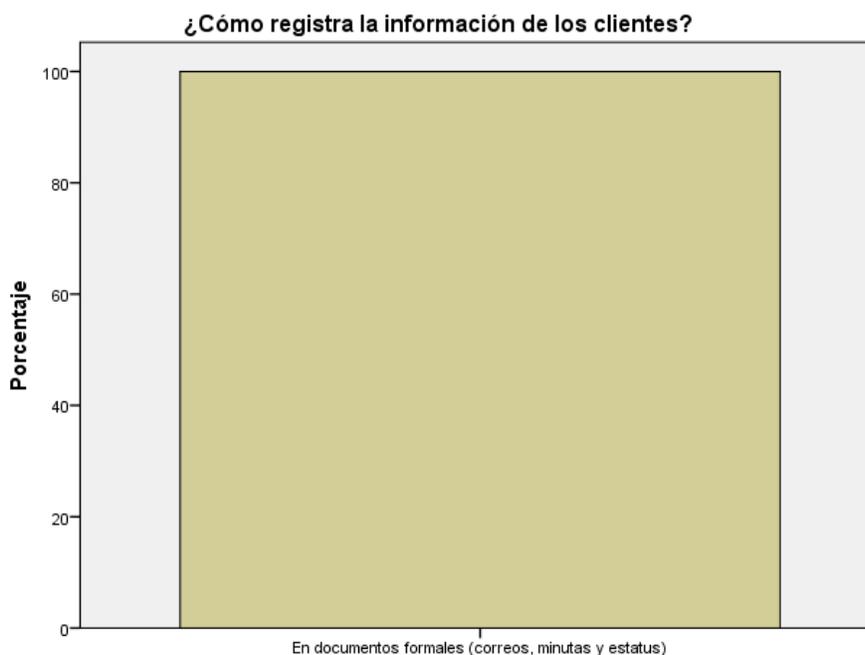


Gráfico N°150: Cómo registra la información de los clientes. .

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de la muestra respondió que para registrar la información de los clientes lo hacen a través de “documentos formales”.

40. ¿Cómo procesa un requerimiento de un cliente?

Tabla 156: Tabla de frecuencia para la pregunta 40. ¿Cómo procesa un requerimiento de un cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Se lo comunico a mi superior	5	83.3	83.3	83.3
No tengo un mecanismo particular	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°161: Cómo procesa el requerimiento de un cliente.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para procesar el requerimiento de un cliente el 83,3% de la muestra contestó que “solo se lo comunico a mi superior” mientras que el 16,7% respondió que “no tengo un mecanismo particular”.

4. Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de TMO.

1. ¿A través de qué medios se comunican TMO con su empresa?

Tabla 157: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. ¿A través de qué medios se comunica TMO con su empresa? Opción de respuesta "Correo"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	10	90.9	100.0	100.0
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

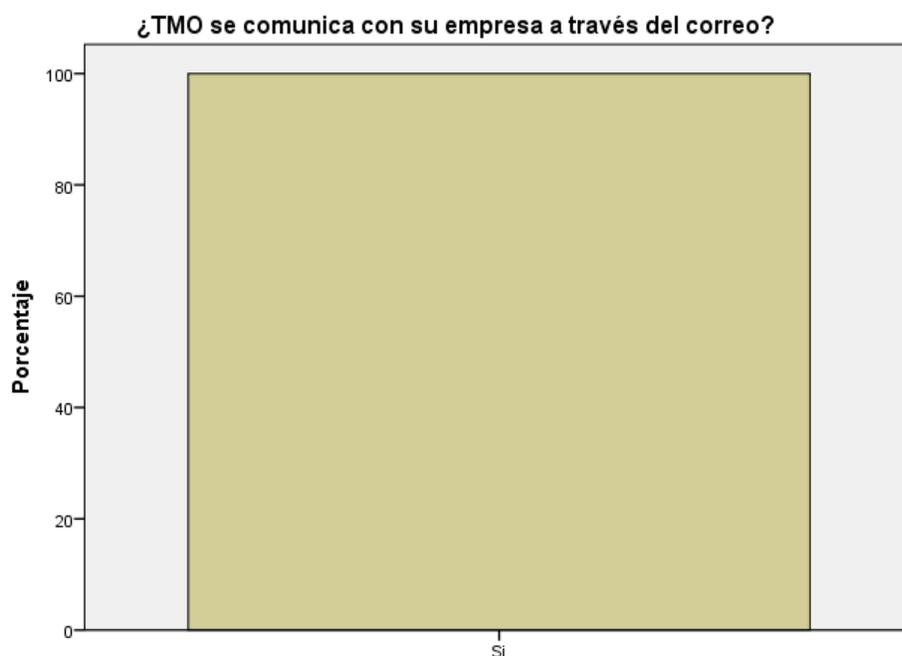


Gráfico N°162: Canal de comunicación, opción correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la tabla correspondiente a la pregunta ¿a través de qué medios se comunica TMO con su empresa? Para la opción de respuesta correo se obtuvieron los siguientes resultados: 10 de los clientes encuestados, lo que representa el 100% de la muestra, respondieron que TMO utiliza el correo electrónico como medio para comunicarse con él.

Tabla 158: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. ¿A través de qué medios se comunica TMO con su empresa? Opción de respuesta "Teléfono"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	7	63.6	70.0	70.0
	<i>No</i>	3	27.3	30.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

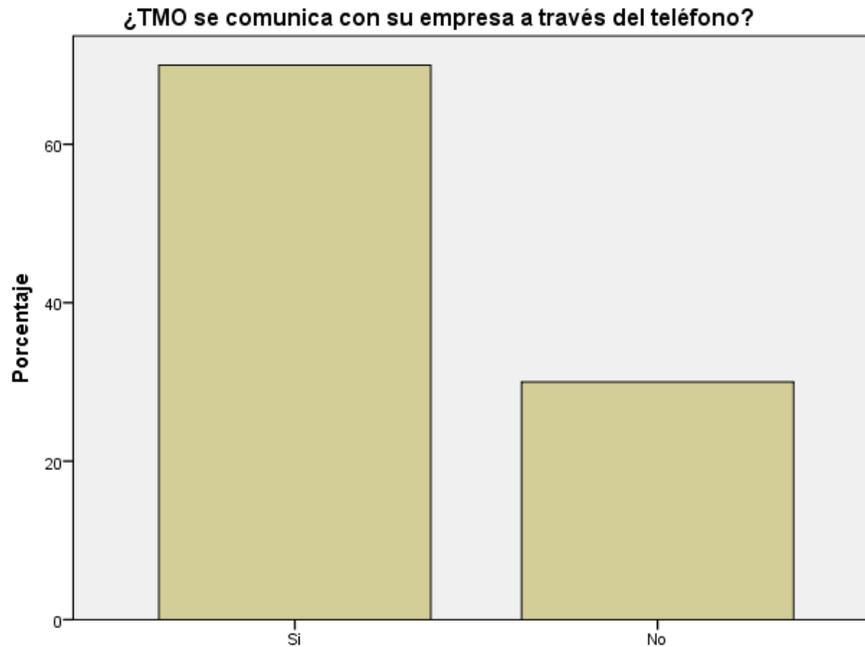


Gráfico N°163: Canal de comunicación, opción teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para la opción teléfono se obtuvo la siguiente información: el 70% de los clientes encuestados (7 sujetos) coinciden en que TMO utiliza el teléfono como forma de comunicación con ellos, mientras que el 30% (3 sujetos) dieron como respuesta que TMO "no" utiliza el teléfono para comunicarse ellos.

Tabla 159: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. ¿A través de qué medios se comunica TMO con su empresa? Opción de respuesta “Cara a cara”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	5	45.5	50.0	50.0
	<i>No</i>	5	45.5	50.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

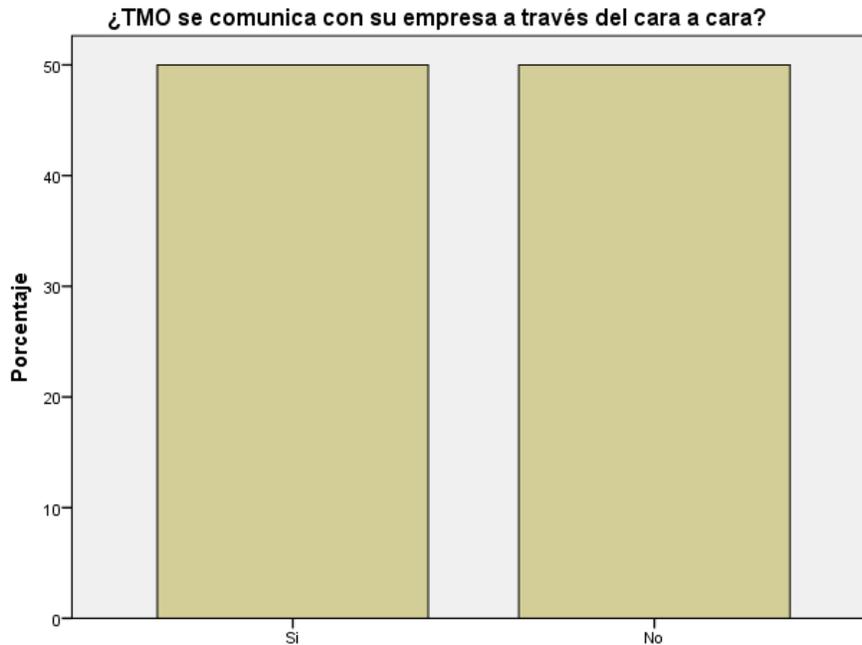


Gráfico N°164: Canal de comunicación, opción cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para la opción de respuesta “Cara a cara”, de diez (10) sujetos encuestados, cinco de ellos (50%) respondieron que TMO “si” utiliza la comunicación cara a cara para comunicarse con ellos, mientras que los cinco (50%) restantes coinciden en que TMO no se comunica con ellos a de esa forma.

Tabla 159: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. ¿A través de qué medios se comunica TMO con su empresa? Opción de respuesta "Mensajes"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	7	63.6	70.0	70.0
	<i>No</i>	3	27.3	30.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

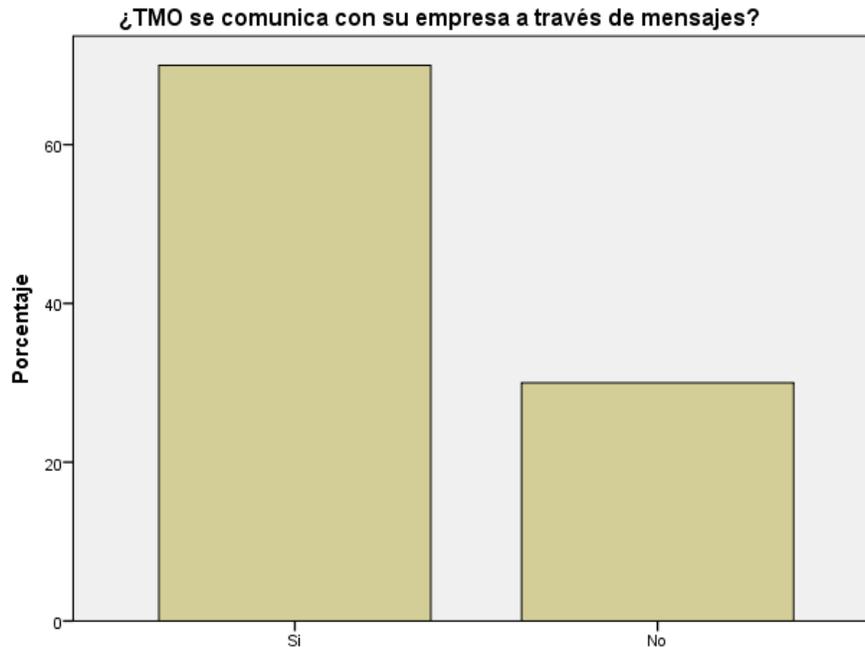


Gráfico N°165: Canal de comunicación, opción mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para este ítem, de diez (10) clientes encuestados el 70% (7) dieron como respuesta que TMO "si" utiliza los mensajes como forma de comunicación con ellos, mientras que el 30% (3) dice que la agencia "no" utilizan esta forma de comunicación en su comunicación con ellos.

Tabla 160: Tabla de frecuencia para la pregunta 1. ¿A través de qué medios se comunica TMO con su empresa? Opción de respuesta "Reuniones"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	9	81.8	90.0	90.0
	<i>No</i>	1	9.1	10.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°166: Canal de comunicación, opción reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para la opción de respuesta reuniones el 90% (9) de los diez (10) clientes encuestados respondieron que TMO "si" utiliza las reuniones como medio para comunicarse con ellos, mientras que el 10% (1) dice que "no".

2. Cuando necesita comunicarse con TMO, ¿a través de qué medios lo hace?

Tabla 161: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Cuando necesita comunicarse con TMO ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Correo"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	10	90.9	100.0	100.0
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

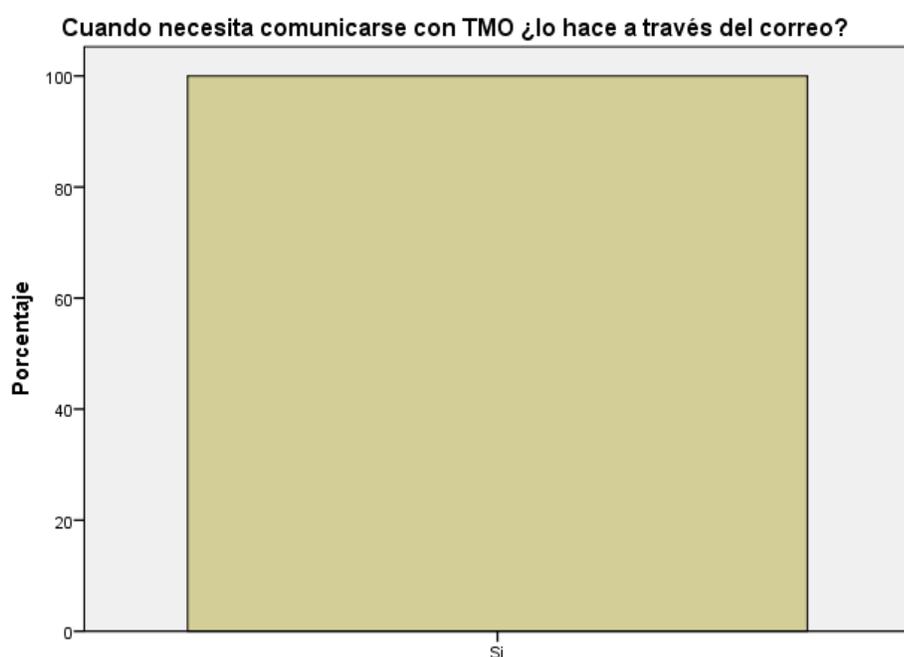


Gráfico N°167: Canal de comunicación con TMO, opción correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% (10) de la muestra dio como respuesta que "si" utilizan el correo electrónico para comunicarse con TMO, el 0% (0) dijo que "no" utiliza el correo como medio de comunicación con TMO.

Tabla 162: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Cuando necesita comunicarse con TMO ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Teléfono"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	5	45.5	50.0	50.0
	<i>No</i>	5	45.5	50.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

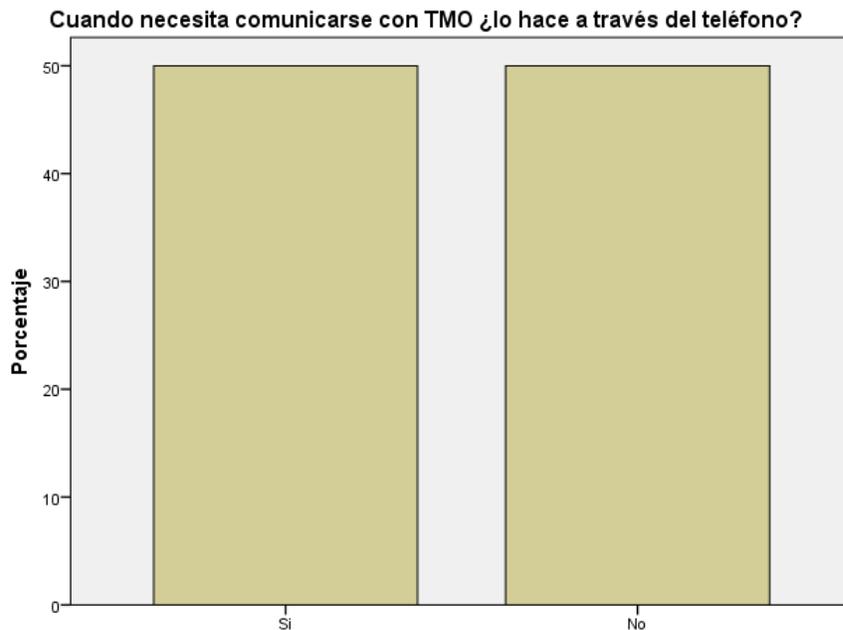


Gráfico N°168: Canal de comunicación con TMO, opción teléfono.
Fuente: Elaboración propia (2015)

De la totalidad de la muestra, el 50% (5) de los clientes encuestados dieron como respuesta que cuando necesitan comunicarse con TMO "si" lo hacen a través del correo, el otro 50% (5) respondió que "no".

Tabla 163: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Cuando necesita comunicarse con TMO ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Cara a cara”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	4	36.4	40.0	40.0
	<i>No</i>	6	54.5	60.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

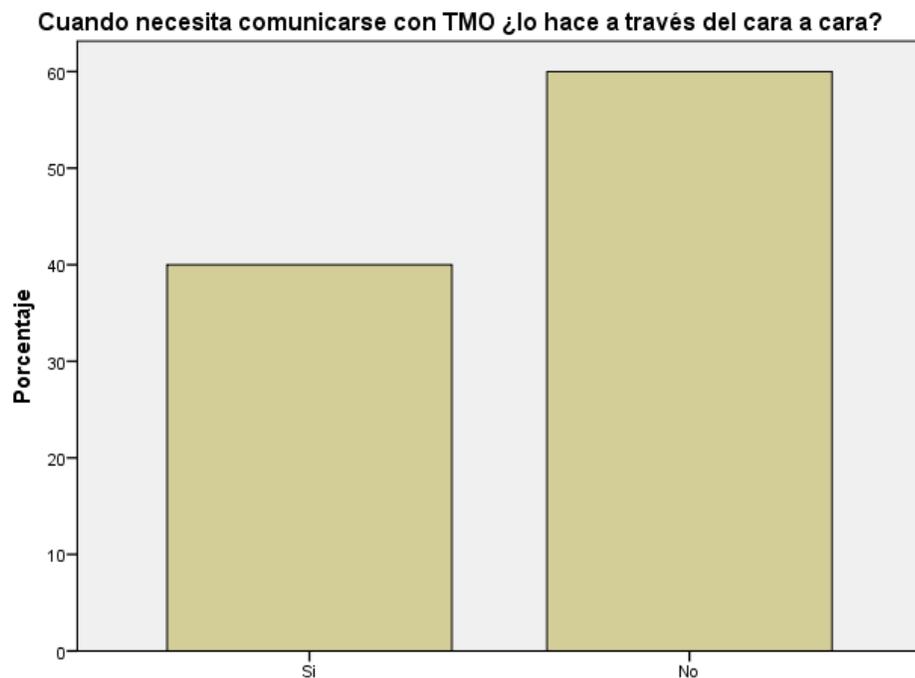


Gráfico N°169: Canal de comunicación con TMO, opción cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 40% de los encuestados respondió que “si” utiliza el “cara a cara” como medio para comunicarse con TMO, mientras que el 60% respondió que “no” utiliza este medio para comunicarse con la agencia.

Tabla 164: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Cuando necesita comunicarse con TMO ¿a través de qué medios lo hace? Opción de respuesta "Mensajes"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	6	54.5	60.0	60.0
	<i>No</i>	4	36.4	40.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

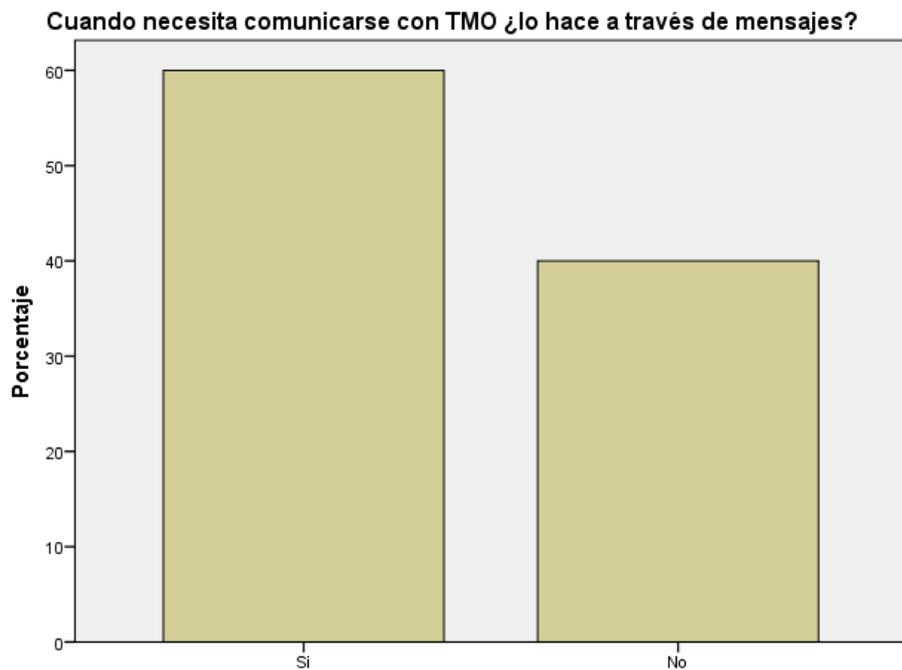


Gráfico N°170: Canal de comunicación con TMO, opción mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 60% de los encuestados dieron como respuesta que cuando necesitan comunicarse con TMO "si" lo hacen a través del correo, mientras que el 40% respondió que "no" utiliza este medio.

Tabla 165: Tabla de frecuencia para la pregunta 2. Cuando necesita comunicarse con TMO ¿a través de qué medios lo hace? Opción de repuesta “Reuniones”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	6	54.5	60.0	60.0
	<i>No</i>	4	36.4	40.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

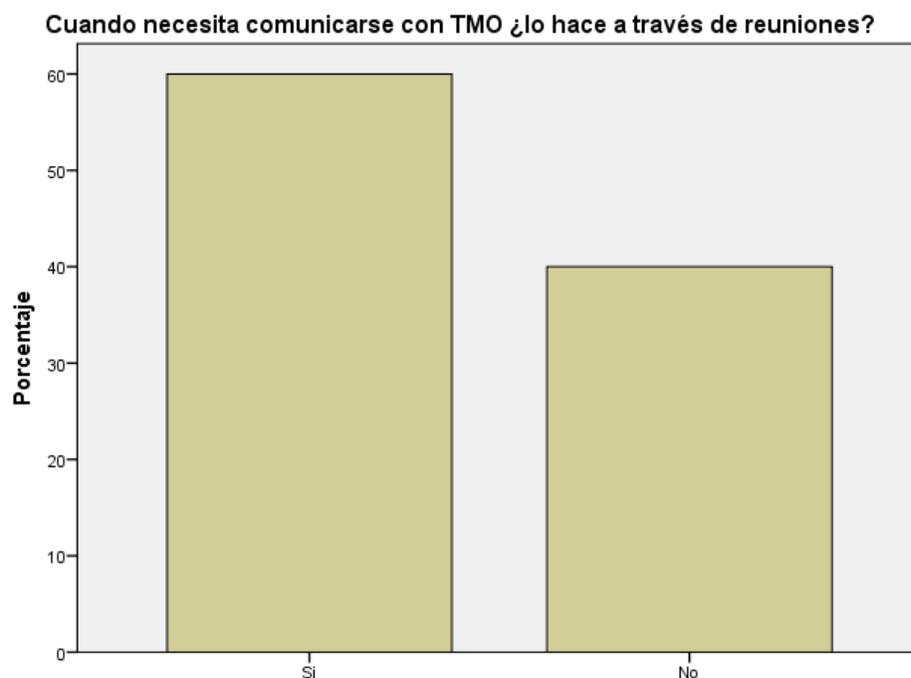


Gráfico N°171: Canal de comunicación con TMO, opción reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

De la totalidad de la muestra el 60% dio como respuesta que cuando necesita comunicarse con TMO “si” lo hace a través de reuniones, el 40% respondió que “no”.

3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuáles son los medios que más utiliza TMO para comunicarse con usted?

Tabla 166: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuáles son los medios que más utiliza TMO para comunicarse con usted? Opción de repuesta “Correo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	1	9.1	10.0	10.0
	Siempre	9	81.8	90.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica TMO con su empresa a través del correo?

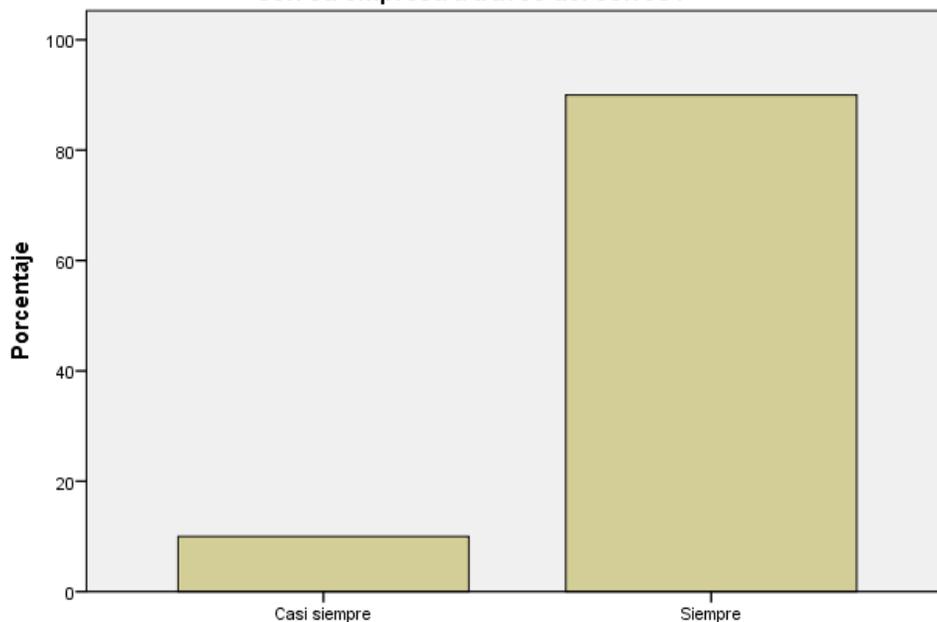


Gráfico N°172: Frecuencia de comunicación con TMO, opción correo.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 90% de la muestra dio como respuesta que “siempre” es la frecuencia con la que se comunica TMO con sus clientes a través del correo, mientras que el 10% “casi siempre” TMO se comunica con ellos a través de este medio.

Tabla 167: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuáles son los medios que más utiliza TMO para comunicarse con usted? Opción de respuesta "Teléfono"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	18.2	20.0	20.0
	Casi Nunca	3	27.3	30.0	50.0
	A veces	2	18.2	20.0	70.0
	Casi siempre	2	18.2	20.0	90.0
	Siempre	1	9.1	10.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica TMO con su empresa a través del teléfono?

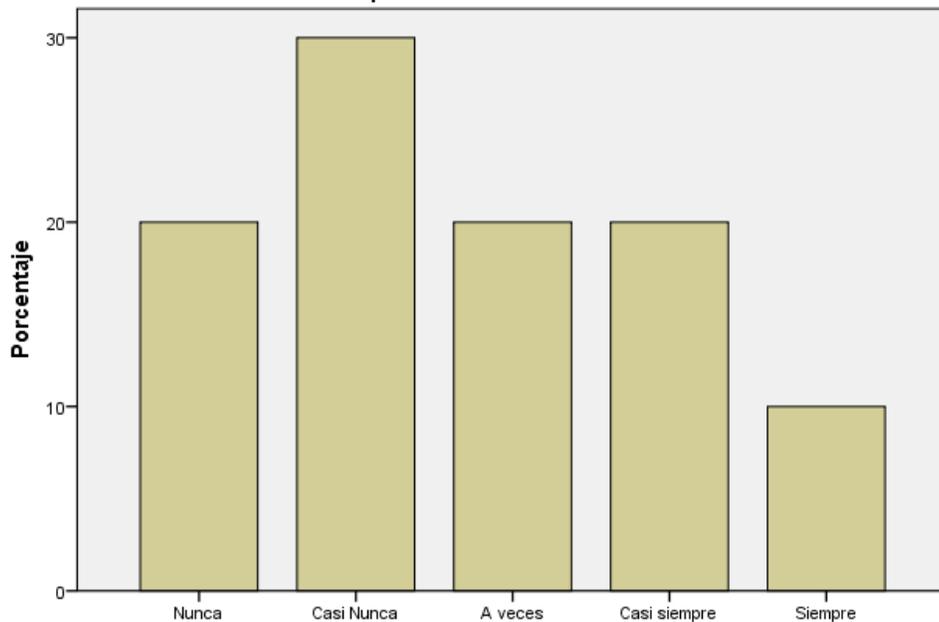


Gráfico N°173: Frecuencia de comunicación con TMO, opción teléfono.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como respuesta a este ítem, el 20% contestó que TMO "nunca" se comunica con él a través del teléfono, el 30% coincidió que "casi nunca", el 20% contestó que "a veces", un 20% dio como respuesta que "casi siempre" y un 10% dijo "siempre".

Tabla 168: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuáles son los medios que más utiliza TMO para comunicarse con usted? Opción de respuesta "Cara a cara"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	27.3	30.0	30.0
	Casi Nunca	5	45.5	50.0	80.0
	A veces	2	18.2	20.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica TMO con su empresa a través del cara a cara?

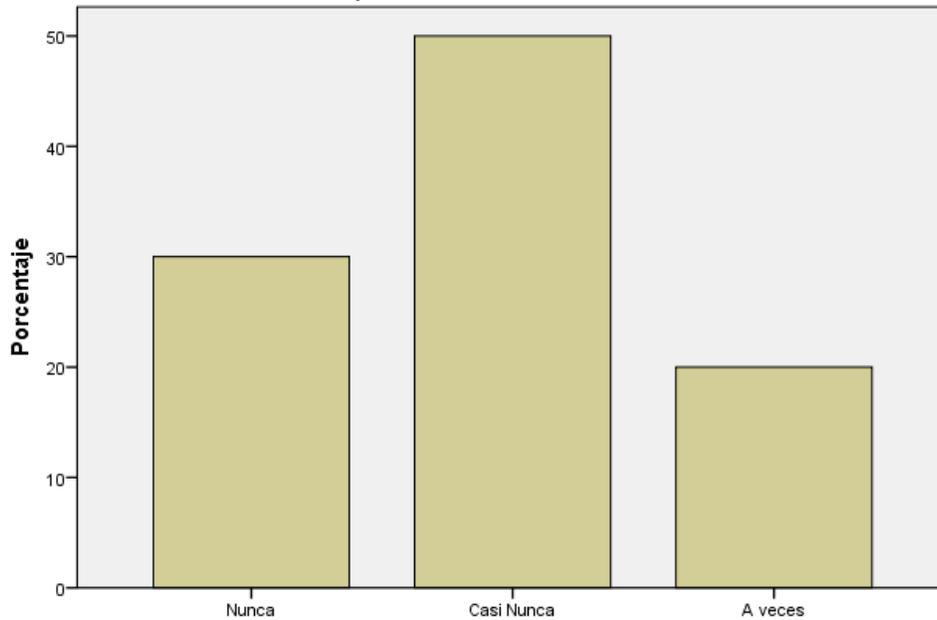


Gráfico N°174: Frecuencia de comunicación con TMO, opción cara a cara.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 30% de la muestra de clientes encuestada dio como respuesta que TMO "nunca" se comunica con su empresa a través del "cara a cara", 50% respondió que "casi nunca" y el 20% dijo "a veces".

Tabla 169: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuáles son los medios que más utiliza TMO para comunicarse con usted? Opción de repuesta "Mensajes"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	18.2	20.0	20.0
	Casi Nunca	2	18.2	20.0	40.0
	A veces	5	45.5	50.0	90.0
	Siempre	1	9.1	10.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica TMO con su empresa a través de mensajes?

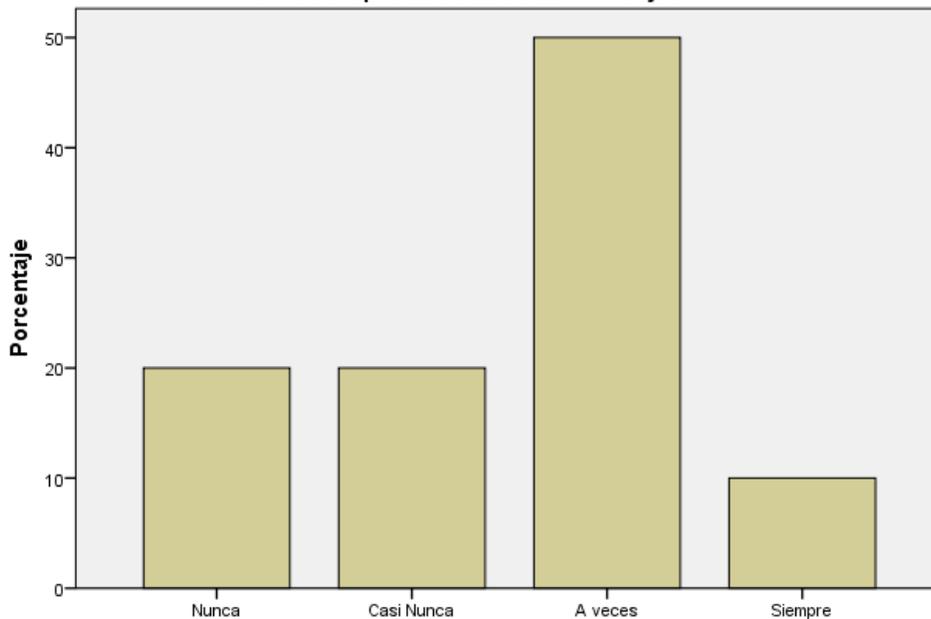


Gráfico N°175: Frecuencia de comunicación con TMO, opción mensajes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para este ítem, de la muestra de clientes encuestada, el 20% dio como respuesta que TMO “nunca” se comunica con su empresa a través de mensajes, 20% dijo que “casi nunca”, 50% dijo que a veces y el 10% contestó “siempre”.

Tabla 170: Tabla de frecuencia para la pregunta 3. Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿cuáles son los medios que más utiliza TMO para comunicarse con usted? Opción de repuesta "Reuniones"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Nunca</i>	2	18.2	20.0	20.0
	<i>Casi Nunca</i>	4	36.4	40.0	60.0
	<i>A veces</i>	4	36.4	40.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del 1 al 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, ¿con qué frecuencia se comunica TMO con su empresa a través de reuniones?

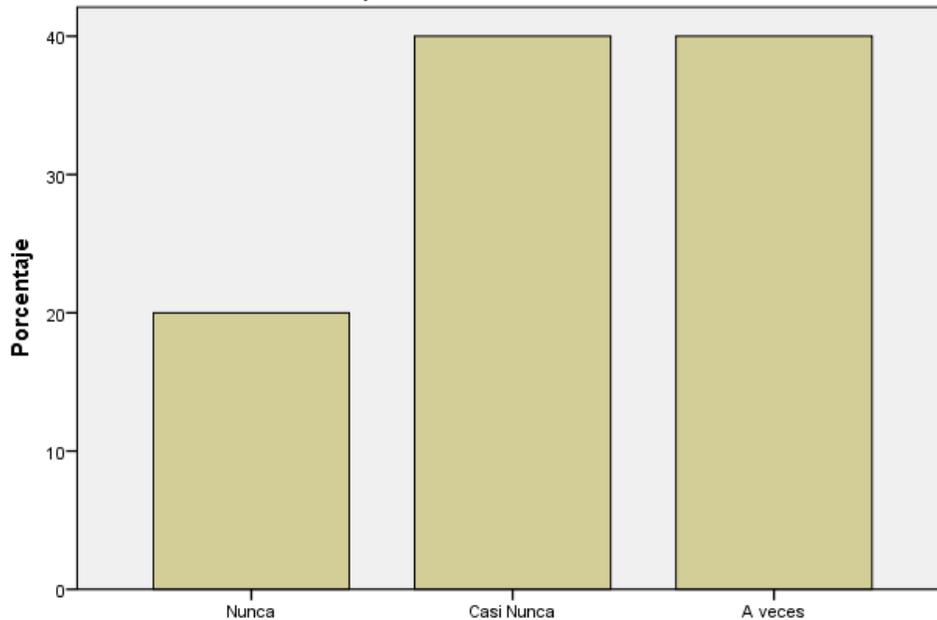


Gráfico N°176: Frecuencia de comunicación con TMO, opción reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 20% de la muestra encuestada dio como respuesta que TMO "nunca" se comunica con su empresa a través de reuniones, 40% dijo que "casi nunca" y el 40% "a veces".

4. ¿Cómo calificarías la efectividad de los canales de comunicación con los que TMO se comunica con su empresa?

Tabla 171: Tabla de frecuencia para la pregunta 4. ¿Cómo calificarías la efectividad de los canales de comunicación con los que TMO se comunica con su empresa?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Excelente</i>	3	27.3	30.0	30.0
	<i>Muy bueno</i>	5	45.5	50.0	80.0
	<i>Bueno</i>	2	18.2	20.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

¿Cómo calificarías la efectividad de los canales de comunicación con los que TMO se comunica con su empresa?

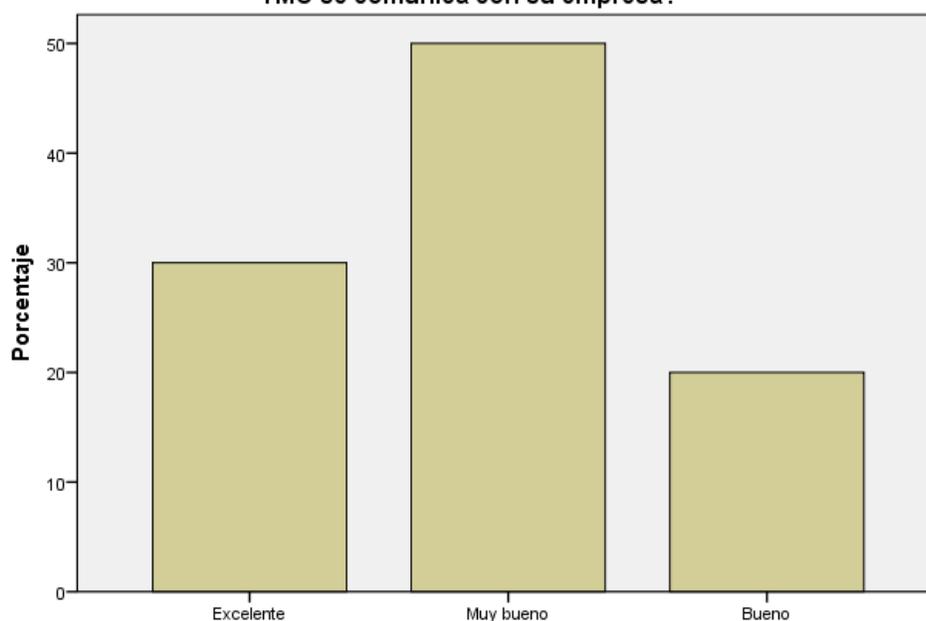


Gráfico N°177: Efectividad de la comunicación con TMO, opción reuniones.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para este ítem el 30% de la muestra calificó los canales de comunicación de TMO como “excelente”, el 50% como “muy bueno” y el 20% los calificó como “bueno”.

5. Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con TMO?

Tabla 172: Tabla de frecuencia para la pregunta 5. *Aproximadamente, ¿cuántas veces a la semana se comunica con TMO?*

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>De 1 a 5 veces a la semana</i>	10	90.9	100.0	100.0
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°178: Veces a la semana que se comunica con TMO

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de la muestra encuestada dio como respuesta que” se comunica con TMO “de 1 a 5 veces a la semana”

6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?

Tabla 173: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO? Respuesta "Estatus de proyectos"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	10	90.9	100.0	100.0
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

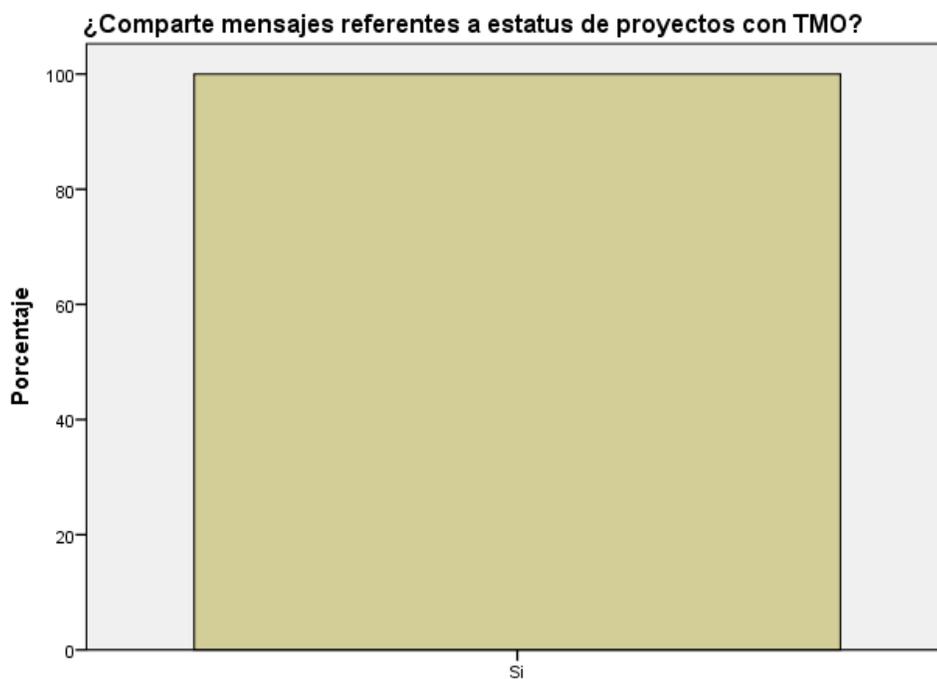


Gráfico N°180: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción estatus de proyectos. Fuente: Elaboración propia (2015)

Como respuesta a este ítem, el 100% de la muestra coincidió que "si" comparte mensajes referentes a estatus de proyectos con TMO.

Tabla 174: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?
 Respuesta "Felicitaciones por logros"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	63.6	70.0	70.0
	No	3	27.3	30.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

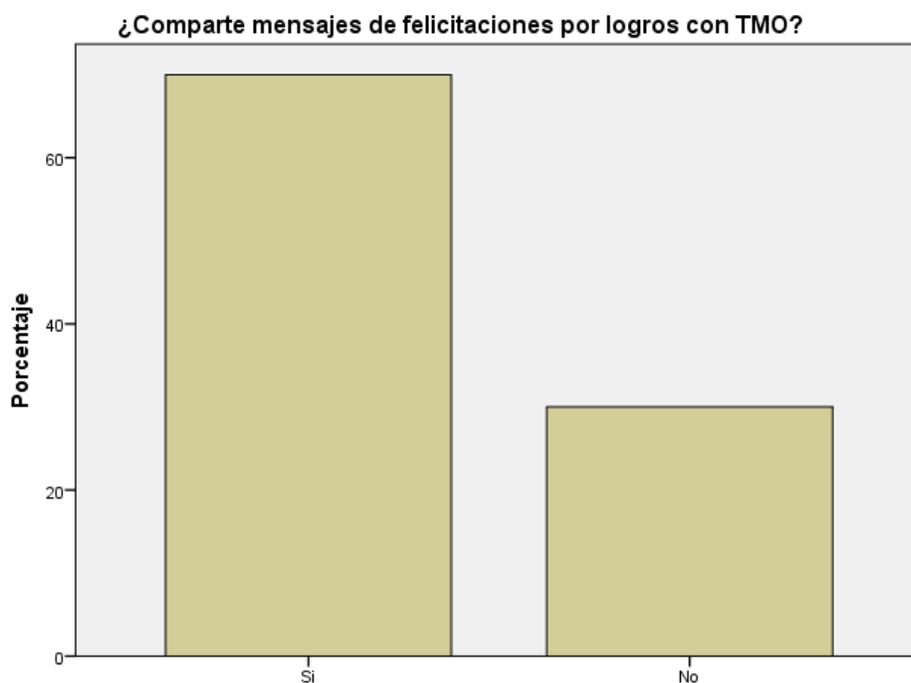


Gráfico N°181: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción felicitaciones por logros.
 Fuente: Elaboración propia (2015)

El 70% de la muestra encuestada respondió que "si" comparte mensajes de felicitaciones por logros con TMO, mientras que el 30% respondió que "no" comparte mensajes de felicitaciones.

Tabla 175: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?
 Respuesta "Recomendaciones"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	7	63.6	70.0	70.0
	<i>No</i>	3	27.3	30.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

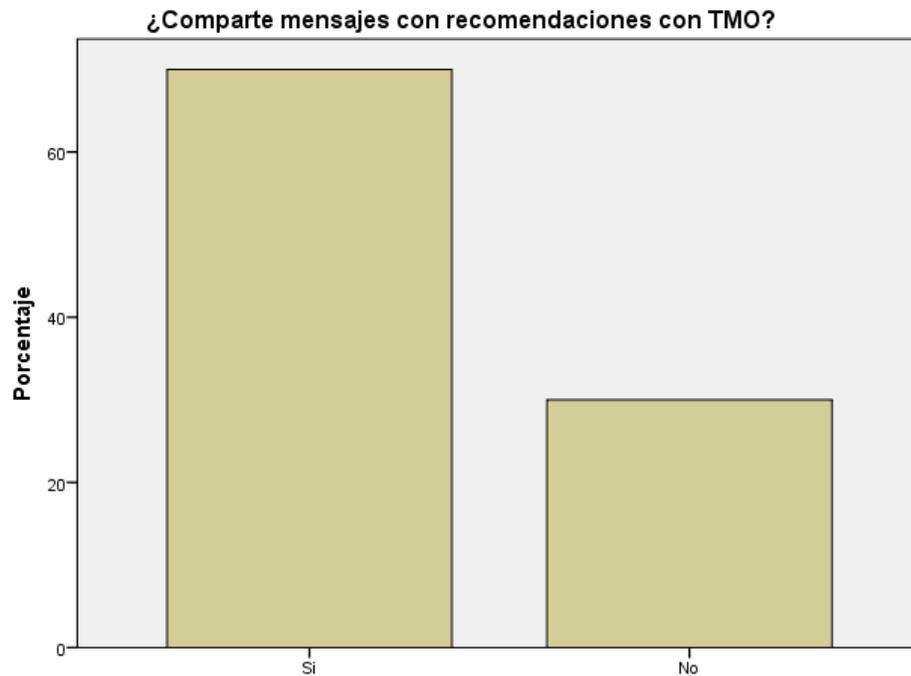


Gráfico N°182: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción recomendaciones.
 Fuente: Elaboración propia (2015)

De la muestra encuestada el 70% dio como respuesta que "si" comparte mensajes de recomendaciones con TMO, mientras que el 30% dijo que "no" comparte recomendaciones con la agencia.

Tabla 176: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?
 Respuesta "Mensajes referentes a asuntos administrativos"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	3	27.3	30.0	30.0
	<i>No</i>	7	63.6	70.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

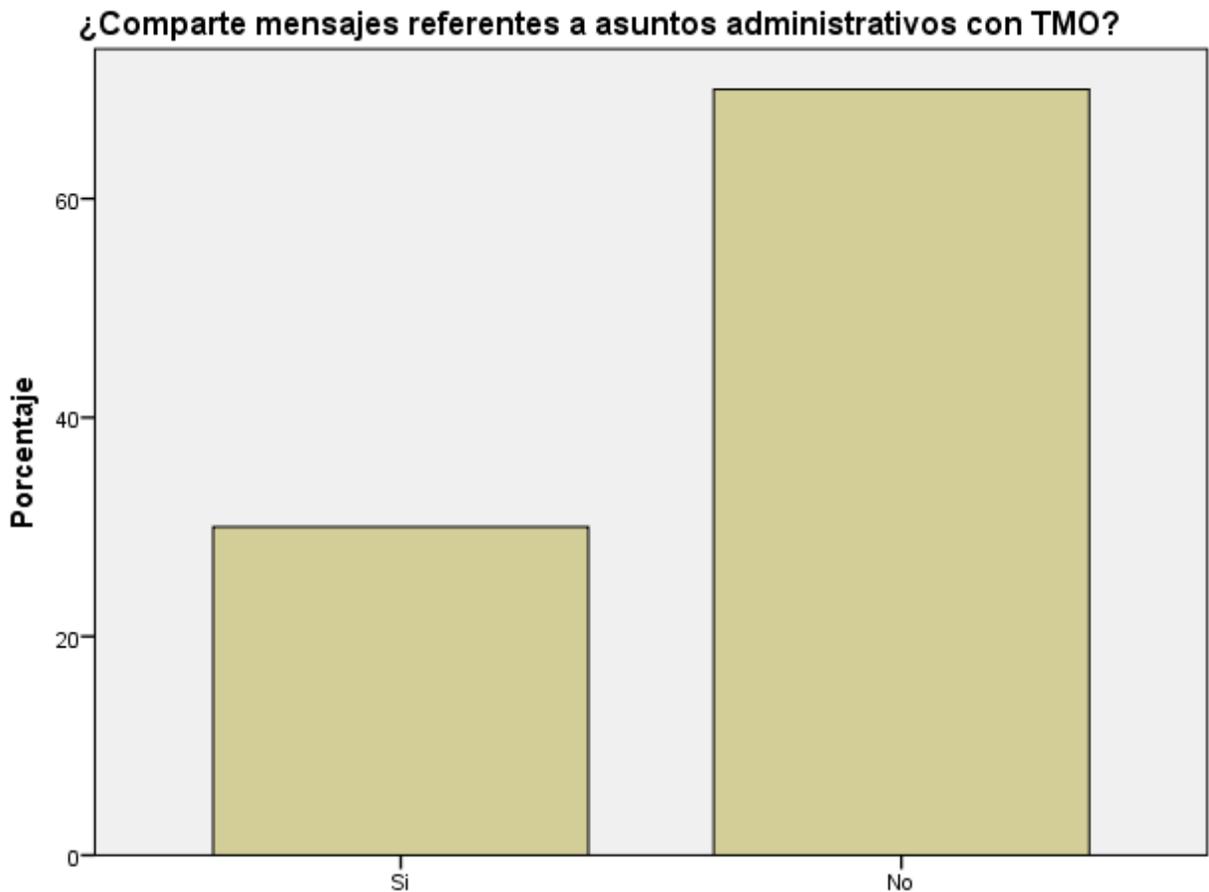


Gráfico N°183: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción mensajes referentes a asuntos administrativos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para este ítem el 30% de la muestra contestó "si" compartir mensajes referentes a asuntos administrativos con TMO, el 70% respondió que "no".

Tabla 177: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?
 Respuesta “Mensajes referentes a requerimientos”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	8	72.7	80.0	80.0
	<i>No</i>	2	18.2	20.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°184: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción requerimientos.
 Fuente: Elaboración propia (2015)

Como respuesta a este ítem el 80% de la muestra encuestada contestó “si” compartir mensajes referentes a requerimientos con TMO, mientras que el 20% respondió “no”.

Tabla 178: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?
 Respuesta "Reclamos"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	4	36.4	40.0	40.0
	<i>No</i>	6	54.5	60.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

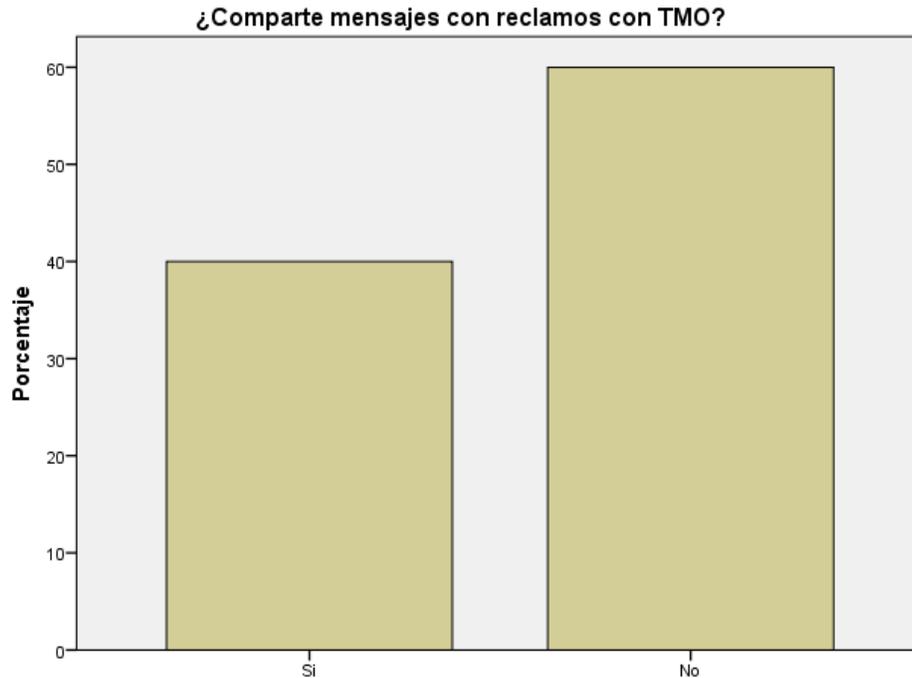


Gráfico N°185: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción reclamos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El 60% de la muestra encuestada respondió que "no" comparte con TMO mensajes con reclamos, mientras que el 40% dijo que "si" comparte este tipo de mensajes con la agencia.

Tabla 179: Tabla de frecuencia para la pregunta 6. ¿Qué tipo de mensajes comparte con TMO?
 Respuesta "Mensajes personales"

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	2	18.2	20.0	20.0
	<i>No</i>	8	72.7	80.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

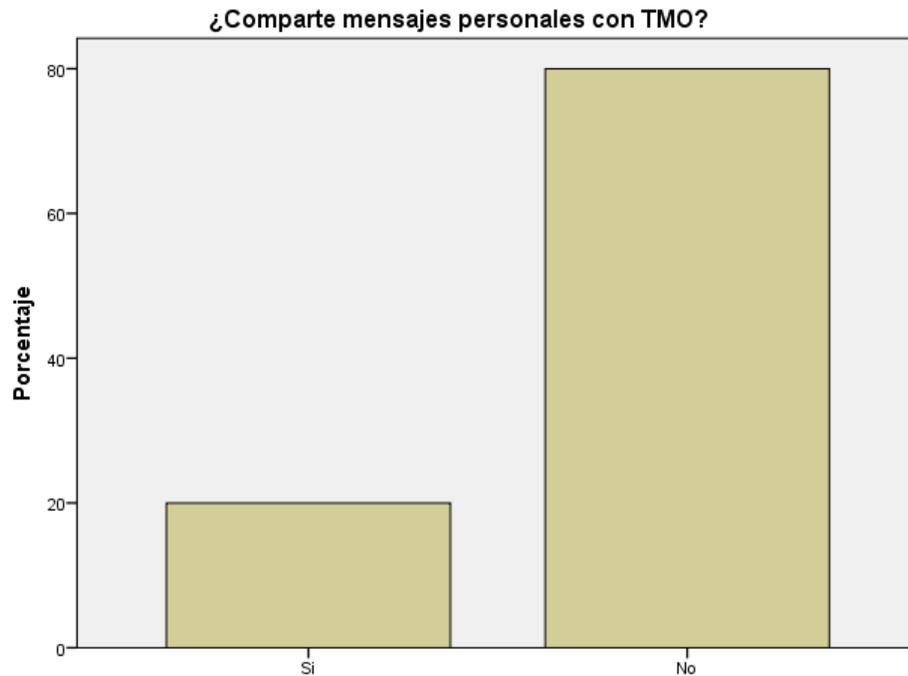


Gráfico N°186: Tipos de mensajes que comparte con TMO. Opción mensajes personales.
 Fuente: Elaboración propia (2015)

El 20% de la muestra encuestada dio como respuesta "si" compartir mensajes personales con TMO, mientras que el 80% contestó "no" hacerlo.

7. ¿Con cuál de las unidades tiene más contacto en TMO? Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca

Tabla 180 Tabla de frecuencia para la pregunta 7. ¿Con cuál de las unidades tiene más contacto en TMO? Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca. Opción PR.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre en contacto	5	45.5	50.0	50.0
	Poco contacto	2	18.2	20.0	70.0
	Nunca en contacto	3	27.3	30.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca ¿Cómo calificaría el nivel de contacto que tiene son empresa con la unidad de PR?

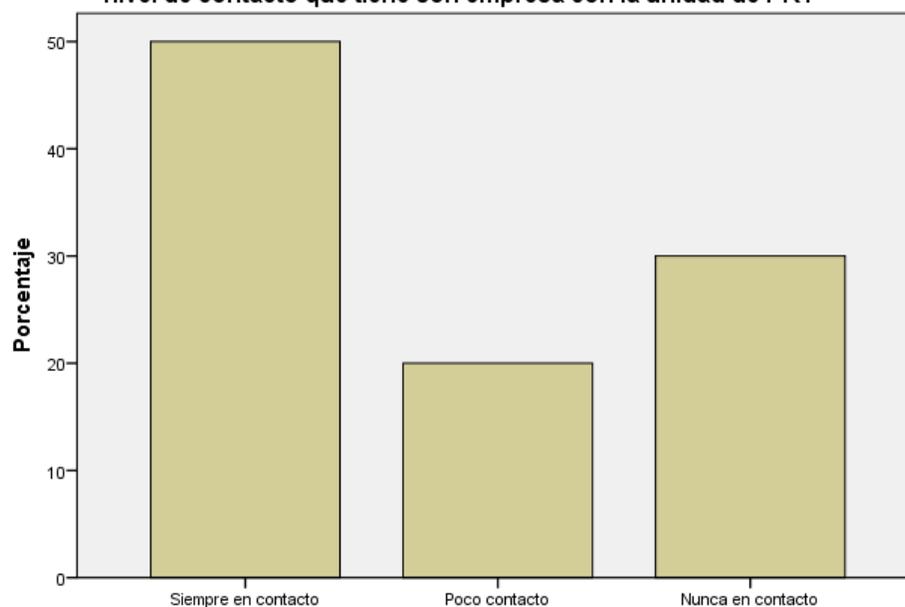


Gráfico N°187: Frecuencia de contacto con las unidades de TMO. Opción PR.

Fuente: Elaboración propia (2015)

De la muestra total de clientes encuestados el 50% dijo estar “siempre en” contacto, el 20% dijo tener “poco contacto” y el 30% “nunca en contacto” con la unidad de PR.

Tabla 181: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. ¿Con cuál de las unidades tiene más contacto en TMO? Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca. Opción PRD.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre en contacto	7	63.6	70.0	70.0
	Poco contacto	1	9.1	10.0	80.0
	Nunca en contacto	2	18.2	20.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca ¿Cómo calificaría el nivel de contacto que tiene son empresa con la unidad de PRD?

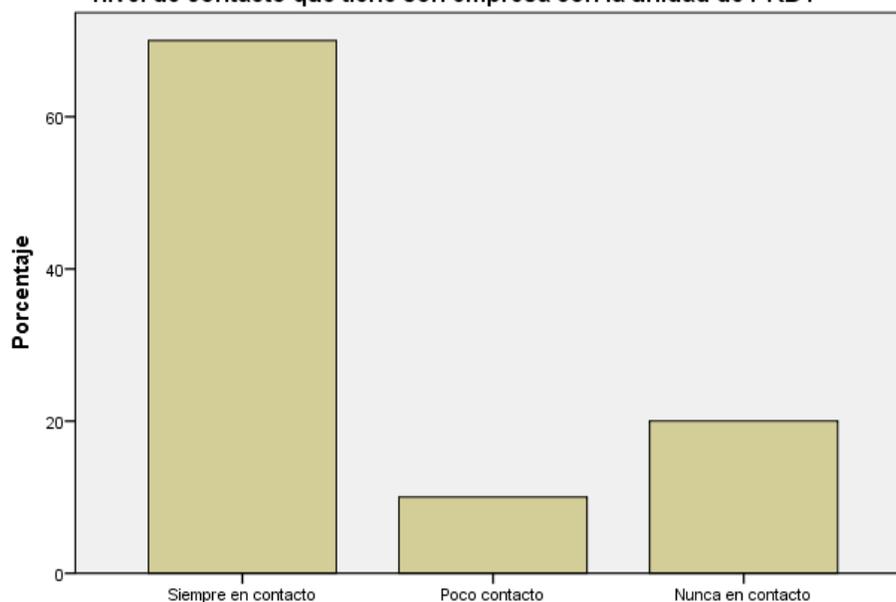


Gráfico N°188: Frecuencia de contacto con las unidades de TMO. Opción PRD.

Fuente: Elaboración propia (2015)

De la totalidad de la muestra, el 70% de los encuestados respondió estar “siempre en contacto” con la unidad de PRD, mientras que el 10% dijo tener “poco contacto” y el 20% “nunca en contacto”.

Tabla 182: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. ¿Con cuál de las unidades tiene más contacto en TMO? Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca. Opción BTL&Eventos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre en contacto	1	9.1	10.0	10.0
	Poco contacto	2	18.2	20.0	30.0
	Nunca en contacto	7	63.6	70.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca ¿Cómo calificaría el nivel de contacto que tiene son empresa con la unidad de BTL&Eventos?

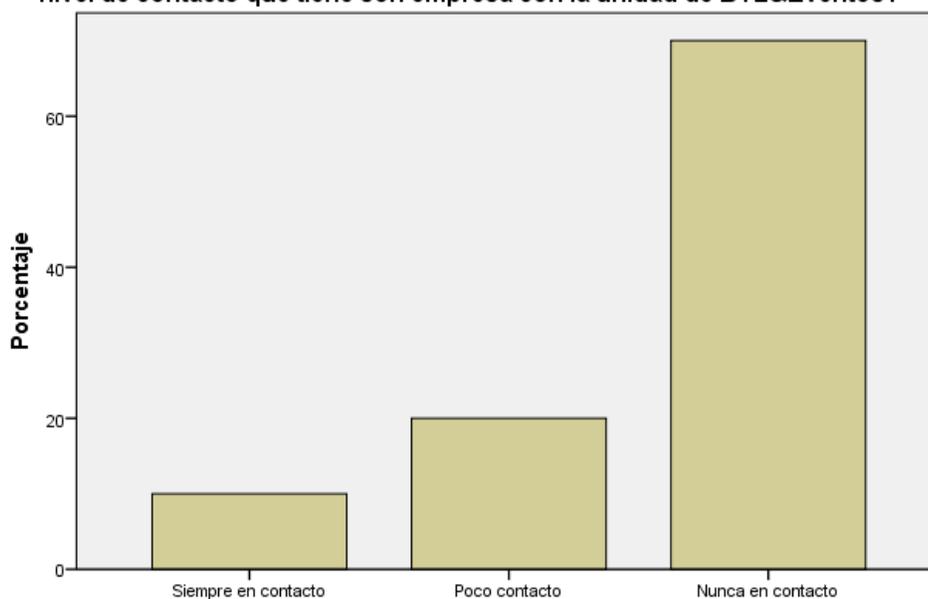


Gráfico N°189: Frecuencia de contacto con las unidades de TMO. Opción PRD.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del total de la muestra encuestada el 10% respondió estar “siempre en contacto” con la unidad de PRD, el 20% dijo tener “poco contacto” y el 70% “nunca en contacto”.

Tabla 183: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. ¿Con cuál de las unidades tiene más contacto en TMO? Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca. Opción Publik.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco contacto	2	18.2	20.0	20.0
	Nunca en contacto	8	72.7	80.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca ¿Cómo calificaría el nivel de contacto que tiene son empresa con la unidad de Publik?

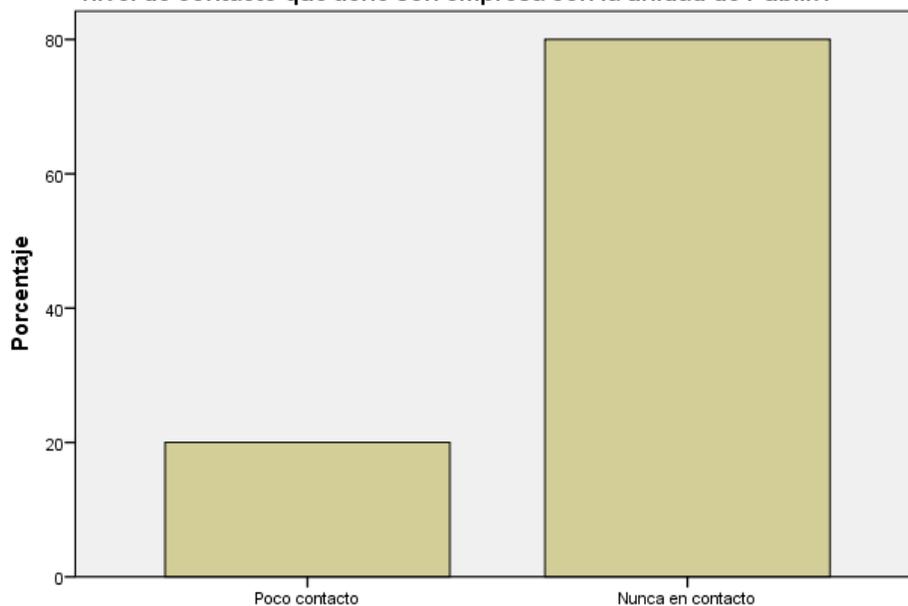


Gráfico N°190: Frecuencia de contacto con las unidades de TMO. Opción Publik.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como respuesta a este ítem, el 20% de la muestra encuestada respondió tener “poco contacto” con la unidad Publik, mientras que el 80% dijo que “nunca en contacto” con dicha unidad.

Tabla 184: Tabla de frecuencia para la pregunta 7. ¿Con cuál de las unidades tiene más contacto en TMO? Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca. Opción Administración.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco contacto	1	9.1	10.0	10.0
	Nunca en contacto	9	81.8	90.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
	Total	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Siendo 1 siempre en contacto, 2 poco contacto y 3 nunca ¿Cómo calificaría el nivel de contacto que tiene son empresa con la unidad de Administración?

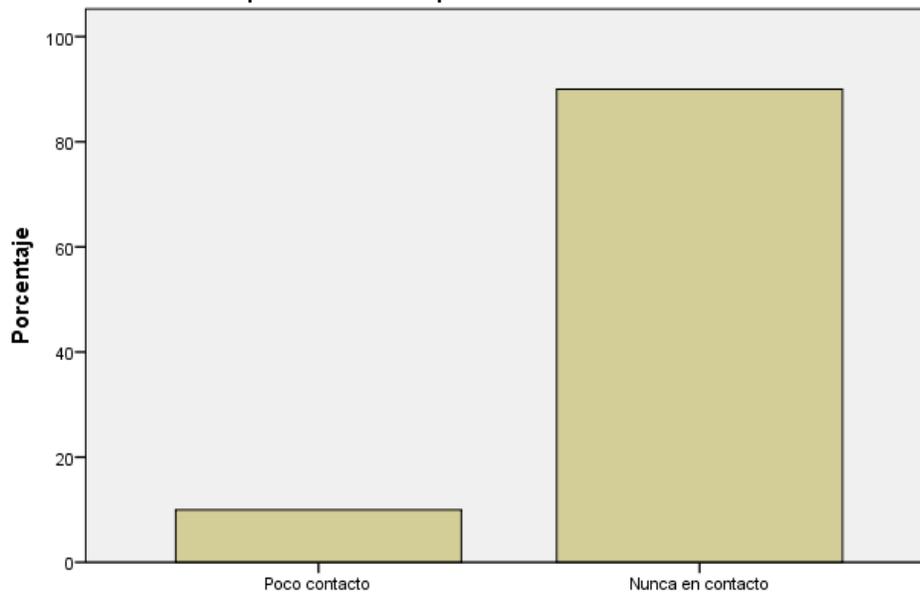


Gráfico N°191: Frecuencia de contacto con las unidades de TMO. Opción Administración.
Fuente: Elaboración propia (2015)

De la muestra total encuestada el 10% respondió tener “poco contacto” con el Departamento Administrativo de TMO, mientras que el 90% dijo estar “nunca en contacto” con esa unidad.

8. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO?

Tabla 185: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO? Opción “Estatus de proyectos”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	90.9	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

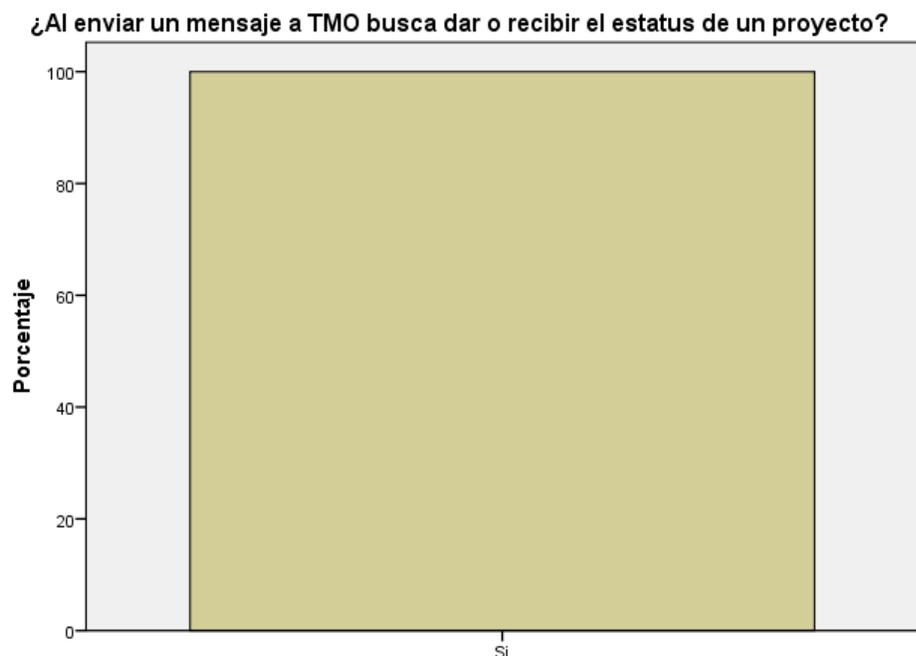


Gráfico N°192: Objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO. Opción dar o recibir el estatus de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2015)

De la muestra de clientes encuestada el 100% respondió que al enviar un mensaje a TMO busca dar o recibir el estatus de un proyecto.

Tabla 186: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO? Opción “Formalizar un requerimiento”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	10	90.9	100.0	100.0
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
<i>Total</i>		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

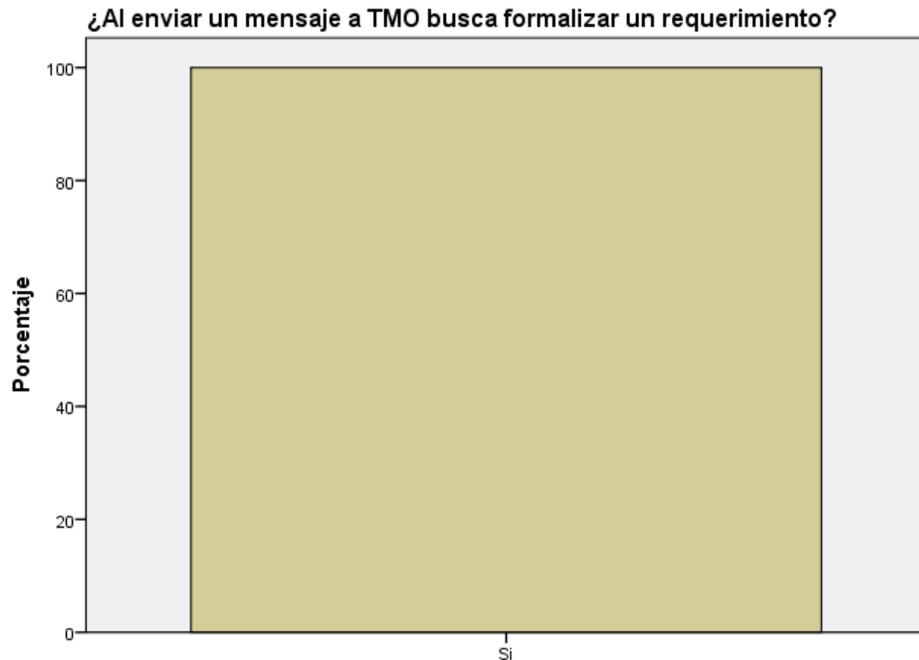


Gráfico N°193: Objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO. Opción formalizar un requerimiento.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como respuesta a este ítem, el 100%, lo que corresponde al total de la muestra, dijo que al enviar un mensaje a TMO “si” busca formalizar un requerimiento.

Tabla 187: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO? Opción “Solicitar resultados”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	63.6	70.0	70.0
	No	3	27.3	30.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)



Gráfico N°194: Objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO. Opción formalizar un requerimiento.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del total de la muestra de clientes seleccionada el 70% respondió que al enviar un mensaje a TMO “si” busca solicitar resultados, mientras que el 30% dio como respuesta “no”.

Tabla 188: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO? Opción “Convocar reuniones”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	8	72.7	80.0	80.0
	<i>No</i>	2	18.2	20.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

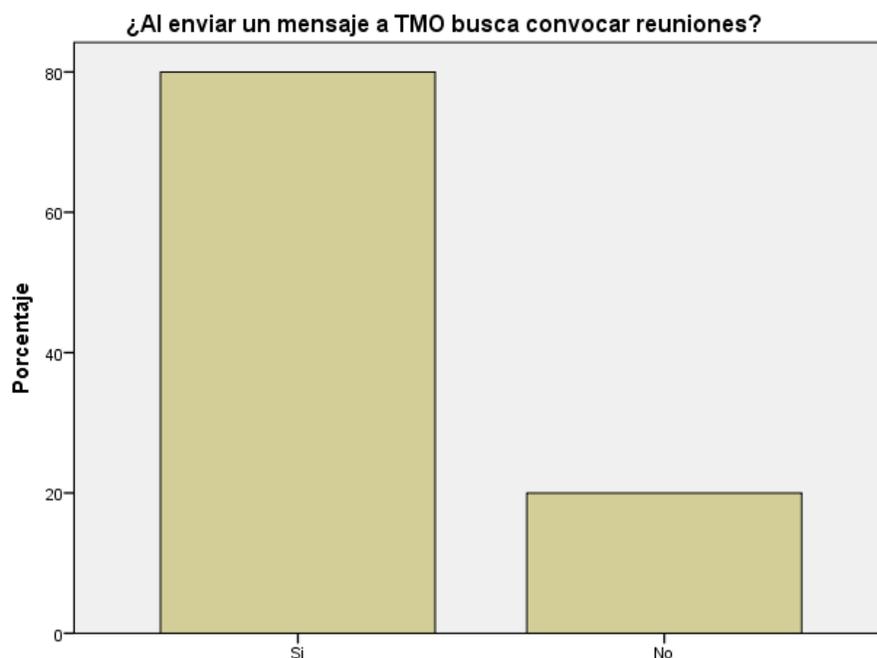


Gráfico N°195: Objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO. Opción convocar reuniones. Fuente: Elaboración propia (2015)

Del total de clientes seleccionados para la muestra el 80% respondió que al enviar un mensaje a TMO “si” busca convocar reuniones, el 20% respondió “no”.

Tabla 189: Tabla de frecuencia para la pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO? Opción “Solventar temas administrativos”

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	3	27.3	30.0	30.0
	<i>No</i>	7	63.6	70.0	100.0
	<i>Total</i>	10	90.9	100.0	
<i>Perdidos</i>	<i>Sistema</i>	1	9.1		
	<i>Total</i>	11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

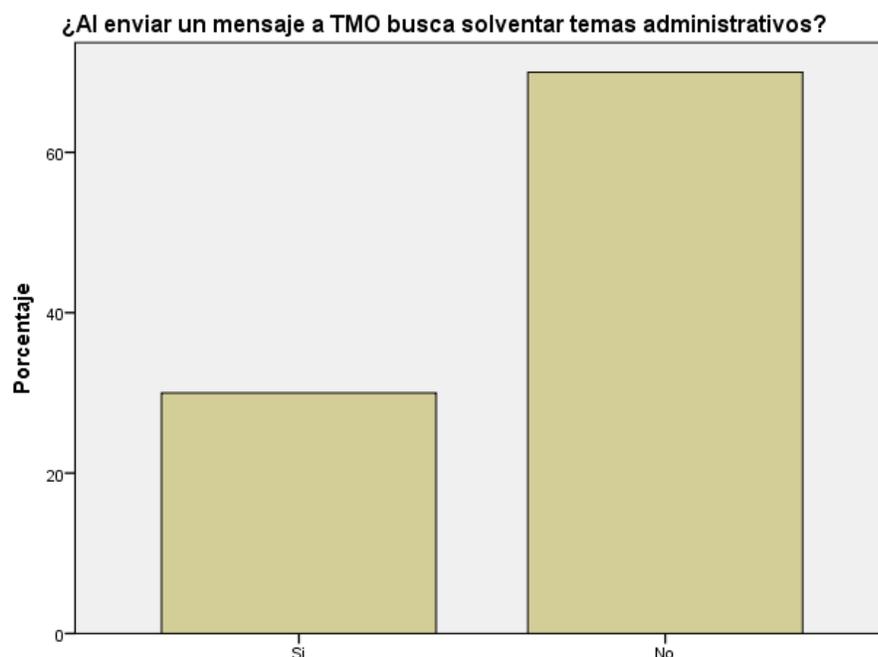


Gráfico N°196: Objetivos perseguidos al enviar un mensaje a TMO. Opción solventar temas administrativos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del total de la muestra seleccionada el 30% respondió que al enviar un mensaje a TMO “si” busca solventar temas administrativos, el 70% dijo que “no”.

Tabla 190: Tabla de frecuencia para la pregunta 10. ¿Considera que la comunicación con TMO es efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	27.3	30.0	30.0
	Muy bueno	5	45.5	50.0	80.0
	Bueno	2	18.2	20.0	100.0
	Total	10	90.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	9.1		
Total		11	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2015)

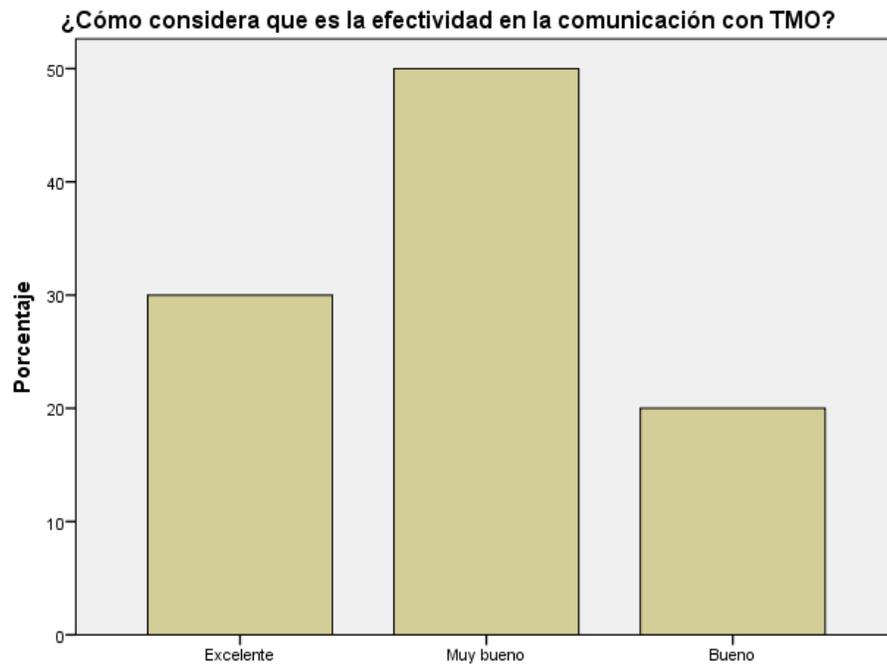


Gráfico N°197: Efectividad en la comunicación de TMO con sus clientes.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Del total de encuestados el 30% califica como “excelente” la efectividad en la comunicación con TMO, el 50% la califica como “muy buena” y el 20% como “buena”.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Análisis de los resultados

Partiendo de la teoría de Kurt Lewin (s.f.) que define al proceso de la comunicación como “un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo” [Página web en línea] Basado en esto se puede definir a la comunicación organizacional como “...un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos” (Fernández Collado, 2002; p.12). Otro punto importante en la comunicación son los denominados canales de comunicación que, según Kotler (2009; p.548), “el comunicador debe seleccionar los canales más eficientes para transmitir su mensaje, pero esta tarea se vuelve más difícil a medida de que los canales de comunicación se fragmentan o se desorganizan”. En el caso de The Media Office (TMO), estos conceptos se aplican a diario en el seno de toda organización, tanto enviar y recibir mensajes, a sus diferentes públicos, como conocer si los medios que se están empleando están siendo efectivos o necesitan ser remplazados.

El público objetivo de la comunicación organizacional, tal y como lo define Águeda (2008), establece la diferencia entre dos tipos de comunicación: la interna y la externa (p.643). La primera se establece dentro de la empresa y está destinada al ámbito interno, en este caso integra al propio personal de TMO (empleados); la segunda, es la transmisión de información fuera de la empresa destinada a los públicos fuera de la organización, en este caso conformada por clientes.

Todo mensaje necesita de un medio para llegar a su público. Oneil Williams (s.f) señala que “debe valorarse en qué canales se utilizan para completar diversas

tareas, porque el uso de un canal inapropiado, para una tarea o interacción puede dar lugar a consecuencias negativas” (p.135).

- Entre las audiencias internas de TMO, las cuales han sido subdivididas en socios, directores y empleados señalan que el medio más utilizado para comunicarse internamente:

1. Para los socios, el medio más utilizado es el “cara a cara” por la inmediatez y cercanía, este permite para hacer llegar un determinado mensaje; seguido del “correo” con todo el formalismo que el mismo representa, permite dejar registrada la conversación y dar soporte para futuras discusiones.

2. En el caso de los directores de las unidades de TMO, el medio que más utilizan para comunicarse con los diferentes públicos es el “correo”, sobre todo para comunicarse con el público externo, por el formalismo que representa y para, de una forma u otra, dejar evidencia de cualquier conversación. En el caso de la comunicación hacia el público interno forma más utilizada es el “cara a cara” por la rapidez con la que se puede hacer llegar el mensaje, pero que podría ser negativo porque no queda evidencia de esa conversación en el caso que se necesite un soporte.

3. Para los empleados el medio más utilizado para comunicarse entre ellos y con sus superiores es el “cara a cara”, es la forma más sencilla de hacer llegar un mensaje en poco tiempo, puede ser contraproducente si se utiliza para comunicar asuntos de importancia, pues no queda por escrito.

- La audiencia externa, en este caso, conformada por los clientes de TMO, el medio que más utilizan para comunicarse con la empresa es el “correo”, esto debido al formalismo empresarial con el que hay que comunicarse y para dejar evidencia de la conversación y sus resultados. En segundo lugar está el “cara a cara” para aquellos temas que necesiten ser resueltos de inmediato y que podrían retrasarse mientras se redacta un correo.

Antes de que la comunicación se lleve a cabo debe existir un propósito expresado como un mensaje, estas direcciones que toman pueden ser de origen formal o informal. Los mensajes formales son aquellos que viajan por los caminos oficiales de la organización, siguiendo un organigrama (Goldhaber, 1984. P.131)

En el caso de la comunicación interna de TMO los mensajes de tipo formales son más numerosos que los informales. Sin embargo, no hay una línea de jerarquía definida, la comunicación es informal mezclando medios como el “cara a cara” y compartiendo mensajes de índole “personal” en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. No hay un protocolo de comunicación definido. A nivel de socios y directores la comunicación tiene un mayor grado de formalidad. La comunicación entre empleados es netamente informal con mensajes, en su mayoría, “personales”.

Los objetivos perseguidos al enviar un mensaje varían de acuerdo al cargo. En el caso de directores buscan, en primer lugar, conseguir un resultado bien sea de su superior, clientes o empleados. En segundo lugar buscan darle formalidad a un requerimiento dejándolo todo por escrito para evitar malos entendidos.

Los socios persiguen objetivos como “formalizar un requerimiento”, “conseguir una reacción” y “formalizar un requerimiento” aunque el “cara a cara” es el medio que se usa con más frecuencia para llevar estos mensajes.

Para los empleados “conseguir una respuesta escrita” es el objetivo principal para sus comunicaciones, una manera de dejarlo todo por escrito y de evitar malos entendidos con compañeros, superiores y clientes.

Desde el punto de vista de los clientes, la comunicación es de carácter formal, a través de medios como el “correo” y las “reuniones”. Los mensajes en este caso están relacionados a temas corporativos y los más comunes son los relacionados a “estatus de proyectos”, “felicitaciones por logros” y “requerimientos”.

Al enviar un mensaje los clientes buscan, en primer lugar “dar o recibir el estatus de un proyecto”, que son los más frecuentes, “formalizar un requerimiento” y “convocar

reuniones” de esta manera todo queda formalmente compartido y evita malos entendidos o confusiones.

Adicionalmente al mensaje y a su objetivo comunicacional debemos tomar en cuenta la efectividad del mismo. Según Robles (2010) un mensaje efectivo es aquel que:

Trasmite lo que se desea comunicar a las demás personas y debe tener las siguientes características:

Ser claro: es decir debe ser algo fácilmente entendible, sin palabras complicadas o tecnicismos en la medida de lo posible: debe estar en palabras que las demás personas puedan entender.

Ser concreto: decir lo que hay que decir en pocas palabras sin rodeos, ser específico.

Ser asertivo: decir lo hay que decir sin caer en los extremos de la pasividad o la agresividad [Página web en línea].

Se dice que algo es efectivo cuando logra un efecto deseado, esperado o anhelado. Basado en el concepto anterior se puede decir que los socios de TMO consideran que la comunicación interna es efectiva categorizándola como “excelente” pues es una estructura pequeña en la cual es sencillo recurrir al otro para comunicarse y no requiere, quizás, de mucha formalidad para expresar lo que se necesita decir.

Por su parte el, 30% de los clientes encuestados califican de “excelente” la efectividad en la comunicación con TMO, el 50% asegura que es “muy buena” pero que podría mejorar, ya que por ser una estructura pequeña no le brindan la atención que los clientes esperan. Esta audiencia externa de TMO requiere que se le dedique más tiempo para hacerle el seguimiento necesario a cada proyecto, consideran que por los cambios en el personal se ha descuidado, en cierta medida, a la marca.

En cuanto a los directores de las unidades de TMO el 100% considera que internamente la comunicación es efectiva, categorizándola como “buena”. Esto es debido al tamaño de la población de las unidades de negocio, pues es un equipo reducido y compacto que demuestra compromiso con lo que hacer y comparte los valores de la empresa. El equipo directivo considera que la comunicación con los clientes es, en un 67% “muy buena”, pues existen “diferencias por responsabilidades” que ocasionan que la comunicación no se dé de la mejor manera y existan barreras.

Desde la óptica de los empleados el 67% considera que la efectividad de las comunicaciones interna es “muy buena”, mientras que un 33% la cataloga como “buena”. Mientras menos numerosa sea la población dentro de una empresa, es probable, que se generen menos diferencias; además que permite que la comunicación sea más personal, directa y poco protocolar. El equipo de TMO considera que la comunicación con los clientes es 50% “muy buena” y 50% “buena”, lo que permite crear un vínculo más fuerte entre la agencia y los clientes además de generar confianza por el trabajo que se realiza.

Cuando en una organización se habla del nivel de formalidad de las comunicaciones, tal y como lo expresan Martínez y Nosnik (1988), cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales de la organización, dictados por la jerarquía laboral dictadas por el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Mientras que los canales informales son aquellos que operan de manera contraria, es decir, no fluyen siguiendo los canales formales de la organización (Martínez y Nosnik 1988, p. 178)

Los niveles de formalidad en TMO varían de acuerdo a la jerarquía laborar; sin embargo, la mayoría de los directores encuestados coinciden que la comunicación interna es 67% “formal” cuando se dirigen a los socios y a los directores de las otras unidades, hacia el Departamento de Administración y a los subalternos es 67% “informal”.

Cuando la directiva se comunica con los clientes lo hace de manera totalmente “formal” (100%) y viceversa, cuando un cliente quiere comunicarse con un directivo lo hace de manera “formal”. Esto viene dado por los roles que juegan los directores como cabezas de equipo de las unidades.

Cuando los socios quieren dirigirse hacia los directores de la agencia lo hacen de manera “formal” pues respetan el orden jerárquico que está establecido, aunque de vez en cuando la comunicación se torna “informal”. Esto viene dado por lo pequeño del equipo que permite mayor interacción y cercanía entre los empleados. Al dirigirse a los empleados el medio más utilizado es el “correo” y las “reuniones”, en donde se comparten mensajes referentes a “requerimientos” y “estatus de proyectos”. Es una comunicación formal.

La comunicación entre empleados es completamente informal (100%) y se manejan mensajes de índole “personal”, el “cara a cara” es la forma más utilizada para comunicarse internamente, pero al momento de comunicarse externamente con los clientes toda la muestra (100%) coincide en que la comunicación es formal y a través de medios como el “correo” y las “reuniones” y se comparten mensajes como “estatus de proyectos” y “requerimientos” temas relacionados al trabajo. El medio más utilizado para comunicarse con los socios es a través del “correo” y se comparten mensajes como “estatus de proyectos” y “requerimientos”, la comunicación con ellos es formal.

Lo compacto de las unidades y la cercanía en espacio hace que las comunicaciones en TMO dejen de ser tan formales y se tornen, dependiendo de la situación, en informales.

La frecuencia comunicacional es el número de veces que, a diario o semanal, se comunican entre sí y con los entes externos. La comunicación en TMO, en general, es bastante frecuente tanto interna como externamente. Esto permite generar afinidad con clientes y empleados y hacerlos sentir importantes y escuchados.

Al preguntar internamente en TMO cuál creen que es la forma más efectiva para comunicarse internamente, las respuestas coinciden que la mejor manera es hacerlo a través de los medios formales como el correo, los memos o minutas, los estatus escritos o las reuniones. De igual manera, consideran que los medios formales son los ideales para comunicarse con los clientes. Estos permiten dejar respaldo de la información compartida o solicitada y evitar malos entendidos tanto interna como externamente.

Por su parte, los clientes coinciden en que los medios formales son lo más efectivos para comunicarse con TMO.

Dentro de las organizaciones es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas barreras (Ramos, 1991). Estas pueden ser operativas, administrativas o psicológicas.

Según los socios, directores y empleados de TMO la principal barrera física que obstaculiza el proceso comunicativo tanto a lo interno como a lo externo son los problemas con la “conexión a Internet” además de los problemas con equipos técnicos.

En cuanto a las barreras psicológicas, la mayoría de los encuestados coincidieron que no tenían problemas de este tipo en sus procesos comunicativo; sin embargo, existen “diferencias por responsabilidades”, a muy baja escala, pero que pueden llegar a generar que la comunicación no sea fluida y efectiva.

Por otro lado, en cuanto a las barreras administrativas, la muestra considera no tener problemas de este tipo, ya que utilizan mecanismos como “documentos formales” en los que registran la información para luego compartirla con su equipo y sus superiores.

A pesar de que en TMO no exista un flujo de comunicación rígidamente establecido, los procesos se dan de una manera efectiva que garantizan el logro de los objetivos que se proponen. Sin embargo, existen aspectos que se deben mejorar para,

además de vender comunicación, la siembren a lo interno y externo de la organización.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

La presente investigación se planteó como objetivo general auditar las formas de comunicación internas y externas de la agencia de comunicaciones The Media Office. Los resultados obtenidos demuestran que TMO es una empresa poco planificada en cuanto a sus comunicaciones internas y externas, y a pesar de presentar dificultades, buscan darle un giro y hacerlas funcionar efectivamente.

The Media Office es una empresa estructura sobre las bases de cuatro unidades de negocios y no existe un departamento destinado al manejo de las comunicaciones internas. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que los empleados, directores y socios consideran que la comunicación interna es efectiva, sin embargo, están conscientes de que existen dificultades en el proceso comunicativo y que pueden ser mejoradas. Por otra parte, a pesar de las barreras presentes en el proceso, los clientes consideran que los canales por los cuales se comunican con TMO son efectivos y cumplen con sus expectativas.

En la transmisión del mensaje el medio es fundamental para el proceso comunicativo. En el caso puntual de TMO, internamente afirman que los medios formales son los más indicados para comunicarse, sin embargo, la comunicación a través de los medios informales es frecuente. A diferencia, la comunicación con los clientes es, en todo momento, formal.

A pesar de conocer que existen barreras que impiden que la comunicación se desarrolle naturalmente y de las cuales en TMO están conscientes, no se han esforzado en crear un sistema completo que les permita mejorar sus comunicaciones hacia el interior de la empresa y hacia el exterior.

Las comunicaciones internas y externas juegan un papel importante en la empresa y en el desempeño de los empleados.

Tomando como base los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir que la comunicación de TMO es efectiva a pesar de no emplear los medios y los sistemas adecuados para comunicarse.

8.2 Recomendaciones

Luego de realizar un análisis a las comunicaciones internas y externas de TMO, se puede recomendar lo siguiente:

- Utilizar los medios formales para comunicarse tanto a lo interno como a lo externo, siempre y cuando sean temas laborales los que se compartan.
- Se recomienda manejar las comunicaciones a través de medios formales, tanto a lo interno como a lo externo, que permitan dejar toda la información por escrito y evitar inconvenientes o malos entendidos.
- Establecer procedimientos que permitan optimizar los procesos comunicativos tanto para empleados como para clientes.
- Cerrar las brechas que generan las barreras, proporcionando a las unidades los equipos técnicos necesarios que les permitan hacer el trabajo de una manera más óptima, eficiente y confortable.
- Realizar actividades de integración que permitan que la comunicación entre los integrantes del equipo sea más amena y fluida.
- Crear una campaña interna, para mejorar las comunicaciones dentro del grupo en las cuales se compartan cambios o mejoras, así como estos resultados.

Mejorar la Identidad Corporativa de la empresa en medios digitales, poner en funcionamiento la página web y el blog. Esta es la tarjeta de presentación de la agencia ante sus potenciales consumidores

IX. Bibliografía

- AAKER, D. (1997). Should You Take Your Brand to Where the Action Is?,. *Boston: Harvard Business.*
- Águeda, E. (2008). Principios de marketing. *España: ESIC.*
- Batista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. *México: Editorial: McGraw-Hill .*
- Bonilla, C. (1988). La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. *México: Trillas.*
- Caldevilla Domínguez, D. (s.f.). La cara interna de la comunicación en la empresa. *Madrid: Visión Libro.*
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. *Barcelona, España : Ariel.*
- Comunicación Corporativa. (28 de septiembre de 2013). Comunicación Corporativa. *Obtenido de Auditoría en Comunicación:*
<https://comunicatevirtual.wordpress.com/2013/09/28/producto-5/>
- De Marchis, G., Gil, M., & Lanzas, F. (2007). Organización y psicología en la comunicación interna. *Madrid: Fragua.*
- Díez, S. (2010). Técnicas de comunicación: la comunicación en las empresas. *Madrid: Ideaspropias.*
- Díez, S. (2010). Técnicas de Comunicación. *Pontevedra: Ideaspropias.*
- Durand, L. (25 de junio de 2011). Durand Comunicaciones. *Obtenido de*
<http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2011/06/las-3-clases-de-identidad-corporativa.html>
- Editorial Vértice. (2007). Comunicación interna. *Buenos Aires: Vértice.*
- EditorialVértice. (2007). La comunicación comercial . *Málaga : Vértice .*
- Enrique, A. M. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. *Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.*
- Estevez Parra, A. (13 de febrero de 2012). Slideshare.net. *Obtenido de*
http://es.slideshare.net/ANDREITA.STEVEZ21/identidad-corporativa-11551761?next_slideshow=1
- Fernández Collado, C. (1991). La comunicación en las organizaciones. *México: Trillas.*
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. *Madrid : Editorial Paraninfo.*
- Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. *España: Gestión 2000.*
- Fuentelsaz, C., Icart, M. T., & Anna, P. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. *Barcelona, España : Edicions Universitat.*

- Galindo Cáceres, L. J. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. *España: Pearson Educación.*
- Garbett, T. (1991). Imagen corporativa. *Bogotá: Legis.*
- García, J. (1998). La comunicación interna. *Argentina: Díaz de Santos.*
- Goldhaber, G. (1988). Comunicación Organizacional. *México: Diana .*
- Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. *México: Prentice-Hall Hispanoamerica.*
- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). Dirección de relaciones públicas. *Barcelona, España : Gestión 2000.*
- Hernández Sampieri, R. (1997). Metodología de la Investigación . *México: McGraw-Hill.*
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2007). Paradigmas y Métodos de Investigación. *Caracas: CEC.*
- Jiménez, A. (2011). Comunicación e Imagen Corporativa. *Cataluña: UOC.*
- Jiménez, A. I., & Imma, R. (2011). Comunicación e Imagen Corporativa. *Catalunya : UOC.*
- Katz, D., & Robert, K. (1966). The social psychology of organizations. *New York: Wiley.*
- King, K. (29 de marzo de 2012). GestioPolis. *Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>*
- Kotle, P., & Gary, A. (2013). Fundamentos de marketing. *Madrid : Pearson Educación.*
- Kotler, P. (2009). DIRECCION DE MARKETING. *Madrid: Pearson Educación.*
- Lnd, N. (1992). La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. *España: Días de Santos .*
- Martínez, A., & Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. *Caracas: Trillas.*
- McElreath, M. (1993). Managing Systematic and Ethical Public Relations Campaigns. *Guilford: Brown & Benchmark.*
- Morales, A. (27 de julio de 2009). Comunicación Oranizacional. *Obtenido de <http://anamoralesrosas.blogspot.com/2009/09/comunicacion-externa-y-sus-funciones.html>*
- Moreno Bayardo, M. G. (2000). Introducción a la Metodología de la investigación educativa. *México DF: 2000 Editorial Progreso.*
- Munguía, A. (2006). Teoría de las Organizaciones. *Tlaquepaque: Umbral.*
- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la Investigación Cualitativa. *Caracas: Fedeupel.*
- Pardo, A., & Ruiz, M. A. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. *Madrid: McGraw-Hill.*

- Psicología Online. (s.f.). Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/pir/direccion-de-los-flujos-de-comunicacion.html>
- Ramos, C. (1991). La Comunicación: un punto de vista organizacional . Madrid : Trillas.
- Robles, A. (2010). Haciéndolo Simple. Obtenido de <http://www.haciendolosimple.com/2013/06/como-comunicarse-mejor-i-el-mensaje.html>
- Römer, M. (1994). Comunicación Global: El reto gerencial . Caracas: Universidad Católica Andrés Bello .
- Sánchez Calero, M. L. (septiembre de 2005). Sala de Prensa . Obtenido de <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>
- Sánchez, F. (1998). Psicología social. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez, T. (2013). Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. Madrid: ESIC.
- Santesmases, M. (2004). MARKETING: CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS. Madrid : Pirámide .
- Silva, L. (1997). Cultura Estadística e Investigación Científica. Colombia: Ediciones Díaz de Santos.
- Sogbi, M. (enero de 2015). CEO y Socio de The Media Office. (S. Bonito, & S. Vielma, Entrevistadores)
- Soriano, R. (1988). Investigación social: teoría y praxis. México: Plaza y Valdes.
- Spendolini, M. J. (2005). Benchmarking. Barcelona: Norma.
- Tamayo Tamayo, M. (2004). Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.
- Tamayo, M. (2006). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, I. D. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Medellín: Universidad Eafit.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Bogotá: Universidad Eafit.
- Toro, J., & Hurtado, I. (2006). Paradigmas y Métodos de Investigación . Caracas: El Nacional .
- Trespalacios, J. A., Bello, L., & Vázquez, R. (2005). Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Madrid : Paraninfo.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid : Prentice Hall .
- Villafañe, J. (2000). Imagen positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.
- Villegas, M. C. (2007). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- www.altaideia.com.ar. (2 de Septiembre de 2008). Obtenido de <http://es.slideshare.net/altaideia/publico-en-relaciones-pblicas-presentation>