

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

ESCUELA DE PERIODISMO

**TEMA: “LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA
QUE UTILIZA ACTUALMENTE LA PYME ABC TECNOLOGÍA
Y TÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO”**

TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO EN PERIODISMO

YOSELYN TATIANA HUTCHISON ULLOA

ARANJUEZ, ABRIL, 2021

Contenido

Tablas	11
Figuras.....	12
Resumen ejecutivo	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
Planteamiento del Problema de Investigación	14
Objetivos de la Investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación de la Investigación	16
Antecedentes de la Investigación	18
Antecedentes internacionales.	18
Antecedentes nacionales.....	23
Proyecciones de la Investigación	27
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	28
Comunicación Organizacional	28
Clima organizacional.....	30
Comunicación formal e informal.....	31
La comunicación directa e indirecta.....	32
Comunicación Interna	33
Comunicación Vertical y Horizontal.....	33
Comunicación Ascendente y Descendente.....	34
Pyme.....	35
Micro, pequeña y mediana empresas.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	38
Enfoque de la Investigación	38
Enfoque cualitativo.....	38
Diseño de la Investigación	38
Investigación – Acción	39
Fuentes de Información.....	39
Fuente primaria.....	39
Fuente secundaria	40

Muestra.....	40
Unidades de Análisis.....	43
Instrumentos Utilizados en la Investigación	45
Entrevista.....	45
Cuestionario:.....	46
Grupo focal:.....	46
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
Unidad de Análisis I. Categoría Estrategias de comunicación interna	48
Subcategoría 1 “áreas de mejora para la comunicación a nivel interno”	55
Unidad de Análisis II. Categoría Tácticas de comunicación interna	56
Subcategoría 1 “beneficios de las tácticas de comunicación”.	58
Subcategoría 2 “canales para la aplicación de las tácticas de comunicación interna”.	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
Conclusiones de la investigación	66
Recomendaciones de la investigación.....	66
Propuesta	67
Descripción.....	67
Objetivos.....	68
Propuesta	68
Sugerencias de la persona que debería estar a cargo de los temas de comunicación.	72
Sugerencias de contenido o mensajes a transmitir.....	73
Sugerencias de herramientas y canales o medios para la comunicación interna.	73
Sugerencias de ¿Cómo? y ¿Cuándo? Comunicar.	74
REFERENCIAS	77
Entrevistas a los profesionales internos de ABC Tecnología.	83
Apéndice A: Cuestionario al Gerente General:	83
Apéndice B: Gerente de operaciones:	87
Apéndice C: Gerente Técnico / Comercial:.....	91
Apéndice D: Gerente Financiero:	94
Apéndice E: Líder de Infraestructura:	97
Apéndice F: Supervisor del área Técnica:.....	100

Apéndice G: Asistente del área de ventas:	103
Entrevistas a los profesionales externos de ABC Tecnología.....	106
Apéndice H: Tower Lead de Cuentas Por Pagar para Latinoamérica:	106
Apéndice I: Gerente Senior:	111
Apéndice J: Team Manager- Invoice to Pay:	117
Apéndice K: Regional Human Capital Manager / Organizational Change Leader:.....	122
Apéndice L: Reclutador de producción para Estados Unidos y Canadá:	128
Apéndice M: ComiXology Manager, Technical Account Management:	132
Entrevista psicóloga laboral.	137
Apéndice N: Psicóloga laboral:	137
Apéndice Ñ: Entrevista estructurada sobre la comunicación interna de ABC Tecnología y otras organizaciones:	142
Apéndice O: Entrevista estructurada aplicada a la psicóloga laboral:.....	145

Tablas

Tabla 1. Entrevistados	41
Tabla 2. Matriz Unidades de Análisis	43
Tabla 3. Focus group	68

Figuras

Figura 1. Organigrama de ABC Tecnología	37
Figura 2. Diagrama de flujo que utiliza ABC Tecnología para la comunicación interna	56
Figura 3. Diagrama de flujo basado en la comunicación interna que utilizan las organizaciones.	60
Figura 4. Diagrama de flujo propuesto para la comunicación interna de ABC Tecnología	76

Resumen ejecutivo

El tema que se investigó en el presente estudio es “Las estrategias de comunicación interna que utiliza actualmente la Pyme ABC Tecnología y tácticas para la inclusión de un plan estratégico”, el objetivo es analizar el entorno organizacional de esta Pyme para conocer qué estrategias de comunicación interna utilizan. Adicionalmente, investigar a través de entrevistas estructuradas qué tácticas de comunicación interna existen y finalmente, elaborar un plan estratégico de comunicación organizacional interno para la empresa.

El enfoque del presente estudio es cualitativo con un diseño de investigación-acción ya que se pretende conducir a la empresa a realizar un cambio. Para obtener los resultados se entrevistaron a 14 profesionales tanto internos como externos y se realizó un grupo focal con 3 comunicadores con amplia experiencia en temas meramente comunicativos.

La principal conclusión de la investigación es que ABC Tecnología no cuenta con estrategias de comunicación establecidas y que se pudo hacer la inclusión de un plan estratégico organizacional de comunicación interna. La recomendación que se le brinda a la organización es que utilice las tácticas de comunicación propuestas para mejorar la comunicación entre los colaboradores y que la misma sea efectiva. Adicionalmente, que puedan dar seguimiento y evaluación a las tácticas que se utilizarán ya que solamente de esta forma se darán cuenta si son efectivas o no según sus necesidades.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de Investigación

La comunicación en general es la clave del éxito, esta herramienta permite que las relaciones entre las personas sean más claras y sencillas. Todas las organizaciones utilizan esta herramienta; sin embargo, muchas veces no de la mejor forma, es por esto, que se desarrollará en el siguiente estudio ampliamente el tema y se brindarán a ABC Tecnología tácticas que podrán aplicar para el buen funcionamiento de su compañía.

El fin es poder investigar las estratégicas con las que cuentan y brindarles otras opciones que puedan aplicar de tal forma que sus colaboradores puedan sentirse motivados, puedan tener buenas relaciones interpersonales, un buen clima organizacional y una excelente comunicación, lo cual muchas veces requiere tiempo para que se realice de una forma adecuada y esperada.

La comunicación es indispensable para llevar a cabo todas las actividades que se realizan a diario, pero al volverse una acción espontánea, no es algo en lo que se piense constantemente y en lo que se quiera trabajar para mejorar día a día.

ABC Tecnología es una Pyme que se dedica a brindar servicios tecnológicos desde hace 30 años, durante su trayectoria se han enfocado en el crecimiento de la empresa; sin embargo, no han tenido la oportunidad de desarrollar una investigación sobre la comunicación interna con la que trabajan; esto genera un gran reto para el presente estudio ya que es la primera vez que el tema se desarrollará.

Actualmente muchas compañías no cuentan con departamento de comunicación, por lo tanto, tienen un desconocimiento de qué es la comunicación interna y todo lo que ella abarca. Así mismo, como comprender la importancia de la aplicación de estratégicas y el realizar reuniones para revisar el tema y buscar mejoras. La comunicación es vital para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones.

La problemática presente en este estudio se relaciona con la necesidad de un departamento de comunicación y el conocimiento de las estrategias comunicativas internas que existen que las organizaciones pueden aplicar con sus colaboradores. Comunicar, es esencial, si no comunicamos nuestros pensamientos, intereses, ideas y otros temas relacionados con el giro de negocios de la empresa, los demás no entenderán o comprenderán nuestras necesidades; es por esto, que una empresa debe de realizar un buen trabajo en la parte de comunicación, de lo contrario, el mensaje podría no llegarle al mercado de la manera que se espera.

Para la creación del plan estratégico de comunicación interna se debe realizar un diagnóstico a la situación actual en la que se encuentra la organización, a través de esta auditoría se desarrollarán los puntos débiles para así poder trabajar sobre las necesidades con las que cuentan. Todo este desarrollo del tema permitirá mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo, promover la participación de cada uno de ellos y mejorar las relaciones entre los diferentes niveles de jerarquía.

En muchas ocasiones las empresas prestan más atención a la comunicación externa. Para que una empresa funcione correctamente también es necesario trabajar y conocer la importancia de la comunicación interna. Parte de las mejoras que se pueden realizar son: fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores, motivar al personal, integrarlo y hacer que todos sean uno solo; como bien se dice “que tengan la camisa puesta, lo cual permite que las tareas que se realizarán sean de manera eficiente y que la compañía se vuelva más competitiva.

Parte de los beneficios que trae la comunicación interna es que los colaboradores se sientan importantes, y formen parte de la compañía participando de manera activa en la toma de decisiones y actividades que se realizan. En toda compañía se debe fomentar la comunicación interna ascendente, esto permite que los empleados se puedan expresar con sus jefes. Además, genera que los colaboradores mantengan un compromiso hacia la empresa y que exista una buena sinergia de trabajo. Por ende, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias de comunicación interna utiliza ABC Tecnología actualmente y cuáles tácticas se podrían tomar en cuenta para la inclusión de un plan estratégico?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el entorno organizacional de la compañía ABC Tecnología para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna durante el primer cuatrimestre del 2021, que permita el mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación y clima laboral entre sus colaboradores.

Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias de comunicación interna que utiliza ABC Tecnología S.A. actualmente.
2. Explicar las diferentes tácticas de comunicación interna que existen en las empresas.
3. Proponer tácticas para la elaboración del plan estratégico de la comunicación interna de la compañía.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se enfoca en estudiar y comprender las estrategias comunicativas internas con las que trabaja la organización ABC Tecnología, y las tácticas que existen y que la compañía podrá utilizar para fortalecer la comunicación y clima laboral entre sus colaboradores. La presente tesina se desarrollará con el fin de beneficiar a los colaboradores y así mismo a la organización como tal.

Como bien se sabe, todas las empresas comunican; sin embargo, la tarea de realizarlo de manera correcta y eficiente se les complica, principalmente a las pequeñas empresas ya que muchas veces en el “trajín” del día a día y por diferentes razones, no se toman el tiempo para enriquecer el departamento de comunicación e incluso diferentes Pymes no cuentan con uno, sino que entre todos los colaboradores y propietarios cumplen con la función de “comunicar” y llevar a cabo las tareas que realizará un departamento como este.

La comunicación y los mensajes claros no solo son importantes en las organizaciones, sino en todos los aspectos de la vida, las relaciones interpersonales siempre van a necesitar una buena comunicación para que al final de cada conversación o tarea, las acciones se vuelvan más fáciles de comprender y de realizar.

En el siguiente estudio, también se abarcará la posición y consecuencia que asumen muchas empresas al no tomarse el tiempo para analizar, desarrollar y resolver mejoras que les permitirá a los colaboradores mantenerse de una manera más sana en sus funciones diarias; por ejemplo, el mantener un buen clima laboral, estabilidad, beneficios competitivos que motiven a sus colaboradores, este podría ser un atributo por excelencia que una empresa puede tener.

Algunos elementos diferenciadores en un entorno laboral se pueden basar en la posición o perspectiva que se construye en los colaboradores; por ejemplo, a la hora de consultarles cómo se sienten siendo parte de un equipo o empresa y que sientan que no son un número más en la organización, sino que aportan, son escuchados e importantes; además, que exista una comunicación oportuna y clara, principalmente de parte de sus líderes, los cuales tomen iniciativas para comunicar y mantener informados a los colaboradores periódicamente sobre temas o cambios organizacionales.

Existen algunos elementos claves para la creación de un buen clima organizacional; por ejemplo, el fomentar la confianza entre líderes y colaboradores, tomar en cuenta la opinión y perspectivas de los colaboradores para la toma de decisiones, incrementar el sentido de pertenencia a la empresa, aumentar el compromiso de los empleados, lograr mejorar los resultados para la organización, generar un ambiente de crecimiento profesional, transparencia en la manera de evaluar para evitar favoritismos y fomentar el trabajo en equipo.

De acuerdo con Villaverde (2019), la comunicación bidireccional se puede definir como “aquella en la que se lleva a cabo una retroinformación constante, en la que tanto el receptor del mensaje como el emisor intercambian los papeles para crear una conversación en ambas direcciones” (párr.3). Por lo tanto, se puede decir que esta comunicación es una estrategia de gran

valor, ya que permite que los colaboradores no se sientan como personas sin valor que solamente reciben información, sino que también tienen la oportunidad de interactuar con los superiores.

La tarea de comunicar, para muchos parece ser muy sencilla; sin embargo, no lo es, el término “comunicación” abarca muchos temas importantes que a veces no conocemos. Un propietario de una Pyme puede considerar que tiene la capacidad para desarrollar la función, pero entre tantas tareas que tiene a cargo, no le será posible hacerlo de manera efectiva, asertiva y oportuna. A partir de lo anterior, surge la importancia de que toda empresa debe tener una persona o departamento que esté a cargo y le brinde un gran aporte a la compañía.

Actualmente, las empresas de tecnología son de mucho apoyo en el país, debido a la situación que se está viviendo a nivel mundial, a consecuencia del COVID-19, estas permiten el poder continuar con las tareas diarias e incluso el poder cumplir con las necesidades básicas de todo ser humano; como lo es, estudiar o trabajar, por lo tanto, es un buen momento para invertir en el fortalecimiento de la comunicación interna de la misma.

Finalmente se mostrará cómo un periodista puede aportar desde su profesión al crecimiento de una organización, siendo así en la relación e intercambio de información entre sus colaboradores.

Antecedentes de la Investigación

Con respecto a los antecedentes de investigación se encontraron diversos estudios realizados a partir del año 2015 referidos con el tema de la comunicación en organizaciones, que son relevantes para el caso de la pyme en estudio. Se destacan, antecedentes tanto internacionales como nacionales.

Antecedentes internacionales.

A continuación, se exponen una serie de estudios que serán de mucho aporte para cumplir con los objetivos planteados al inicio del trabajo de investigación.

La tesis de la estudiante Lupe Karin Trujillo Mariño, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en Perú, titulada La influencia de la comunicación interna en el Clima Organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017, hace referencia en sus objetivos principales a la información basada en la siguiente pregunta ¿En qué medida la comunicación intrapersonal influye en? 1. El liderazgo de los empleados de estas instituciones, 2. En el trabajo en equipo de los empleados y 3. En la motivación de los colaboradores.

La investigación se desarrolló sobre la base de cómo preparar a las organizaciones para un plan de crecimiento contrastando con las teorías existentes, tomando como referencia la teoría de Manuel Tessi. A lo largo de la investigación se demostró con estudios la importancia de la comunicación y así mismo presentando los tipos y canales de comunicación interna.

Durante el estudio se habló sobre el aporte que genera importantes ventajas al gestionar la comunicación organizacional de manera enfocada. Al final de los puntos anteriores se determinó que la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional, en el liderazgo y el trabajo en equipo. Además, se identificó, que la comunicación institucional influye en la motivación de los colaboradores.

El tema del trabajo de investigación de las estudiantes Nelly Maritza Bustinsza Mamani y Joselyne Sandra Ccoscco Chambi de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa en Perú, titulado como El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados administrativos de la Municipalidad Distrital de Yanahuara Arequipa 2017, se desarrolló sobre la base del análisis de impacto que tiene la comunicación interna haciendo referencia a sus principales objetivos 1. Identificar los medios de comunicación que se utilizan 2. Analizar las características de la comunicación interna de la Municipalidad 3. Determinar las barreras de comunicación que afectan el clima organizacional y 4. Conocer las debilidades de clima organizacional.

Finalmente, se llegó a las siguientes principales conclusiones 1. El medio de comunicación interno más utilizado son los informes escritos 2. Las características de comunicación interna a través de los mensajes transmitidos, aplicando el principio de la compresión, no son efectivos 3. El

principal aspecto que afecta los procesos de comunicación se relaciona con barreras administrativas y 4. Las debilidades del clima organizacional son: la entrega de información, las presiones, el clima laboral, el no acercamiento al personal y la participación inactiva por parte del área de Recursos Humanos.

La estudiante Aída La Roda Gómez, llevó a cabo el trabajo de investigación titulado como La comunicación interna de la calidad en la Universidad Española. La finalidad del estudio de investigación se basa en proponer un nuevo modelo de comunicación interna de calidad según los diferentes públicos internos a los que se dirige la Universidad como organización, esto a través de los diferentes modelos de referencia, relación con la estrategia y dirección de una organización.

La investigación se desarrolló a partir de los resultados del cuestionario realizado a los profesores de la universidad donde se concluyó que existe una necesidad de mejorar la comunicación interna de los programas de calidad en la Universidad, trabajando en áreas de mayor necesidad como lo son los canales de comunicación, la forma y técnicas de transmisión de los mensajes, etc.

El estudio realizado por Gabriela Katia Papic Domínguez, estudiante de la Universidad de Málaga, España, fue enfocado en La Comunicación Organizacional de las Entidades Educativas, el objetivo general del estudio se orienta a analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna, entre los directivos y el profesorado, en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. El desarrollo de la investigación se basó en los principales objetivos 1. Describir los tipos de comunicación organizacional interna 2. Los medios y 3. Los tipos de mensajes que se utilizan.

La investigación tuvo como conclusión que 1. Los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican, en lo principal, se puede identificar la práctica de la clase ascendente, descendente y horizontal 2. Se usan medios de comunicación tales como contactos interpersonales, escritos, audiovisuales, telecomunicaciones e informática para transmitir informaciones de acuerdo con los objetivos que debe cumplir al enviarla y 3. Los tipos de mensajes de comunicación

organizacional interna que se transmiten son con diversos temas en las actividades de comunicación para posibilitarles conocer, de manera oportuna, las actividades de la organización.

El estudiante Marco Javier Macías Villacís de la Universidad de Guayaquil (2015), presentó la investigación titulada como el análisis de la comunicación interna asertiva en el hospital docente de especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón de Guayaquil, el cual tuvo como objetivos principales 1. Investigar e identificar los diferentes problemas por el cual no llega correctamente la información a los usuarios del hospital 2. Diagnosticar los desfases de la comunicación que no permite la captación de la información al usuario interno y 3. Diseñar un plan comunicacional para mejorar la comunicación dentro de la institución.

Finalmente se llegaron a las conclusiones 1. Es importante la ejecución de un manual de identidad orientado a la comunicación interna para evitar polémicas ni malas informaciones, incluso se lograría la satisfacción del empleado 2. La comunicación es una actividad que debe de ser involucrada en cada proyecto que se realice, es de vital importancia para una institución.

La tesis de la estudiante Katherine María Andrea Micheo Santizo de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala (2017), titulada como La comunicación interna en los movimientos estudiantiles de 2015, tres experiencias organizativas, se basó en los objetivos 1. Identificar las necesidades comunicacionales para lograr su organización como colectivo. 2. Describir el proceso de comunicación interna implementado para lograr la movilización ciudadana de la juventud guatemalteca y 3. Determinar el grado de organización que alcanzaron los movimientos estudiantiles para aportar a la demanda ciudadana del fin de la impunidad en el país.

Durante el estudio realizado se llegó a las conclusiones 1. Las necesidades comunicacionales que tuvieron las tres agrupaciones estudiantiles se relacionaron con la ausencia del movimiento estudiantil universitario, la apatía política, falta de experiencia en la organización de colectivos estudiantiles, miedo a la participación política, silencio histórico frente a la manifestación democrática, etc. 2. El grado de organización alcanzado fue a nivel de “colectivo” lo cual fue auto percibido por los liderazgos entrevistados y que encaja en la categorización de la teoría de movimientos.

El estudio realizado por los estudiantes Jerrold Jandir Gavidia Luna y Miguel Ángel Gómez López de la Universidad Nacional del Santa, Perú (2017), titulado como El diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa – 2016, estuvo relacionado con los objetivos 1. Identificar el tipo de comunicación interna que es usado con mayor frecuencia 2. Reconocer el flujo de la comunicación interna 3. Reconocer los canales de comunicación interna 4. Identificar el uso de los canales de comunicación internos y 5. Describir las barreras de comunicación interna.

Las conclusiones de la investigación fueron 1. El tipo de comunicación interna que es usada con mayor frecuencia en la Municipalidad Distrital de Santa - 2016 es la comunicación formal. 2. El flujo de comunicación que se utiliza es la comunicación descendente, siendo esta sólo aplicada de forma autoritaria y no con una intención integral 3. Los canales de comunicación interna que se utiliza no son uniformes, algunas secciones sólo cuentan con documentación interna y teléfono fijo, mientras en otras áreas tienen celulares, intranet, internet, teléfono fijo, etc. 4. El uso de los canales de comunicación interna es informativo.

El tema del trabajo de investigación de los estudiantes Elmer Bryan Castillo Chávez y Julio Eduardo de La Cruz Avalos de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, titulada Propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer el clima organizacional de las carreras de las ciencias de comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo, 2015, teniendo como objetivos principales 1. Diagnosticar el clima organizacional de las carreras. 2. Explicar las categorías de la comunicación interna 3. Identificar las herramientas de comunicación interna existentes y 4. Validar la propuesta a juicio de experto.

A través del estudio se llegó a la conclusión que la comunicación interna en las carreras de Ciencias de Comunicación, Trabajo Social y Turismo se desarrolla de forma espontánea, sin tener una planificación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en la percepción, comportamientos y actitudes de sus miembros. Además, el clima organizacional está afectado por falta de planes y políticos, y por último se identificó las reuniones, al internet y tablón de anuncios como las herramientas de uso permanente.

Antecedentes nacionales.

Los siguientes estudios desarrollados en diferentes universidades del país complementarán a las necesidades informativas que requiere el presente estudio.

En la Universidad Internacional de las Américas, la estudiante Lindsay Miranda Mora en el año (2018), realizó una tesina con enfoque al análisis del conocimiento en los estudiantes de periodismo de Costa Rica respecto a la comunicación organizacional en su labor profesional, la cual estuvo basada en los objetivos principales 1. Definir el conocimiento que poseen los estudiantes de periodismo antes de optar por dicha carrera 2. Determinar el nivel de importancia que los estudiantes otorgan a la comunicación organizacional como fuente de opciones laborales y 3. Establecer el interés que tienen los estudiantes de periodismo en desarrollarse laboralmente en el área de la comunicación organizacional.

Para el desarrollo del tema se utilizaron diferentes herramientas que permitieron mostrar que los estudiantes de periodismo de Costa Rica no tienen conocimiento sobre la comunicación organizacional, antes de matricular la carrera. De igual forma, se pudo concluir que antes de estudiar la carrera y conocer más a fondo respecto a todo lo que era periodismo, los estudiantes la asocian sólo con medios de comunicación y no con empresas.

También se logró observar que en todas las universidades se dan tan sólo uno o dos cursos relacionados a la comunicación organizacional, lo que genera descontento en la población estudiantil. Por otro lado, se estableció que muchos de los estudiantes presentan interés por desempeñarse en periodismo corporativo y si es posible especializarse en el tema; sin embargo, en el país no hay una especialización específica para la comunicación organizacional.

El estudio realizado por Warren González Fallas de la Universidad de Costa Rica titulado Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector Tecnología en Costa Rica, se basó en 1. Determinar los elementos clave que se deben de considerar para planificar una estrategia de comunicación en Facebook 2. Establecer

las necesidades de comunicación y el uso de las herramientas tecnológicas de la comunicación interna en las medianas empresas y 3. Analizar las características que ofrece Facebook con respecto a la comunicación interna para las empresas.

La investigación tuvo como conclusión que los medios tecnológicos que utilizan las organizaciones para realizar comunicación interna se limitan a dos tipos; que son el correo electrónico y la intranet, siendo Facebook una herramienta de comunicación para el público externo. El elemento clave para planificar una estrategia de comunicación interna por medio de Facebook, es la investigación de redes sociales sobre el público interno a través de encuestas y participaciones en la red social. Facebook posee características con herramientas propias que permiten el diseño e implementación de estrategias de comunicación interna.

En la investigación elaborada por la estudiante Jessica Alvarado Brenes (2019) de la Universidad Internacional de las Américas se desarrolló el análisis de la influencia del periodismo en la comunicación organizacional del Instituto Nacional de Seguros basada en los tres principales objetivos 1. Describir la labor periodística dentro del Departamento de Comunicación del Instituto Nacional de Seguros. 2. Conocer el aporte del periodista en el campo de las Relaciones Públicas y 3. Comparar la percepción de los periodistas y relacionistas públicos en la comunicación organizacional.

Durante el proceso de análisis se confirmó que la influencia del Periodismo en la Comunicación Organizacional es relevante. Fue así como se llegó a las conclusiones 1. La labor realizada por los periodistas en las empresas y/u organizaciones públicas y privadas refleja que los principios básicos del Periodismo son elementales tanto en el campo de las Relaciones Públicas como en la comunicación organizacional. 2. Las Relaciones Públicas tienen la capacidad de crear vínculos para dar una imagen, sin el Periodismo frente a una campaña de fortalecimiento no tendría el objetivo que requiere una organización.

Las Estudiantes Marcela Hidalgo Calderón y Mariechen Seevers Alfaro de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la UCR, llevaron a cabo una tesis titulada como el Fortalecimiento de la Comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de

Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos institucionales, 2015. El fin de la investigación estuvo basado en los siguientes objetivos 1. Analizar las características de la identidad organizacional de ANPA para la actualización de su Marco Estratégico. 2. Identificar las oportunidades de mejora mediante un diagnóstico de Comunicación. 3. Determinar oportunidades estratégicas mediante un FODA. 4. Identificar las rutas estratégicamente el desarrollo de un menú estratégico. Y 5. Generar un Plan de Comunicación Integral para fortalecer la Comunicación de ANPA.

Las conclusiones del trabajo de investigación se realizaron por medio de un grupo focal integrado por colaboradores clave de la organización, donde se logró actualizar la Misión, La Visión y Los Valores de ANPA. Basado en diferentes instrumentos de investigación; además, se identificaron buenas y malas prácticas de comunicación dando como resultado un material suficiente para realizar un análisis FODA y así, poder crear las rutas estratégicas para desarrollar el plan de Comunicación de la organización.

La estudiante Vivian Marcela Cordero Gutiérrez de la Universidad Nacional Estatal a Distancia (UNED) desarrolló el trabajo de investigación titulado como la Propuesta de aplicación Web y Plan de Comunicación Interna para la matriz de indicadores de desempeño ambiental de la Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles RIDIES basada en los objetivos: 1- Identificar las necesidades de comunicación por parte de sus usuarios. 2- Determinar las áreas de mejora en la aplicación. 3- Clasificar las diferentes áreas e indicadores de sostenibilidad para automatizar su aplicación en la herramienta Web. 4- Formular una aplicación tecnológica interactiva para los indicadores de sostenibilidad en el sitio Web. 5- Elaborar una propuesta de plan de comunicación como apoyo para la matriz de indicadores. 6- Obtener realimentación de los representantes de la aplicación Web y propuesta de Comunicación.

Se concluye que la implementación de una herramienta tecnológica facilitaría la aplicación de indicadores de sostenibilidad debido a la identificación de falencias en el área de comunicación en la gestión ambiental. La clasificación de las áreas e indicadores de sostenibilidad logró dar mayor claridad en el manejo de datos para la actualización de la información. En la formulación de la herramienta Web se logra un consenso generalizado de la necesidad de este tipo de

aplicaciones en la comunicación y de esta manera apoyar en la propuesta del Plan de Comunicación bajo la aprobación y retroalimentación de los representantes.

La estudiante Laura Pinto Castro de la Universidad de Costa Rica (UCR) ideó su tesis como la Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del Clima Organizacional y mejora de la Motivación del recurso humano de la Compañía Costarricense del Café S.A. CAFESA con la finalidad de: 1- Describir una alternativa de metodología de gestión que contribuya al fortalecimiento de la compañía. 2-Desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación en la compañía. 3- Elaborar una política alternativa por buen desempeño para el personal de oficinas centrales de CAFESA. 4- Describir una alternativa que permita a CAFESA mejorar en la percepción de la justicia salarial, promoción de carrera, capacitación, desarrollo, clima organizacional y motivación.

Las conclusiones de esta investigación son: Existe a nivel nacional un crecimiento sostenido de la industria de agroquímicos donde sobresale CAFESA como uno de los principales actores en la distribución y comercialización de productos. Se logra evaluar y analizar las herramientas que se requieren para mejorar la comunicación de la compañía. Por medio de las herramientas de investigación utilizadas se evidencia que la Compañía Costarricense del Café ha dedicado muy pocos esfuerzos a la mejora de la comunicación interna que afecta directamente en el desarrollo de las funciones interdepartamentales y en el clima organizacional en general.

En la investigación elaborada por el estudiante Marco Araujo Romero (2019) de la Universidad de Costa Rica, con el tema la Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de Producción de EXPOFLORA S.A. los objetivos se basan en 1. Definir las perspectivas teóricas de los conceptos de cultura y clima organizacional. 2. Describir de manera general la empresa EXPOFLORA S.A. 3. Evaluar el clima organizacional del departamento de producción. 4. Describir el clima organizacional y analizar los factores afectados. 5. Establecer una propuesta de mejora del ambiente interno y la estructura organizativa.

Finalmente, el estudio llegó a las conclusiones 1. Se estima que es un buen momento para invertir en el fortalecimiento de la estructura y en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora. 2. Las fincas poseen un modelo organizacional autocrático. 3. La comunicación de la estrategia y propósito hacia los niveles jerárquicos más bajos es deficiente. 4. El clima laboral del departamento requiere de un plan de mejoramiento. 5. Es necesario trabajar en los problemas relacionados con el liderazgo y comunicación. 6. EXPOFLORA S.A. es una empresa con un gran potencial y exitosa.

Proyecciones de la Investigación

Al finalizar la presente investigación se pretende explicar ampliamente cuáles son las tácticas comunicativas internas que utiliza ABC Tecnología actualmente y así mismo se compartirán las necesidades a las que se enfrentan, obteniendo esta información a través de las investigaciones y entrevistas que se realizarán, las cuales permitirán complementar las estrategias que utilizan y a fortalecerse a nivel interno. Estas nuevas herramientas aportarán significativamente al buen funcionamiento de las tareas diarias de sus colaboradores ya que muchas veces el trabajo no sale como se espera por problemas de comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros aspectos importantes basados en la comunión organizacional.

Por otro lado, se desea obtener un amplio conocimiento de las diferentes estrategias y tácticas de comunicación interna que existen para sí poder comprender cómo y cuándo se deben de aplicar. Es esencial que ABC Tecnología pueda conocer la importancia del mantener activas y aplicar las tácticas comunicativas con sus empleados para que así ellos se sientan motivados y que formen parte de un buen clima laboral.

Con el pasar del tiempo, se han desarrollado estrategias que les permite a las organizaciones trabajar constantemente en las mejoras continuas; por ejemplo, la existencia de capacitaciones grupales, entrenamientos personales, team buldings (actividades dirigidas a la formación de equipos, mejoramiento de las relaciones entre las personas, resolución de conflictos y otros aspectos que influyen en el rendimiento de un equipo), encuestas digitales, entre otros.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

En el presente apartado se definirán, explicarán y fundamentarán los principales conceptos relacionados al tema de investigación, los cuales se deben conocer para mayor precisión del tema. El desarrollo de la siguiente teoría les permitirá a los lectores poder tener más acercamiento con los conceptos que son de mucha importancia para comprender el tema principal, la comunicación interna en una Pyme.

Comunicación Organizacional

La comunicación se refiere a la interacción que existe entre dos o más personas las cuáles intercambian información. Cuando se habla de comunicación organizacional o corporativa se basa en la comunicación que acontece dentro y fuera de las compañías. A partir de este concepto, la comunicación se puede dividir en dos: la comunicación interna y externa. Independientemente del tamaño de una organización la comunicación es indispensable para el buen funcionamiento de los objetivos que tiene toda empresa.

Para que exista una buena comunicación en la compañía es importante contar con un plan estratégico y cumplirlo adecuadamente; sin embargo, lo más importante es que exista la presencia de un comunicador, de lo contrario los aportes por parte de los profesionales no serán directos a las necesidades a las que se enfrentan, las cuales requieren solventar. Es por esto la necesidad de contar con el recurso humano en los departamentos básicos, lo cual permite el buen funcionamiento de una organización.

Según afirma Corbin (s.f.) “la escucha activa, la empatía, la validación emocional, el lenguaje no verbal, la resolución de conflictos, la negociación, el lenguaje verbal, el leer, el escribir, el respeto, la capacidad de persuasión y la credibilidad son habilidades comunicativas. Los buenos comunicadores se caracterizan por dominar estas habilidades” (párr. 5).

Para llevar a cabo la comunicación en una organización existen diferentes canales; por ejemplo, reuniones, conferencias, redes sociales, web, correos electrónicos, chats, comunicados,

entre otros que permiten transmitir los mensajes de un lugar a otro y compartir sentimientos y vivencias con los demás. La comunicación en empresas se puede dividir en dos tipos, ya sea en la interna o la externa.

La comunicación externa le permite a la organización mantener informado al público externo sobre sus actividades diarias. Las herramientas que se utilizan para aplicar esta comunicación son cuando se comparte información con los medios de comunicación, a través de las relaciones públicas, por ejemplo, en actividades donde se busque mostrar la imagen de la marca en este caso la compañía o bien en la redes sociales o página web.

De acuerdo con NAL3 COMUNICACIÓN, 2016, la comunicación externa es:

Como bien indica su nombre, la comunicación externa es aquella que se dirige al público exterior, es decir, la que emite un mensaje fuera de la empresa. Este tipo de comunicación está enfocada a la opinión pública (ciudadanos, instituciones, etc.). El principal objetivo de la comunicación externa es informar sobre la empresa, a la vez que actuar e influir sobre la imagen que se da de ésta (párr.4).

Mientras que la comunicación interna se refiere a la comunicación que existe entre los mismos integrantes de la compañía. Para este tipo de comunicación los mecanismos que se pueden utilizar son: comunicados internos, la intranet, chats, redes sociales, comunicación vía teléfono, medios impresos, electrónicos entre otros.

Además, existe varios tipos de comunicación según el número de participantes que intervienen en la interacción comunicativa, como lo es la comunicación individual, colectiva, Interindividual, intrapersonal, intra grupal, intergrupala y masiva.

La comunicación individual se identifica cuando únicamente interviene la persona que emite y recibe el mensaje, siendo un contacto directo entre un individuo a otro (usualmente es una conversación privada); por ejemplo, una conversación entre las dos socias de la compañía en sí contrata o no a más personal; mientras que la colectiva se da cuando hay más de dos personas

compartiendo sobre un mismo tema; por ejemplo, conversaciones grupales, causando un impacto en todos los involucrados.

La interindividual se desarrolla cuando dos personas se comunican para expresar sus sentimientos, esto puede suceder de manera verbal o no verbal; mientras que la intrapersonal la persona que emite y recibe el mensaje es la misma; diferentes estudios indican que expertos cuestionan si es o no un tipo de comunicación, un ejemplo claro es cuando un empleado está considerando la decisión de trabajar horas extra o no.

La intra grupal sucede cuando dos o más personas que forman parte de un mismo grupo se comunican, por ejemplo, cuando el departamento de Recursos Humanos se reúne para tomar la decisión de despedir a un empleado; mientras que la intergrupala se da entre diferentes grupos de personas; por ejemplo, una reunión entre los jefes de diferentes departamentos de la organización para hacer cambios con los horarios de los colaboradores.

Finalmente, y no menos importante la comunicación masiva, la cual hace referencia a la interacción entre un emisor y una gran cantidad de receptores, por ejemplo, la publicación en las redes sociales de la compañía, compartiendo un mensaje motivacional por parte del propietario, de la misma.

Clima organizacional

Este término se refiere a las relaciones laborales sanas entre los miembros de la empresa; uno de los principales retos que tienen los líderes de las organizaciones en la actualidad es el identificar maneras de fomentar y mantener equipos que se desarrollen en entornos que contengan buenos climas organizacionales. Si una organización tiene personas motivadas, estas van a estar más dispuestas a construir relaciones correctas y propiciar buenos ambientes de trabajo.

El clima organizacional en las compañías es de mucha importancia ya que, estratégicamente hablando, una empresa que tenga características de buen clima organizacional y empleados motivados, van a tener un mayor impacto en los resultados que obtengan, ya que personas felices

en el trabajo producirán más, con mayor calidad, y tratarán mejor a los clientes y proveedores. En muchas ocasiones este es un tema que se desconoce; sin embargo, no debería de ser así, de lo contrario, se debería de conocer, evaluar y mejorar constantemente. Esto también implica que los trabajadores tengan las condiciones adecuadas para llevar a cabo sus funciones.

A nivel profesional, muchas veces se cree que, para lograr un buen ambiente y motivación por parte de sus colaboradores, la solución es a través de retribuciones tangibles y/o monetarias para los empleados, creyendo que con mejores salarios o bonos la motivación va a estar alta siempre. De acuerdo con expertos el sentirse bien remunerado es clave para la gran mayoría de personas; sin embargo, el dinero no lo es todo en términos de motivación de los colaboradores, y que más bien, lo que marca la diferencia pueden ser los detalles y estrategias diferenciadoras que se les puedan brindar.

Cuando se habla de clima laboral, se abarcan todos los puestos de la empresa, desde las gerencias hasta los empleados, si existe buena relación entre todas estas personas, el clima será realmente muy satisfactorio, por ejemplo, esto genera un buen trabajo por parte de los colaboradores, motivación, calidad en las tareas que se realizan, buen desempeño, trabajo en equipo, entre muchos beneficios más que aportan de manera positiva.

Según afirma Psicología y Empresa (s. f.) “El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella” (párr.1).

Cuando se habla de la comunicación es importante conocer que es un término bastante amplio, el cual tiene como característica una gran cantidad de divisiones, en este caso se desarrollaran varios tipos de comunicación según la forma en la que se transmite el mensaje, lo cual debemos conocer para ser más conscientes de cómo se comparten los mensajes e incluso tomar consciencia si se está haciendo de la forma correcta o bien si se pudieran hacer mejoras.

Comunicación formal e informal

La comunicación formal se puede dar de manera oral o escrita, pero si es de mucha importancia que lo acordado entre las partes quede respaldado a través de un medio escrito; por ejemplo, constancias, documentos oficiales, correos electrónicos, entre otros; mientras que la informal es más libre y coloquial, esta ocurre en la mayor parte de las ocasiones de manera oral; es decir, no es una comunicación oficial, no requiere que quede por escrito lo conversado; por ejemplo, vía teléfono, actividades sociales, entre otras. Los ejemplos más claros de estas formas de comunicación son: lo formal como las capacitaciones sobre temas de mucha importancia como la ética en la organización y lo informal son las relaciones que existen entre los colaboradores.

“Una forma casual de compartir información que se usa típicamente en conversaciones personales con amigos o familiares. Dentro de un ambiente de negocios, la comunicación informal puede ser observada en conversaciones, correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas telefónicas entre los empleados que socializan” (Todo en comunicación, 2020, párr. 4).

La comunicación directa e indirecta

La comunicación directa sucede en el momento en que las personas interactúan sin tener una preparación previa y se encuentran en un mismo lugar; por ejemplo, una reunión con los compañeros de trabajo; mientras que la indirecta se da cuando hay como base un instrumento o herramienta entre la persona que recibe el mensaje y la que lo emite; es decir, no se encuentra en el mismo lugar, por ejemplo, una conversación vía teléfono.

De acuerdo con López (2015), la comunicación directa es “el modo de comunicación humana, que se da mediante una lengua natural y que se caracteriza por la inmediatez temporal; algunas características: particularmente es oral, admite muletillas, la redundancia, reiteraciones, onomatopeyas” (párr.1).

Además, López (2015) indica que la comunicación indirecta “es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el preceptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva, en

la comunicación indirecta por lo general vamos a permanecer en la posición de receptores hasta recibir por completo un mensaje, no sería lógico que interactuáramos con un televisor” (párr. 2).

Comunicación Interna

Es importante que toda organización tenga presente esta comunicación y que a la vez conozcan como es la relación que existe entre los trabajadores de la empresa. Para que esta se realice de la forma correcta es indispensable la existencia de un plan estratégico de comunicación, el cual esté presente en la cultura de la organización y así todos los colaboradores lo conozcan y cumplan con él. Es así como cada individuo podrá conocer como satisfacer las necesidades en las que se ve involucrados y el mantener el buen trabajo en equipo y buen clima organizacional.

De acuerdo con el Centro Europeo de Postgrado [CEUPE], (s.f.), la comunicación interna en la organización es “sobre todo, una responsabilidad de la alta dirección y de la línea ejecutiva, pero su desarrollo y puesta en práctica, según los datos estadísticos, cada vez más recae en la cadena de mando directo: ejecutivos y mandos intermedios” (párr. 1).

Algunos medios que se utilizan para que esta comunicación fluya son: chats internos, intranet, eventos grupales, teléfono, las reuniones de dos o más personal son necesarias para mantener el contacto visual o auditivo lo cual garantiza mejores relaciones entre las personas. En muchas ocasiones el buzón de sugerencias es una táctica importante que permite que el personal de la compañía aporte ideas para beneficio de todos y que al mismo tiempo ellos se sientan integrados y que formen parte de esta. Existen varias formas de comunicación:

Comunicación Vertical y Horizontal

La comunicación vertical se refiere a la relación que existe entre diferentes posiciones jerárquicas o bien diferentes departamentos de la empresa, lo cual permite que los mismos puedan aconsejar, evaluar, instruir, entre otros, a los profesionales sobre las metas y políticas organizacionales; mientras que la comunicación horizontal, se refiere a las interacciones que

ocurren entre los departamentos o colaboradores de una misma oficina. Beneficio, el trabajo en equipo y a la coordinación y solución de problemas.

De acuerdo con Ekon (2019), la comunicación vertical es:

La que se realiza entre personas que ocupan distintos niveles en el organigrama empresarial. Por ejemplo, una comunicación entre un director de departamento y el director general o entre un trabajador y el director de su departamento. Dentro de la comunicación vertical podemos distinguir entre comunicación ascendente si el emisor principal está por debajo del receptor en el organigrama empresarial y comunicación descendente si ocurre a la inversa (párr. 4).

Además, Ekon (2019), indica que la comunicación horizontal es “la que se realiza entre personas que ocupan el mismo nivel en el organigrama empresarial. Por ejemplo, una comunicación entre directores de distintos departamentos o entre trabajadores del nivel jerárquico, que pueden ser del mismo departamento o no” (párr. 3).

Comunicación Ascendente y Descendente

La forma de comunicación ascendente es cuando el mensaje va desde los empleados a los mandos superiores; por ejemplo, cuando un empleado le externa alguna situación a su jefe; mientras que la comunicación descendente va desde los niveles jerárquicos hacia los colaboradores; por ejemplo, cuando los jefes comunican a los empleados, cuál es la visión, misión, objetivos, metas y políticas de la organización.

Según Berenstein (2017) “La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización” (párr. 1).

De acuerdo con Martínez (2015) la comunicación descendente es “cualquier comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, es una comunicación hacia abajo. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados” (párr. 5).

Pyme

Una Pyme es aquella empresa conocida por tener un menor tamaño, estas pueden brindar cualquier tipo de servicios; sin embargo, se clasifican según la cantidad de empleados, las ventas anuales, ingresos, capital y los activos con los que cuentan.

Micro, pequeña y mediana empresas

Una microempresa es aquella que cuenta con 10 colaboradores como máximo, son administradas por los propietarios, flexibles en los procesos de toma de decisiones e incluso en muchas ocasiones los empleados son familiares, los cuales deciden trabajar en conjunto y emprender a través de sus ideas de negocio.

De acuerdo con Jarillo (2015), “Se define como microempresa o pequeña empresa, varía de acuerdo con cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma” (p. 3).

Según Beltrán (2015), existen 3 tipos de microempresas:

- De supervivencia: no poseen capital operativo (ejemplo: venta ambulante).
- De expansión: generan excedentes que permiten mantener la producción, pero no permiten crecimiento (como ocurre con algunas pequeñas empresas familiares).
- De transformación: sus excedentes permiten acumular capital (esto suele ocurrir en pequeñas empresas) (párr. 6).

Por otro lado, las pequeñas empresas se identifican por tener como máximo 35 empleados, mientras que las medianas empresas tienen como máximo 100 colaboradores, las cuales cuentan con un mayor porcentaje de ventas a comparación de las dos anteriores.

De acuerdo con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio Postgrado [MEIC], (s. f.), una PYME es:

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) (párr. 1).

Referencia Institucional

A continuación, se mostrará una reseña histórica de la compañía ABC Tecnología:

La Empresa ABC Tecnología se creó en 1992. Sus fundadores fueron una madre y un hijo que decidieron crear su propia empresa, ofreciendo en sus inicios servicios la venta de equipos de cómputo. Con el pasar de los años decidieron incursionar en otros mercados, observando las necesidades de los clientes, por lo tanto, empezaron a brindar servicios de implementación de redes, fibra óptica y diseño de instalaciones eléctricas de baja y alta potencia en el mercado nacional.

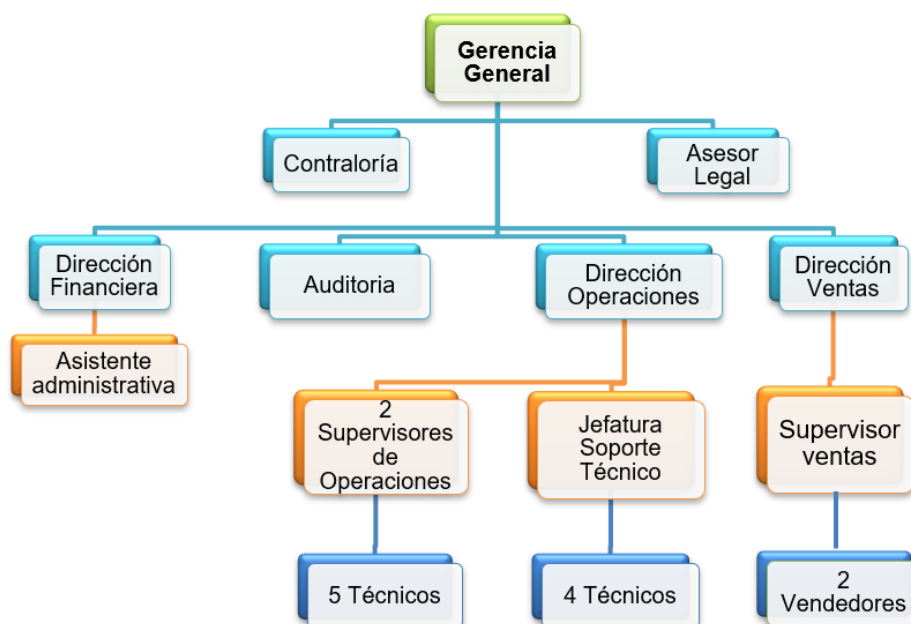
Es una empresa que se dedica a las telecomunicaciones, su principal actividad es el cableado estructurado, el cual es un sistema de cables que se interconectan con equipos activos, permitiendo la transmisión de voz y datos. Además, brinda servicios de instalación de fibra óptica, instalaciones eléctricas, venta de equipo de cómputo, mantenimiento de aire acondicionado, sistemas de seguridad electrónica, consultoría, entre otros.

En el 2005 se empezaron a brindar a los clientes soluciones integrales de ayuda técnica y de soporte de ingeniería de acuerdo con las necesidades, esto con el fin de brindar a los clientes el apoyo que necesitan para que los proyectos fueran exitosos. Se analizaban las especificaciones y se desarrollaban los proyectos, implementaciones y actualizaciones.

En el 2016, debido a la constante evolución del mercado y analizando los requerimientos de este, se decide incursionar en Leasing, la cual ofrece alquiler de equipo activos y pasivos a los clientes, así como el mantenimiento de estos equipos. Se crea con el fin de brindar una solución al cliente más atractivo, al contar con equipos de la última tecnología sin tener que realizar una gran inversión; además de asegurar el funcionamiento continuo de los mismos.

A continuación, se detalla la estructura organizacional de la empresa, lo cual es muy importante en una organización ya que permite que exista un orden, jerarquía y, además, facilita todos los temas de comunicación entre los colaboradores de la compañía.

Figura 1. Organigrama de ABC Tecnología



Nota: Información suministrada por la empresa ABC Tecnología.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se desarrollará cuál es el enfoque que dirige la investigación de acuerdo con lo planteado inicialmente en los objetivos y sus proyecciones, de tal forma que estos se puedan alcanzar. Además, se definirá el diseño e instrumentos que podrán ser aplicados para el desarrollo del estudio y que estos permitan dar respuesta a los objetivos planteados; así mismo, se explicará cuál es el método que se utilizará para llevar a cabo la muestra del estudio.

Enfoque de la Investigación

En todo trabajo de investigación es fundamental definir cuál es el enfoque que se utilizará en el estudio. Esta herramienta es de mucha importancia ya que se utilizará durante todo el desarrollo de la investigación, este enfoque permitirá comprender más a fondo como ampliar el tema de acuerdo con los resultados que se esperan. Existen 3 tipos de enfoque en una investigación, el cualitativo, cuantitativo y el mixto. Debido a esto, en la siguiente información se detallará cuál es el enfoque que se utilizará en el presente estudio sobre la comunicación interna de ABC Tecnología.

Enfoque cualitativo

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7). A partir de lo siguiente se puede entender que este enfoque define las cualidades del estudio y se relaciona con la investigación de los hechos para así poder obtener un mayor conocimiento y establecer una teoría sobre el tema para posteriormente realizar un análisis de este.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con Hernández et al., (2014), el diseño de investigación es “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responde al

planteamiento” (p. 128). A partir de esta definición el diseño de investigación que se utilizará es Investigación – Acción ya que el estudio pretende resolver el tema de comunicación interna con el que cuenta actualmente ABC Tecnología.

Investigación – Acción

En este diseño se relaciona con la forma en la que se lleva a cabo la investigación; por ejemplo, para trabajar la comunicación interna de ABC Tecnología, primero se conocerá como trabajan ellos, posteriormente se investigarán tácticas comunicativas internas que existen para las organizaciones ya sean Pymes o no y finalmente realizar un cambio para resolver la problemática que en este caso se hará a través de un plan de comunicación interna el cual permita un buen clima organizaciones y motivación entre sus colaboradores.

El diseño Investigación-acción se entiende como “Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene (Hernández et al., 2014, p. 496).

Fuentes de Información

Según Hernández et al., (2014), las fuentes de información son importantes para la investigación de un tema, esto debido a que recopilan los datos e información que se requiere para el desarrollo y conocimiento eficiente del estudio (p. 441). Como se menciona anteriormente, en todo estudio se requiere de apoyo tanto de fuentes primarias como secundarias ya que permiten complementar los conocimientos, investigaciones, teorías, entre otra información que recolecta el investigador.

Fuente primaria

Este tipo de fuentes de basan en documentos originales; es decir, no son editados; existen varias fuentes primarias, como son una revista, una grabación, fotografías, cartas, entre otras. Según lo indica Hernández et al., (2014):

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etc. (p.61).

Fuente secundaria

Las fuentes secundarias son aquellas fuentes que provienen de las primarias, como pueden ser resúmenes de ellas o análisis de estas fuentes” (Santos, 2019, párr.19). Por otro lado, se puede decir que este tipo de fuentes son editadas, es decir, se basan de algún hecho o información ya existente, como lo es la traducción de un libro, artículos sobre otros trabajos, reseñas históricas, entre otras.

Muestra

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la muestra “es la población del cual se recolectan los datos” (p. 173). Para este caso, el muestreo se realizará a través de expertos en el tema, que puedan exponer sobre su experiencia y así a partir de esto desarrollar el tema. Además, la muestra no probabilística o dirigida es un “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández et al., 2014, p.176).

Como bien se sabe, un instrumento viable para el desarrollo de una investigación cualitativa es la entrevista; es así como se obtendrá la información entre el diálogo de un experto y el investigador. Es importante tomar en cuenta que para este tipo de estudio es necesaria la entrevista estructurada, la cual define anticipadamente cuáles son las preguntas que se realizarán, el lugar, las personas, entre otras características esenciales para que el diálogo esté previamente preparado y permita obtener la información que se requiere.

A continuación, se detallará una tabla con los datos de las muestras que se utilizarán en el presente estudio, siendo esta intencional/ no probabilística:

Tabla 1. Entrevistados

Nombre	Motivo de su elección	Puesto
Entrevistado 1:	Es la persona encargada de velar que se cumpla la visión, misión y objetivos de la compañía. Además, es la persona clave para impulsar los temas de comunicación interna en la organización.	Gerente General de ABC Tecnología.
Entrevistado 2:	Es la persona que está en contacto diario con los colaboradores de la compañía. Es el líder directo de todos los equipos de la empresa, por lo tanto, es de mucha importancia conocer cómo trabaja los temas de comunicación interna y qué aspiraciones tiene en esta área.	Gerente de Operaciones de ABC Tecnología.
Entrevistado 3:	Es la persona a cargo del departamento del área financiera, por lo que constantemente hace comunicaciones a sus colaboradores. El motivo de interés de su entrevista se basa en conocer que tácticas de comunicación utiliza y así identificar cuáles se le pueden recomendar a la empresa.	Gerente Financiera de ABC Tecnología.
Entrevistado 4:	Es una de las personas que tiene contacto con los prospectos de nuevos clientes en temas técnicos comerciales, por lo tanto, gestiona el departamento de ventas de la empresa. Así mismo, se quiere conocer que estrategias de comunicación utiliza.	Gerente Técnico/Comercial de ABC Tecnología.
Entrevistado 5:	Es el líder más antiguo de la compañía a cargo del área de infraestructura, por lo que se quiere conocer que estrategias de comunicación interna utiliza con sus equipos de trabajo.	Líder de infraestructura de ABC Tecnología.

Entrevistado 6:	Único líder del área técnica. Se seleccionó porque debe relacionarse con todo el público interno incluyendo gerencias, jefaturas y técnicos para cualquier necesidad específica que requieran del departamento. A partir de ello, la importancia de conocer sus tácticas de comunicación.	Supervisor del área técnica de ABC Tecnología.
Entrevistado 7:	Se seleccionó porque es uno de los colaboradores que tuvo la oportunidad de desarrollarse en una grande empresa, por lo tanto, realiza aportes de mejora continua en la empresa. Además, es una persona que tiene facilidad de comunicación con sus compañeros de trabajo.	Asistente del área de ventas de ABC Tecnología.
Entrevistado 8:	Al ser un líder de un grupo de 130 personas, le permite ver temas de comunicación interna; además, se encarga de realizar las comunicaciones formales, trabajar en estrategias de desarrollo y velar por los resultados de cada colaborador y de la empresa en general.	Tower Lead de Cuentas Por Pagar para Latinoamérica.
Entrevistado 9:	Podrá brindar estrategias de motivación que utiliza con sus empleados en su mismo departamento.	Gerente Senior.
Entrevistado 10:	Es jefe de un grupo de personas, esto permite que pueda brindar tácticas comunicativas que utiliza con su equipo.	Team Manager- Invoice to Pay.
Entrevistado 11:	Profesional con experiencia en temas de comunicación y gestión de cambio. El trabajar con una empresa multinacional, le permitirá dar sugerencias muy enfocadas en estrategias comunicativas utilizadas para comunicarse con personas que no estén en un mismo lugar o incluso país.	Regional Human Capital Manager / Organizational Change Leader.
Entrevistado 12:	Trabaja para el departamento de Recursos Humanos de una Multinacional, lo cual permitirá conocer más tácticas de comunicación interna que se pueden utilizar en una empresa.	Reclutador de producción para Estados Unidos y Canadá.

Entrevistado 13:	Trabaja para una empresa multinacional y tiene a cargo un grupo de personas que trabajan bajo su supervisión lo cual permitirá conocer cuales tácticas de comunicación interna utiliza con sus subalternos.	ComiXology Manager, Technical Account Management.
Entrevistado 14:	Debido a su amplia experiencia y formación, es una persona que puede dar su punto de vista según conocimientos adquiridos; además, podrá dar sugerencias de mucho aporte para el trabajo de investigación.	Psicóloga laboral.

Nota: Elaboración propia.

Unidades de Análisis

En la siguiente información se muestran las unidades de investigación que se utilizarán, lo cual se deriva de los objetivos específicos planteados para el presente estudio. El proceso consiste en seleccionar los datos principales de cada objetivo y a partir de esa información relacionarlos con otros conceptos que permitan profundizar en el procedimiento de análisis de la información.

Según lo que indican Hernández et al., (2014), “el proceso de generar categorías se realiza sobre la base de la comparación constante entre unidades de análisis. Las categorías surgirán más rápidamente si primero leemos todo el material (unidades) y nos familiarizamos con éste. El número de categorías crece conforme revisamos más unidades de análisis (p. 431).

Tabla 2. Matriz Unidades de Análisis

Objetivo	Unidad de análisis	Subcategorías	Definición conceptual	Instrumento
Identificar las estrategias de	Estrategias de comunicac	1. Áreas de mejora para la comunicación a nivel interno.	Plan o proyecto que se basa en una serie de acciones que se deben de aplicar para cumplir	Entrevista estructurada.

comunicación interna que utiliza ABC Tecnología S.A. actualmente.	ión interna.		con el objetivo planteado. Según Pérez (2001), citado por Rivero (2018) La Comunicación Estratégica es una nueva disciplina en los estudios de comunicación en las organizaciones.	
Explicar las diferentes tácticas de comunicación interna que existen.	Tácticas de comunicación interna.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficios que brindan las tácticas de comunicación efectiva, trabajo en equipo, buen clima organizacional, motivación para el personal, etc. 2. Canales para la aplicación de las tácticas de comunicación interna: correos internos, buzón de sugerencias, comunicados, reuniones, intranet, chats, boletines, etc. 	Serie de acciones por realizar e incluir al plan estratégico.	Entrevista estructurada.

Nota: Elaboración propia.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Para llevar a cabo una investigación es esencial definir los instrumentos que se podrán utilizar para recopilar información que enriquece el tema de investigación, como es en este caso la comunicación interna de una empresa. Además, a través de los instrumentos se podrá medir de manera efectiva los objetivos específicos planteados.

De acuerdo con Hernández et al., (2014), un instrumento de medición se puede definir como un: “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 199). Debido a esto, los instrumentos que se utilizarán para obtener información confiable y de sustento en la presente investigación, serán el cuestionario y las entrevistas a expertos o personas que trabajen a cotidianos con la comunicación interna de una organización.

Entrevista

En el siguiente trabajo de investigación la herramienta que se utilizará para recolectar los datos es la entrevista estructurada que será aplicada a los entrevistados tomados en cuenta para la muestra del estudio, lo cual permitirá recopilar la información desde diferentes perspectivas, esto a través de un cuestionario con una serie de preguntas.

Hernández et al., (2014), citando a Janesick (1998), define entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 403).

Por otro lado, también es importante rescatar que el medio que se utilizará para realizar cada una de las entrevistas es Zoom a través de videollamadas. Además, mediante la observación por parte del investigador, se obtendrá información que será de mucha relevancia para la investigación, según Hernández et al., (2014) “el investigador es quien, mediante diversos métodos

o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información” (p. 397).

Cuestionario:

Este instrumento es fundamental para el presente estudio, el cual contará con 14 preguntas abiertas, las cuales estarán planteadas con anticipación y con una secuencia coherente con base en el tema principal que es la comunicación interna. Esta herramienta se utilizará para recolectar toda la información posible y relevante. La estrategia permitirá evaluar los resultados, basándose en las mismas preguntas. Hernández et al., (2014), citando a Chasteauneuf (2009), definen cuestionario como “Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Grupo focal:

Este elemento es muy importante a considerar ya que permitirá establecer diferentes tácticas de comunicación interna. Para el grupo focal se tomarán en cuenta 3 comunicadores quienes desde su experiencia aportarán diferentes tácticas de comunicación que se podrán tomar en cuenta en la inclusión del plan estratégico para ABC Tecnología, esto según la necesidad y estilo de trabajo de la empresa. Según, Lisboa, (2019) “Un Focus Group es un método de investigación de mercado que tiene la función de analizar y captar feedback sobre productos, servicios y campañas de marketing de una empresa” (párr. 4).

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

En el siguiente apartado se detallará cuál es el procedimiento que se utilizará para la recolección de la información y el análisis de los datos obtenidos. Como bien se mencionó anteriormente, el instrumento que se utilizará en el presente estudio es la entrevista estructurada, la cuál va dirigida a las personas que tienen conocimiento sobre el tema y son los responsables de llevar a cabo en su día a día la comunicación interna en equipos de trabajo de una organización.

Hernández et al., (2014) indica que “La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera” (p. 397). De esta forma se puede decir que las personas identificadas para la muestra de este estudio aportarán desde el conocimiento que han adquirido durante el tiempo ya que todos los días se ven involucrados en el proceso de la comunicación interna de una empresa debido a que son jefes de los equipos de trabajo.

Para llevar a cabo la entrevista estructurada se generará un cuestionario con una serie de preguntas abiertas establecidas anticipadamente, las cuales se basan en la comunicación organizacional a nivel interno, esto permitirá conocer las diferentes tácticas de comunicación interna que existen, solventar la problemática de la investigación y cumplir con los objetivos planteados para el estudio.

El análisis de los datos se realizará a partir de las unidades y categorías planteadas, las cuales se desarrollarán mediante las entrevistas. Para generar el análisis se enumerará cada una de las respuestas por parte de los expertos e involucrados en el tema generando un análisis general de la información recuperada. De esta forma, se analizará cada una de las unidades en el capítulo IX de la investigación.

La distribución que se realizó para llevar a cabo las entrevistas fue la siguiente: primero se realizaron siete entrevistas al personal interno de ABC Tecnología, incluyendo a los 4 gerentes de las diferentes áreas, a dos líderes de equipo y a un colaborador; seguidamente se hicieron seis entrevistas a profesionales con experiencia en temas de comunicación interna y liderazgo de equipos y finalmente se efectuó una entrevista a una psicóloga laboral.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados obtenidos de los instrumentos que se aplicaron para lograr alcanzar los objetivos planteados en este trabajo de investigación con enfoque cualitativo. Para poder obtener los resultados y desarrollar cada una de las unidades de análisis, categorías y subcategorías, se realizó un grupo de focalización y se llevaron a cabo entrevistas estructuradas a 14 profesionales.

Unidad de Análisis I. Categoría Estrategias de comunicación interna

Para el primer instrumento que es la entrevista estructurada y el cuál responde el objetivo uno de la investigación, se les aplicó a siete personas internas de ABC Tecnología, donde se tomaron en cuenta a los 4 gerentes de áreas; el general, el de operaciones, el técnico/comercial y al de finanzas. Además, se incluyeron a dos líderes de equipo y a un colaborador de la organización, esto para conocer identificar cuáles son las estrategias de comunicación interna que utilizan actualmente.

Por otro lado, estas entrevistas también se consideraron en el grupo de focalización, primero para que pudieran comprender cuales son las tácticas de comunicación con las que trabaja ABC Tecnología y segundo para que pudieran aportar desde la experiencia que han tenido en estos temas cada uno de los participantes, con el fin de establecer nuevas tácticas de comunicación en la organización.

Las preguntas realizadas en la entrevista fueron abiertas para que así los dueños y colaboradores de la compañía compartieran ampliamente como se manejan y aplican los temas de comunicación interna en la empresa, para así mismo comprender que es lo que tienen actualmente, que áreas de mejora visualizan y a que están dispuestos a ceder para mejorar la comunicación con sus equipos de trabajo. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas.

La primera pregunta que se realizó en la entrevista es ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la compañía? en la que se obtuvo como respuesta que

comúnmente se reúnen los 4 gerentes de área para la toma de decisiones importantes, pero usualmente la persona que ve estos temas es el gerente general; sin embargo, no existe una directriz que indique quién es la persona responsable.

El comunicar y fomentar periódicamente la visión, misión, valores y objetivos de la compañía ayuda a incrementar el sentido de pertenencia a la empresa el que los empleados se sienten parte de ella. Hay que considerar que un empleado que habla bien y tiene conocimiento de su empresa es una de las mejores formas de mercadeo que se puede tener. Con respecto a este tema los profesionales internos contestaron que solo lo comunican cuando se hace la inducción del personal y que de hecho es uno de los proyectos en el que tienen que comenzar a trabajar.

Por otro lado, el líder de infraestructura indicó que los jefes los reúnen para comunicarles cuales son las metas que quieren lograr mientras que el asistente del área de ventas comentó que este un tema que se les fomenta desde que se ingresan a la empresa y que en el día a día se tiene que estar practicando para dar el ejemplo en todas sus funciones y su desempeño.

Todos los colaboradores siempre tienen diferentes temas de motivación y esto es algo que beneficia los climas laborales, en muchas oportunidades uno de estos es el sistema de compensación y beneficios que les brindan las compañías, en ocasiones este es un tema importante por considerar para aceptar una oportunidad laboral ya que sienten que se les compensa el trabajo con un beneficio. Este tema va ligado mucho con la evaluación de desempeño ya que dependiendo de los resultados que obtenga un colaborador, va a recibir algún tipo de bonificación o incentivo monetario.

Debido a esto, es muy importante dar a conocer claramente cuáles son los objetivos de la empresa, de tal forma que los colaboradores sepan qué se espera de ellos y puedan cumplir con sus funciones a cabalidad lo cual permita obtener buenos resultados tanto a nivel personal como a los resultados de la empresa, pero para que esto se puedan llevar de la mejor manera tiene que existir una muy buena comunicación de objetivos.

Con base en este tema, se pudo analizar que ABC Tecnología, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño establecido ya que incluso lo han realizado solamente en una oportunidad a las jefaturas donde se les explicó cuál iba a hacer el proceso. Hace unos meses se contrató una auditoría Outsourcing que ha ayudado a documentar las evaluaciones de desempeño. Además, es de suma importancia rescatar que tampoco cuentan con un sistema de compensación y beneficios, durante muchos años se ha intentado implementar, pero de momento no se ha logrado hacer.

Como bien se sabe las estrategias de comunicación interna son claves en las organizaciones, se podría decir que existe una gran cantidad de estrategias que se pueden utilizar, las cuales permiten generar beneficios en la relación entre las personas internas, a que el personal esté enterado con la misma cantidad de información, ayuda a que la comunicación sea más clara y oportuna, entre otros beneficios.

Con respecto a esto los colaboradores de ABC Tecnología indicaron que es un área de mejora ya que no tienen estrategias definidas, el gerente de operaciones indicó que simplemente se da la comunicación que se ocupe compartir, pero no está basado en una estrategia. El supervisor del área técnica indicó que el método que se utiliza es comunicar mediante las jefaturas y con respecto a los comunicados oficiales o de inmediatez de un trabajo a realizar se envían por WhatsApp y correo.

Por su parte, el gerente general indicó que en el momento en el que se implementen estrategias de comunicación interna se podrían aportar beneficios sobre todo a nivel de rendimiento de los colaboradores, beneficio en el clima organizacional y productividad. El gerente de operaciones comentó que mejoraría bastante la información y la forma en la que se da, minimizaría errores ya que muchas veces los errores se dan porque no se entendió correctamente la información y; además, esto daría una mejor presencia ante los clientes.

Por otro lado, los demás colaboradores aportaron beneficios como que el personal conozca bien la empresa, que se sientan parte de ella, motivados con la visión y misión de la compañía para que entre todos puedan lograrlo, facilita el manejo del recurso humano, la información o incluso el facilitar el día a día sin perjudicar el desempeño de los empleados.

Los dueños y colaboradores de la compañía comentaron que los canales y herramientas que utilizan para la comunicación interna son: canales de mensajería instantánea; por ejemplo, WhatsApp; además, utilizan el correo electrónico (hasta hace poco se les dio acceso al correo de la compañía ya que debido a que la labor de la empresa que es muy operativa, no siempre están identificados o ambientados con este canal), comunicación verbal, Teams y Meet para realizar reuniones virtuales, reuniones presenciales y llamadas telefónicas.

Existen reuniones o sesiones llamadas uno a uno, que permiten que los colaboradores sean escuchados y puedan compartir información ya sea tanto personal como laboral. Además, generaran un ambiente de crecimiento profesional, les permiten a los líderes conversar directa y específicamente con sus empleados y también el revisar resultados y validar cómo se sienten los colaboradores. Incluso muchas veces la gente se motiva; especialmente cuando las conversaciones se dirigen a temas de plan de carrera en donde se abarcan fortalezas y áreas de mejora del empleado, pero a la vez se escuchan las aspiraciones y se definen en conjunto objetivos a cumplir para ir trabajando en el desarrollo profesional de cada miembro de equipo.

La respuesta que se recibió de parte del gerente general es que este tipo de sesiones se realizan comúnmente cuando pasan dos situaciones. 1. Cuando necesitan exaltar y agradecer a uno de los colaboradores por el rendimiento en algún proyecto, porque le fue bien o está haciendo bien las cosas y 2. Cuando necesitan ver algún punto de mejora, esto no es algo que se hace constantemente y que incluso cada vez que tienen estas sesiones ven nuevas áreas de mejora. Además, considera que son importantes porque cada vez que lo han implementado, han notado mejorías en la productividad de los empleados.

Por otro lado, el gerente de operaciones mencionó que no tienen establecido un periodo exacto, pero si realizan una reunión semanal con las jefaturas. Además, considera que son importantes porque ayudan a ver en qué están mal, que se puede mejorar, que hay que exigirle a cada colaborador dependiendo de las áreas en las que tiene que mejorar o, al contrario, felicitarlo porque esté haciendo bien las cosas.

Adicionalmente, los colaboradores indicaron que este tipo de sesiones son importantes para el buen manejo del personal, para conocer sus necesidades, de que puedan externar como se sienten dentro de la organización, para que haya un crecimiento individual y grupal y para estar al tanto de todo lo que está pasando. El supervisor del área técnica mencionó que en lo personal este tipo de sesiones lo motivan para que le digan que está haciendo bien y en que puede mejorar tanto personalmente como profesionalmente.

La comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía es muy importante porque ayuda en el clima laboral de la empresa, para que exista un ambiente de confianza en ambas vías (entre líderes y miembros de equipo), en donde la gente sienta que trabaja en un ambiente seguro, donde puede hacer preguntas sin temor a represalias y, por ende, no sea motivo de estrés el tener que dar una sugerencia o comunicar un inconveniente identificado.

Cuando un profesional siente que le son transparentes, y que la comunicación es abierta y fluida va a entender la importancia de su trabajo, y es más probable que en momentos complicados o retadores tienda a dar la milla extra y demostrar que tiene la camiseta de la empresa bien puesta.

Parte de las respuestas que se obtuvieron sobre este tema en específico fueron que existe un organigrama bien tipificado, en los diferentes niveles existe muy buena comunicación, pero que podría mejorar con recomendaciones específicas de políticas, procedimientos o estrategias. Incluso que la comunicación es efectiva pero poco asertiva ya que al no ser algo estructurado muchas veces se hace lo que se debe hacer, pero no siempre la comunicación es la mejor, las jefaturas solo comunican lo que necesitan, pero no saben cuál es la forma en la que deben dirigirse a sus subalternos.

La comunicación con los jefes o puestos superiores es de forma directa, las puertas siempre están abiertas, pero se está tratando de que exista un canal de comunicación, un proceso de jerarquía y una trazabilidad de la información. Por otro lado, mencionan que no hay canales de comunicación y un control de cómo se maneja la información a nivel de reuniones y de personal, por lo que se trata de tener algunas herramientas de control que son muy estructuradas y es por esto por lo que no hay esa relación con el recurso humano.

Adicionalmente, creen que esto impacta de manera positiva, fomentado el trabajo en equipo, fortaleciendo la comunicación para que todos los colaboradores se sienten parte y no vean a las jefaturas como un inalcanzable, también permite que las jefaturas tengan lugar con ciertas funciones, incluso cuando hay un compañero nuevo existe comunicación entre los mismos colaboradores sobre las normas y políticas, esto ayuda mucho al clima laboral.

Una práctica exitosa en el manejo de la comunicación con los equipos de trabajo es el tener programadas, sesiones o actividades de integración de equipo, donde se realicen dinámicas que permiten conversar otros temas que no sean de trabajo, que las personas puedan conocerse y poder identificar liderazgos, incluso se pueden observar algunas habilidades de los colaboradores.

El personal de ABC Tecnología mencionó que es un tema que están implementando este año, no son actividades que se hacen tan seguido, pero que en los últimos años han realizado algunas actividades sobre todo para final de año, incluso están analizando hacer una actividad para jefaturas sobre el liderazgo, para fomentar este tipo de actividades, habilidades blandas y ver algunos detalles que la dirección de la compañía quiere que los líderes tengan con sus colaboradores.

Un tema muy importante en la comunicación interna de una compañía es el que los colaboradores tengan claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo, esto permite fomentar el trabajo en equipo y el lograr mejores resultados. Cuando los equipos saben el por qué y para qué de sus procesos, sienten que pueden tener conversaciones con sus líderes, se vuelven más estratégicos en la ejecución de sus tareas, y por ende la productividad de los equipos y los resultados aumenta.

Se podría decir que ABC Tecnología, ve estos temas en la inducción, donde se detallan las tareas del puesto. La figura de Outsourcing ha ayudado mucho en la documentación del diseño de los puestos, incluso los mismos colaboradores han ayudado a formar y desarrollar este diseño, donde ellos tienen claro cuáles son sus funciones. Además, también tienen claro el nivel de organigrama de las diferentes tareas de las áreas y de sus compañeros. Así mismo, el gerente

técnico/comercial menciona que falta un tema de protocolo y de establecer reglamentos y lineamientos con base en esto.

El asistente del área de ventas comentó que la empresa realiza planeaciones y les especifica a los colaboradores cuáles van a ser las labores que tienen que realizar, esto para poder tener claridad de cuál es el objetivo, la tarea por desempeñar y cuáles son los canales o las jerarquías que ellos tienen para solventar sus dudas.

El considerar el parecer de los equipos de trabajo ante situaciones de toma de decisiones para futuras estrategias o mejoras de procesos, siempre es bueno, y el escuchar experiencias de diferentes personas, todos tienen prácticas aprendidas en el pasado que pueden ser de valor para lo que venga en el futuro. Contar con foros abiertos para compartir experiencias es una manera de hacer sentir apreciados e importantes a todos.

Con las respuestas obtenidas por parte del personal de ABC Tecnología, se identificó que hay decisiones de alta gerencia en las que no intervienen, las jefaturas, los colaboradores ni los equipos de trabajo como tales, pero de alguna manera se les comenta y se toma en cuenta las decisiones de los colaboradores dependiendo del nivel en el que estén, de tal forma que no vaya a influir en una toma de decisión seria y se pueda llegar a un consenso para un mejor desempeño.

Para finalizar este primer análisis que nos ayuda a cumplir con el primer objetivo, es importante mencionar el tema de procedimientos de las empresas ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores; uno de los ejemplos claros es que cuando no hay comunicación clara esto puede causar incertidumbre y traer estrés innecesario en los empleados que se transforma en mal clima organizacional. La respuesta que compartieron los gerentes y personal de ABC Tecnología es que no existe un procedimiento para este tipo de circunstancias; es decir, este procedimiento no está tipificado ni documentado.

Usualmente cuando hay un nuevo reto, se procura capacitar al personal para poder darles la mayor cantidad de herramientas y que así puedan realizar su trabajo de la mejor forma, a pesar de que se manejan niveles de exigencia muy altos, se procura no estresarlos de tal forma que los

colaboradores puedan mantener esa tranquilidad y obtener beneficio en ambas partes. El gerente de operaciones indicó; “Cuanto más tranquilo, más descansado y más a gusto esté el personal, mejor trabaja, la política que se ha utilizado es mantener el mejor ambiente laboral posible”.

Además, no existe un manual de crisis, sino que se soluciona en el momento cuando algo no sale como se esperaba. Por otro lado, el asistente del área de ventas comenta que siempre han estado las puertas abiertas para escuchar, trabajar el estrés, conflicto o lo que haya en su momento, y que al final esto no vaya a afectar la labor de los colaboradores, sino más bien buscar la forma de colaborar. Incluso los gerentes aportan desde su experiencia.

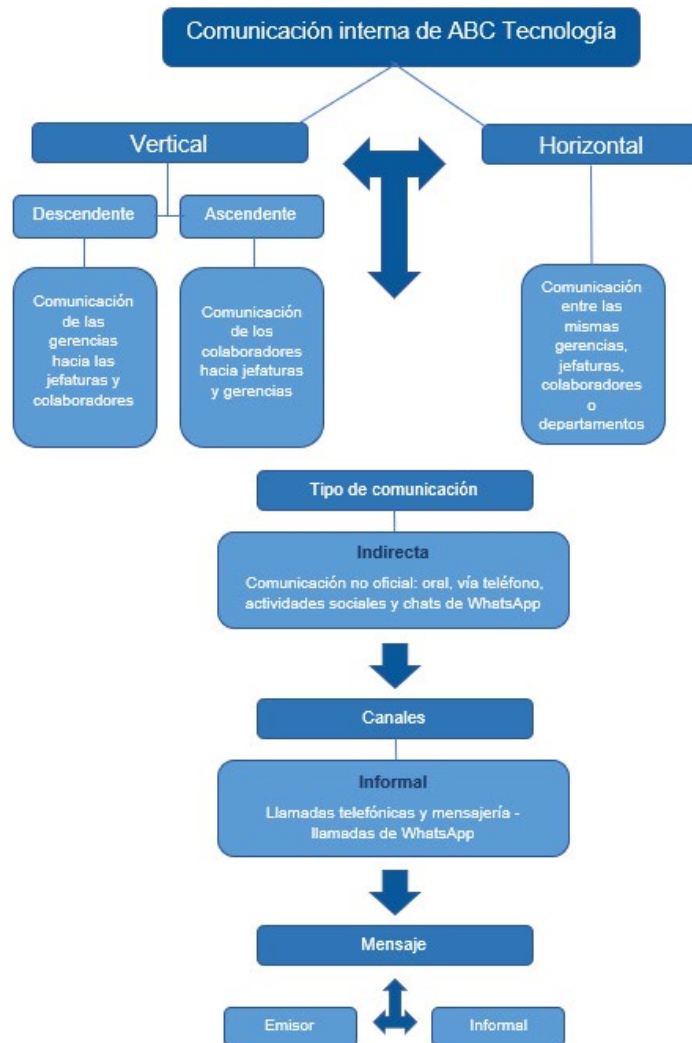
Subcategoría 1 “áreas de mejora para la comunicación a nivel interno”

ABC Tecnología cuenta con una serie de áreas de mejora en temas de comunicación interna, para esto los gerentes comentaron la recolección y documentación de información, temas de recursos humanos (incentivos, bonificaciones, implementación de un procedimiento ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores); además, en la planificación de comunicación estratégica, directrices y procesos que se podrían implementar para mejorar la productividad y clima laboral.

Por otro lado, el fondo y la forma que en la que se dicen las cosas ¿Cómo se dice? ¿A quién se le dice? y ¿Qué se le dice? Adicionalmente, realizar una vez a la semana una reunión de grupo, continuar con las reuniones semanales con las jefaturas y promover la misión, visión y valores de la compañía.

Por otro lado, los colaboradores de la compañía aportaron áreas de mejora como el realizar actividades para compartir y tener más comunicación con todos y el poder unificar las órdenes que dan los gerentes como una sola. Además, realizar capacitaciones por medio de los diferentes canales de comunicación que existen, algunas de estas podrían ser entrenamientos técnicos dirigidos a equipos, software o proyectos en especial como certificarse en alguna marca y capacitaciones de habilidades blandas para poder tener mejores resultados en sus proyectos.

Figura 2. Diagrama de flujo que utiliza ABC Tecnología para la comunicación interna



Unidad de Análisis II. Categoría Tácticas de comunicación interna

Las preguntas realizadas en las entrevistas estructuradas para el personal externo fueron las mismas que se utilizaron anteriormente. Estas estuvieron dirigidas a profesionales en temas de comunicación y liderazgo de equipos, con el fin de que pudieran compartir desde sus experiencias, como es o ha sido la comunicación interna en la empresa actual o en las que han trabajado y qué

tácticas de comunicación interna utilizan. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas.

Según profesionales en comunicación y liderazgo de equipos los temas de comunicación organizacional interna comúnmente los ve el departamento de comunicación los cuales se encargan de los comunicados masivos, junto con recursos humanos y los equipos de liderazgo, dependiendo de los temas canalizan algunos procesos de comunicación de acuerdo con cada jerarquía o incluso los cambios relacionados con los negocios específicos que tiene la empresa.

El Tower Lead de Cuentas Por Pagar para Latinoamérica indicó que en la empresa donde trabaja utilizan varias estrategias de comunicación, se comparten mucha información por correo electrónico, después de esto los líderes tienen la responsabilidad de ir con cada uno de los colaboradores del equipo para asegurarse que hayan leído y entendido la comunicación, realizan sesiones uno a uno, está es una estrategia que utilizan mucho de manera individual, realizan una reunión de equipo trimestral donde se comparten los estatus, resultados, lo que viene, proyectos, reconocimientos, entre otros y para los equipos pequeños el supervisor es el responsable de hacer reuniones de 20 minutos una vez a la semana para tratar temas puntuales del equipo.

Por otro lado, el Gerente Senior mencionó algunas de las estrategias que se utilizan en la empresa donde labora, primero que todo, tienen varios niveles de comunicación interna, una parte la lleva completamente el equipo de comunicación, hay una revista donde se publican las noticias de la empresa, ¿Qué ha pasado?, entre otros temas y otra parte de encarga de los temas operativos y el cómo es que funciona la empresa.

Además, indicó que en la compañía existe la libertad de tener una estrategia propia por sub línea, por ejemplo, de las que él utiliza está la estrategia de separar a los equipos por rangos porque al estar todos juntos la gente se siente cohibida. Debido a lo anterior, realiza reuniones mensuales con todo el equipo por separado las cuales duran una hora donde comparte las oportunidades de mejora en privado y realiza felicitaciones en público cada vez que sucede algo que vale la pena reconocer; además, utiliza una herramienta donde se envían aplausos con una carita y se dice cuál fue el equipo y qué fue lo que logró, esto con copia a todo el equipo interesado.

Por otro lado, la Team Manager- Invoice to Pay comentó que utilizan herramientas como reuniones mensuales, donde cada gerencia tiene una reunión mensual con todo el equipo que está compuesto por diferentes áreas o sub equipos en esta reunión se revisan métricas, se cuenta sobre los proyectos que se estén haciendo al mes. Esta es una de las estrategias que se utilizan para estar en contacto con todos los colaboradores.

La persona Regional Human Capital Manager mencionó que parte de las tácticas que utilizan son las reuniones semanales de equipo, reuniones mensuales adicionales que son relacionadas a un programa de asesoría donde se les apoya en todo el crecimiento y desarrollo en la organización, esto debido a que existe un plan de carrera definido. Además, se hacen comunicaciones oficiales relacionadas a temas corporativos, cambios, cultura, etcétera.

El Reclutador de producción para Estados Unidos y Canadá mencionó que algunas de las estrategias que utilizan para temas comunicativos son: el correo y reuniones generales por negocio. Por otro lado, la ComiXology Manager comenta que utilizan una gran variedad de mecanismos para comunicar, el principal son las herramientas internas para documentar la comunicación diaria, para elaborar las minutas de las reuniones, alguna política nueva, o algún documento de trabajo que se necesite compartir. Además, hay grupos como salas de chat privadas y globales.

Subcategoría 1 “beneficios de las tácticas de comunicación”.

El Tower Lead de Cuentas por Pagar indicó que “comunicar de manera oportuna y en el momento correcto siempre va a traer beneficios en motivación de los colaboradores, si ellos están motivados, los resultados se van a dar, va a haber buena retroalimentación por parte del cliente, van a venir más proyectos y ventas”. Por otro lado, él indica que la única manera de ser exitoso es comunicándose, ha visto casos donde la gente se desmotiva por no sentirse comunicado; además, se evitan los famosos “chismes de pasillo” y que no haya sorpresas, que generen que la gente tenga incertidumbre y esté ansiosa.

Por otro lado, el Gerente Senior indicó que abrir espacios necesarios para marcar oportunidades de mejora ha sido una buena estrategia. Además, rescata la importancia de que los líderes responsables conozcan qué está pasando con la gente; además, con las estrategias de la segregación, ha logrado tener ese espacio para saber cómo están ellos y sus familias, lo cual genera confianza, genera cohesión en el equipo que al trabajar remoto y ser de varios países se va perdiendo, esto le ha ayudado a mantener a los colaboradores sintiéndose parte del equipo.

Para la Team Manager- Invoice to Pay las estrategias de comunicación son de suma importancia porque hacen que los líderes tengan un sentido común hacia lo que están trabajando y hacia dónde van; además, de entender que tienen que hacer, en qué momento, cuando y qué están haciendo en el momento. Adicionalmente, es importante que el equipo no trabaje aisladamente, sino que también puedan ver como cada tarea suma a un resultado final y la oportunidad para que entre equipos se propongan nuevas ideas o estrategias para lograr los objetivos y crear estrategias en conjunto.

La Regional Human Capital Manager indica que el mantener a todos informados genera mucho compromiso, involucramiento por parte de todas las personas, también el que todos estén actualizados de los cambios constantes que se hacen en la organización y sepan responderle a un cliente cuando hay algún cambio en los servicios; por ejemplo, cambios de metodologías. Además, utiliza estrategias como compartir herramientas, material, plantillas, generar contribución en equipo revisando materiales simultáneamente y realizar activamente reuniones en Microsoft Teams.

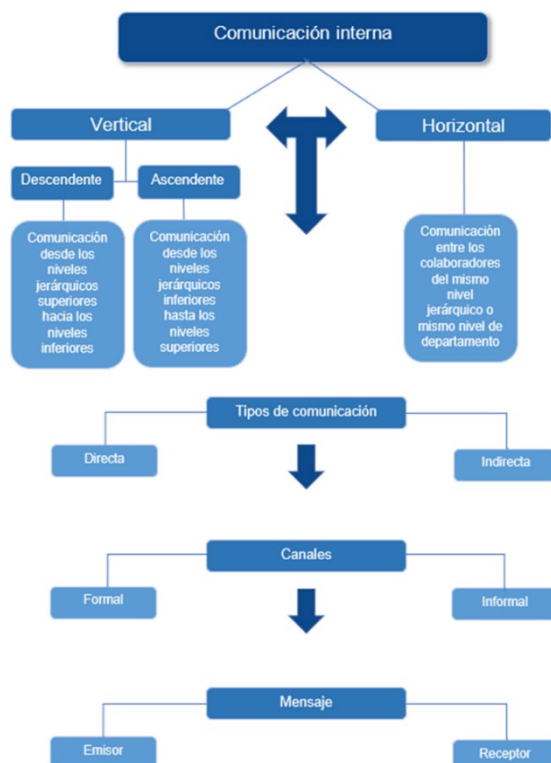
El reclutador de producción menciona que la empresa utiliza la estrategia de comunicar de inmediato la toma de decisiones o cambios que pueden afectar a la gente, por ejemplo, se evita que la gente hable en los pasillos como comunicaciones no oficiales “chismes” sino que el ambiente es muy sano. Por otro lado, la ComiXology Manager menciona que las estrategias de comunicación mantienen a los equipos en la misma página, ayudan para sentar responsabilidades y para dar visibilidad de lo que se está haciendo tanto individualmente como en equipo.

Subcategoría 2 “canales para la aplicación de las tácticas de comunicación interna”.

Parte de los canales que utilizan los profesionales externos son: las reuniones cara a cara, el correo, Teams para mensajes, llamadas, videollamadas, para adjuntar la minuta de lo que se conversó ya sea escrita o por grabación de la llamada, canales para incorporar las grabaciones del paso a paso de los procesos en los sistemas, WhatsApp, videoconferencias, Skype y la intranet de la empresa. Algunos de los mensajes que se comunican son: los cambios, novedades, noticias, campañas, temas de inmediatez, entre otros.

El gerente senior comentó que el año pasado implementaron una herramienta donde no sólo califican, revisan, están pendientes de los números, de la asistencia, de los objetivos de las personas, entre otros, sino en traer la experiencia, esta herramienta ayuda a medir la satisfacción del empleado y a mejorar la experiencia de ellos.

Figura 3. Diagrama de flujo basado en la comunicación interna que utilizan las organizaciones



Análisis de la entrevista estructurada con la psicóloga laboral

Las preguntas que se realizaron en esta entrevista también fueron abiertas con el fin de que la psicóloga laboral pudiera compartir su punto de vista en temas de comunicación interna, esto basado en sus experiencias de cómo ha sido la comunicación interna en las organizaciones donde ha trabajado, que tácticas de comunicación interna utilizan y cuales son algunas recomendaciones con ciertos temas organizacionales. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la entrevista.

Para iniciar la entrevista la primera pregunta que se consultó fue ¿Cuál debería de ser el procedimiento de una empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?, para esto la psicóloga contestó que más que un procedimiento, es algo que ya tiene que estar en la estructura de una organización para la promoción de la salud mental, en todas las empresas siempre va a haber estrés y es parte del ser humano.

Sin embargo, existe un estrés positivo donde la persona se siente aturdida y cansada, pero después de esa tarea o cansancio vuelve a su equilibrio y se siente tranquila, mientras que el estrés de forma crónica es un estrés que se tiene que evitar, estando alertas de la cantidad de carga de trabajo de las personas, si hay programas o iniciativas para promover la salud mental y teniendo un especialista que es un psicólogo organizacional que se encargue de estos temas de salud mental.

Con base en lo anterior se puede decir que no es que simplemente exista motivación, sino que es una ciencia que tiene que ver el comportamiento humano, con las cogniciones que el ser humano desarrolla y los hábitos que se despliegan. El estrés está asociado con factores de riesgo, por lo que es importante hacer análisis del caso para dar soluciones e intervenir en estos factores de riesgos.

Por otro lado, la psicóloga laboral, comentó que los temas de comunicación interna los debería de ver el departamento de Comunicación; sin embargo, ha visto que en muchas empresas donde no es este departamento el que se encarga, por lo tanto, considera que este debería ser un

trabajo en conjunto con el departamento de Talento Humano para definir cuáles son los temas que se tienen que comunicar, el saber cómo, cuándo y de qué manera hacerlo.

En todas las organizaciones los colaboradores deberían conocer cuál es la misión, visión y valores, para esto la psicóloga comentó que no solo deben memorizarlos, si no también vivirlos, lo cual permite dar movilidad a una organización y el que haya fluidez en el ambiente de trabajo. Además, de que en una empresa los colaboradores necesitan interiorizar los valores de la organización, así como lo hacen con los valores personales y que de esta forma la organización pueda crecer, avanzar, lograr sus metas y tener un clima laboral saludable.

De acuerdo con lo investigado, los expertos indican que el que una empresa cuente con un sistema de compensaciones y beneficios permite que sean lugares de trabajo competitivos y atractivos, para esto la psicóloga mencionó algunos de las compensaciones y beneficios que conoce como son el reconocimiento con comisiones, paseos, premios económicos, alianzas con clínicas para obtener descuentos, agencias de viaje, descuentos en alimentación; además, existe toda la parte de salario emocional que está basado en la cultura de celebración de logros, reconocimiento, sinergia de equipo, posibilidad de permisos para citas o compromisos personales, teletrabajo, entre otros.

Como bien se mencionó en el análisis anterior, las estrategias de comunicación interna son claves en las organizaciones y brindan beneficios en la relación entre las personas internas, para esto la psicóloga contestó que cree que tienen que ir muy de la mano con todas las estrategias utilizadas en recursos humanos y estrategia en general de la organización.

Algunas de las estrategias que conoce y mencionó fue el ver qué medios se están utilizando, que comunicados se están enviando, hacer reuniones para que las personas sientan que están informadas de los temas importantes de la empresa, cambios, toma de decisiones; además, no solo enviar un correo sino hacer reuniones específicas sobre esos temas. También mencionó la importancia de que los cargos gerenciales o jefaturas compartan o bajen la información a los colaboradores y que se utilice la parte audiovisual para comunicar.

Existe una gran variedad de beneficios que brindan las estrategias comunicativas internas a una compañía, por lo tanto, se puede agregar que para la psicóloga parte de estos beneficios está el que ayudan a que se logren los objetivos o metas, a que los colaboradores informen a los clientes, que todo camine, ayuda a la sinergia, unión, vinculación del personal, el comunicarse con los colaboradores y saber cómo están es de mucha importancia.

Así mismo menciona que se tiene que alimentar las relaciones interpersonales para tener un clima laboral sano y no perder personal, sino más bien todo lo contrario, que se sientan identificados con la empresa y evitar las posibilidades de conflictos y pérdida de tiempo.

Los canales o herramientas de comunicación son esenciales para los procesos comunicativos y depende del tipo o estilo de la organización va a haber canales que se ajustan según la necesidad de la empresa. La psicóloga comentó algunos que ha visto con los que se trabajan en las empresas; sin embargo, para este análisis es importante rescatar el teléfono, el WhatsApp que permite que todo sea en tiempo real y el Zoom.

Las sesiones uno a uno con el jefe directo son una excelente técnica de comunicación ya que permite que haya una relación muy estrecha, tener retroalimentación constante y avanzar en áreas de mejora, la especialista comenta que si son departamentos muy grandes recomienda que se realicen este tipo de sesiones cada 3 meses.

La comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de una compañía impactan los ambientes de un equipo de trabajo, para esto la psicóloga indicó que debería de ser una comunicación más horizontal y caracterizada de manera afectiva y asertiva, es decir, que los jefes puedan establecer una conexión emotiva con sus colaboradores e identificar como se sienten, si algo los hace sentir mal, afligidos, inseguros, etcétera.

La estrategia de este tipo de comunicación es el poder buscar los momentos adecuados u oportunos para comunicar, la experta dio un ejemplo muy claro para que el impacto que se genera sea adecuado; por ejemplo, usar esta herramienta para felicitar en público, rescatando que las llamadas de atención se tienen que hacer en privado.

El desarrollo de actividades grupales o sesiones de integración de equipo permiten que los colaboradores puedan compartir y conocerse que es un tipo de comunicación entre las personas más similar a la vida real; es decir, con la personalidad que realmente tiene una persona. La psicóloga menciona que este tipo de actividades desarrollan la unión de equipo, más ahora que hay tanto teletrabajo.

Ella recomienda que se haga una reunión breve una vez a la semana y una a vez al mes una reunión más extensa donde se desarrollen temas de motivación incluso puede estar a cargo uno de los miembros del equipo, se pueden hacer cafés virtuales, hacer una dinámica para compartir una parte de una película, entre muchas otras dinámicas virtuales que ahora existen y se puedan desarrollar.

De acuerdo con la experiencia de la psicóloga laboral las áreas de mejora que comúnmente tiene una organización para la comunicación a nivel interno se relacionan con problemas en la comunicación descendente, generalmente los jefes o gerentes saben algo que deben de comunicar a sus equipos y no lo comunican. También menciona que dentro de los departamentos se da mucho los “chismes”, se dicen cosas que no son ciertas y lo que llama “teléfono chocho”, que las cosas no se comunican con asertividad y a tiempo, por lo que afecta mucho las relaciones y desempeño de la actividad.

La experta menciona que la evaluación de desempeño es fundamental y es imprescindible porque si no, no se puede tener un orden de cuáles son las áreas que tienen que ir mejorando los colaboradores por período. Incluso para los planes de capacitación, la evaluación de desempeño contribuye a que las empresas puedan tener información para la recomendación de capacitaciones anuales.

Es importante que los colaboradores de una compañía tengan claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo; para la especialista, esto da claridad de como trascienden las tareas que realicen de los demás, cada colaborador tiene que saber cuáles son sus tareas y cuáles son las de los demás. Ella menciona que hay proyectos en empresas donde

se hacen intercambios de puestos para conocer lo que hace la otra persona, lo cual enriquece mucho la cultura.

Para finalizar este análisis se comentó un poco el considerar el parecer de los equipos de trabajo ante situaciones de toma de decisiones, es claro que no en todas las decisiones existe la oportunidad para que esto se dé, pero según la especialista en todo lo que se pueda incorporar o considerar a los equipos en la toma de decisiones es fundamental porque ellos son los que están en el día a día y así pueden dar recomendaciones importantes para que una decisión o gestión de cambio se haga de la mejor forma posible.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la investigación

En el siguiente capítulo se detallarán las conclusiones de la investigación, así como una serie de recomendaciones para la empresa ABC Tecnología y estudiantes que deseen realizar en el futuro su trabajo de investigación relacionado en temas de comunicación organizacional interna. A continuación se desarrollarán las conclusiones de los objetivos planteados en el presente estudio.

- A través del análisis realizado sobre el entorno organizacional de la compañía ABC Tecnología se pudo identificar que no existe un plan de comunicación interna establecido, por lo tanto, en el presente estudio se hará la recomendación de una serie de tácticas a utilizar que le permita a la empresa el mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación y clima laboral entre sus colaboradores.
- Con los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos externos, se pudo concluir que toda organización debe tener un profesional especialista en temas de comunicación interna, esta labor se debe centralizar en un solo recurso o unidad que esté a cargo, con el fin de beneficiar la comunicación, siendo así que tenga un mismo estilo, formato, comunicación efectiva, entre otros beneficios.
- Además, con base a la experiencia de los profesionales en el área de comunicación y liderazgo de equipos, se pudo conocer las diferentes tácticas de comunicación que existen y comprender cuales podría utilizar la empresa según su necesidad y estilo de trabajo.
- Finalmente, como resultado de las entrevistas y focus group realizado a profesionales externos se pudieron establecer tácticas de comunicación adecuadas para ABC Tecnología lo cual permitió incluir un plan de comunicación interna.

Recomendaciones de la investigación

Las siguientes recomendaciones que se brindarán a ABC Tecnología se basan en los resultados obtenidos tanto del análisis de la empresa como de las experiencias de otros profesionales y sugerencias para la elaboración del plan estratégico de comunicación interna.

- Establecer un plan estratégico para todos los temas de comunicación interna en la organización.
- Todas las tácticas comunicativas recomendadas solo podrán ser evaluadas una vez se ejecuten, las recomendaciones se podrán desarrollar de distintas formas, por lo que la empresa tendrá que decidir cuál táctica utilizar primero y aprovechar esta fase de producción, es decir, de poner en marcha las acciones que se han especificado. A partir de lo anterior, es la única forma para que la empresa identifique si es funcional o no la propuesta, es importante revisar si estas tácticas presentan incidencias; a partir de ello surgirán otras prioridades las cuales tendrán que ser evaluadas.
- Dar seguimiento y evaluación a las tácticas que se utilizarán, esto con valoraciones sobre cada una de ellas.
- Para estudiantes que quieran desarrollar su trabajo de investigación relacionado con temas de comunicación organizacional, se recomienda investigar y comprender claramente cuáles son las tareas que debería de tener un comunicador en una empresa, de tal forma que no se vayan a contemplar temas que no le corresponden al departamento.

Propuesta

En el siguiente apartado se compartirá el análisis obtenido del grupo focal realizado, el cual generó la elaboración de diferentes tácticas de comunicación que utilizan profesionales con experiencia en temas de comunicación interna y así mismo crear un plan estratégico que le brinde solución al problema de ABC Tecnología, el cual se basa en la ausencia de estrategias de comunicación.

Descripción

La comunicación organizacional interna es la clave de éxito para fortalecer el clima laboral y la comunicación entre los colaboradores de una compañía. La finalidad de la investigación se basó en realizar un análisis sobre el entorno organizacional de la compañía ABC Tecnología, esto

para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna. El resultado de este proceso investigativo le permitirá a la compañía comprender el estilo del plan sugerido y el poder aplicarlo según sus necesidades; es decir, el cumplirlo a cabalidad o bien realizar modificaciones para su beneficio.

Para el desarrollo de este plan estratégico se tomó en cuenta el conocer que tácticas utiliza la empresa actualmente, se investigaron las tácticas que se usan en otras organizaciones y se consultó a un equipo de comunicadores las tácticas que ellos le recomendarían a esta empresa para elaborar su plan estratégico de comunicación interna.

Objetivos

- Promover que a ABC Tecnología utilice tácticas de comunicación en el día a día.
- Guiar a la empresa en cómo elaborar o aplicar su plan estratégico de acuerdo con lo sugerido por expertos y así mismo el poder saber cuándo aplicarlo.

Propuesta

En este apartado se establecerá la propuesta del plan estratégico de comunicación organizacional interna que se recomendará a ABC Tecnología, para esto se investigaron diferentes tácticas de comunicación interna que existen y se realizó un grupo focal con 3 comunicadores para hacer la selección de las diferentes tácticas de comunicación que se tomarán en cuenta para la elaboración del plan estratégico según la necesidad y estilo de trabajo de la empresa. A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos del grupo focalizado. A continuación, se detallan los perfiles de los profesionales.

Tabla 3. Focus group

Nombre	Motivo de su elección	Puesto
Participante 1:	Comunicadora con 10 años de experiencia en medios de comunicación y 15 años en	Comunicadora.

	comunicación organizacional. Estudios: Máster en comunicación política.	
Participante 2:	Comunicadora con más de 12 años de experiencia en comunicación y mercadeo. Estudios: Bachillerato en Relaciones Públicas / Licenciatura en comunicación colectiva.	Comunicadora.
Participante 3:	Periodista con más de 25 años de experiencia. Estudios: Máster en comunicación colectiva. Al ser periodista podrá aportar sugerencias desde su experiencia en como comunicar los mensajes y a través de que medios o canales.	Periodista.

Nota: Elaboración propia.

La comunicación efectiva genera diferentes tipos de motivación en los colaboradores, hay que tomar en cuenta que las personas tienen distintas motivaciones y hay que llegar a cada una de ellas. Según comentó una de las comunicadoras, con fecha del 1 de marzo del 2021, existen 4 tipos de motivaciones para la composición de equipos de trabajo esto con base al modelo Benziger de estilos de pensamiento:

1. La gente necesita sentir que está ganando dinero y que le alcanza; si no, no va a estar motivada hasta que se llene la necesidad de dinero.
2. Pertenecer a un lugar, sentirse cómodo, feliz y conectar con la gente.
3. Personas muy estructuradas, ordenadas y disciplinadas; por ejemplo, si trabajan en un lugar muy desordenado, van a preferir cambiarse a otro lugar donde si haya mucho orden, sin importar el beneficio que le brinden.
4. Personas que tienen una visión de vida más grande o mayor; por ejemplo, de un área específica, y no van a cambiar por nada del mundo lo que tiene.

Para poder identificar cada uno de los puntos anteriores la profesional recomienda basarse en las siguientes W ¿Qué? (sin importar cómo se hará, pero si decir que es lo que se va a hacer) ¿Cómo? (comunicar cómo será el procedimiento) ¿Para qué? (¿Qué beneficios traerá el proyecto? Por ejemplo, tener más ventas) y ¿Quién? (¿Quién se beneficiará y quién tendrá que hacer la tarea?).

Además, mencionan algunos ejemplos de motivaciones para los colaboradores: 1- Con un mensaje de felicitación el día de su cumpleaños. 2- Cuando se logró una meta. 3- Cuando hay clientes nuevos. 4- Felicitación por parte de un cliente. 5- Compensaciones económicas. 6-Detalles promocionales. 7- Dar un día o medio libre adicional para temas personales. Todo esto va a depender de hasta donde los dueños de la empresa o encargados estén dispuestos a aportar. Algunos canales para hacer envío de estos temas pueden ser: Tarjetas digitales, correos, reuniones, herramientas de mensajería, entre otros. Dentro de las recomendaciones se llevó a la conclusión que esto podría motivar a los colaboradores.

Por otro lado, las dos comunicadoras concuerdan en que es importante primero conocer e investigar que les motiva a cada uno de los colaboradores y porque están ahí; por ejemplo, si por pasión, por dinero, por tradición en la familia, etcétera. Para iniciar esta tarea el primer paso es la decisión gerencial, el definir quién será la persona que se encargará de estas tareas ya sea según sus talentos, porque cuenta con capacitaciones o formación relacionada al puesto, porque la persona tenga la facilidad para comunicarse, entre otras.

La comunicación debe salir de una sola persona o unidad, de lo contrario el mensaje va a ser diferente por todos los lados y no va a llegar como se espera. Puede haber 3 personas encargadas de la toma de decisiones, pero tiene que existir una persona con doble voto, esto para que la empresa camine y los temas de comunicación no se vean afectados, muchas veces hay información que baja y otra que no, por lo que es bueno revisar donde está el problema para que la información llegue como se espera y no haya mal entendidos, que nazca siempre desde la misma fuente y que fluya para abajo.

Según comentaron en el grupo focal, el plan de comunicación incluye el explicar si hay un sistema de compensación y beneficios, capacitar a los empleados en la misión, visión y valores, comunicar objetivos, realizar capacitaciones técnicas y de habilidades. Todo esto forma parte de un sistema de comunicación y relaciones humanas.

La comunicadora recomienda realizar un análisis FODA e identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Incluso esto podría educar a las personas para que manejen los temas de comunicación mientras definen quién será la persona encargada.

Según el periodista, es importante rescatar que cuando hay mucha comunicación puede ser atropellada ya sea tanto formal como informal. Por otro lado, la comunicadora recomienda el considerar la existencia del correo para los colaboradores de ABC Tecnología, tomar en cuenta si a las personas se les suministran las herramientas o bien si tienen que utilizar su celular para acceder, por lo tanto, recomienda que se pueda definir cuando son buenos momentos para enviar correos, de tal forma que lo puedan ver y no se quede en el buzón de no leídos. Incluso considerar el poder brindarles un teléfono exclusivo para temas empresariales.

La comunicadora comentó que la comunicación organizacional interna es como en periódico interno, que tiene varias secciones; por ejemplo, ¿Qué pasa en el trabajo?, noticias, cumpleaños, si se han cumplido metas, si hay nuevos ingresos, etcétera. Al preguntarse ¿Para qué estoy haciendo este periódico? Se define que el propósito es que el público esté informado, lo cual genera un mejor clima laboral. “Como comunicadores creemos firmemente que las personas informadas toman mejores decisiones, son más felices y trabajan mejor”, indicó la comunicadora.

Según la experiencia de los expertos, el reto más grande, es definir cuál es la herramienta oportuna para comunicar. Existen varias herramientas que se pueden utilizar; como, por ejemplo, boletines, pizarra, grupo de WhatsApp, entre otras, Es importante ejecutar y desarrollar el plan para poder definir si funciona o no.

Con base en la experiencia del periodista se pudo identificar que existen varios temas que pueden ayudar a que la comunicación sea más efectiva e informe de la mejor manera a los demás. Él comentó que definir un promedio de edad de los empleados, podría identificar cuál es la mejor herramienta para utilizar; por ejemplo, que no funcione con email, pero si con Twitter porque las nuevas generaciones se identifican más con esta red y la mayor parte de los empleados son de la nueva generación.

Por otro lado, se pudo analizar que el horario podría favorecer a la hora de enviar comunicados ya que permiten definir cuando es un buen momento; por ejemplo, cerca de la hora de almuerzo porque todos están en la empresa, cuando entran para que sea la primera función del día o bien al finalizar el día, para que antes de que se retiren puedan revisar su buzón de comunicados e información relevante que la compañía comparte.

Usar la parte audiovisual para comunicar; por ejemplo, hacer vídeos sobre lo que se está haciendo, desarrollando, cambios, motivaciones que se quieren lograr, comunicar y dar seguimiento a las metas que se tienen para que se logren, permitir que los colaboradores den ideas de elementos de comunicación, que los departamentos desarrollen sus estrategias para entregar la información de forma clara, etcétera.

Por otro lado, se tomaron en cuentas las estrategias y tácticas de comunicación que utilizan otras compañías. A continuación, se detallarán las acciones a considerar en el plan estratégico para la comunicación interna de ABC Tecnología.

Sugerencias de la persona que debería estar a cargo de los temas de comunicación.

Para que la comunicación fluya de la mejor manera y el mensaje llegue tal cual como se quiere, se debe unificar toda la información y que sea una persona coordinadora de todos los temas comunicativos. En el caso de ABT Tecnología, pueden haber 4 personas encargadas de las tomas de decisiones, pero tiene que existir una persona con doble voto, sí es posible debe ser una persona con estudios y conocimiento en el área de comunicación; sin embargo, al no tener los recursos para hacer esta contratación se pueden considerar los recursos existentes y hacer la elección ya sea según

sus talentos, porque cuenta con capacitaciones o formación relacionada al puesto, porque la persona tenga la facilidad para comunicarse, entre otras características.

Sugerencias de contenido o mensajes a transmitir.

Para esta acción la empresa tendrá que definir cuáles son los contenidos que tienen que comunicar a sus colaboradores, algunos ejemplos son las noticias de la empresa ¿Qué se está haciendo? ¿Qué se va a hacer? ¿Qué proyectos vienen? entre otros, reuniones o capacitaciones para el personal, eventos, proyectos, cambios en la organización y algunos otros temas que son importantes informar a los empleados para que así la comunicación sea efectiva.

Sugerencias de herramientas y canales o medios para la comunicación interna.

El primer punto por tomar en cuenta es que las herramientas deben ser proporcionadas por la compañía, ya que en muchas ocasiones los colaboradores no se sienten cómodos utilizando sus herramientas personales para temas de trabajo, que claramente en diferentes casos se hace la excepción, por ejemplo, cuando un jefe se quiere comunicar con su colaborador. Sin embargo, hay que considerar que los colaboradores de ABC Tecnología pasan la mayor parte del tiempo dando soporte fuera de la oficina, por lo que requieren una herramienta y canal de comunicación para temas de inmediatez que puedan utilizar en cualquier lugar donde se encuentren y otro canal para temas más formales e incluso pueden tener a disposición otra herramienta que puedan usar en la oficina.

Algunos canales que se recomiendan para ejecutar este plan estratégico son: Teams tanto para grupos, chats individuales y llamadas o videollamadas, esto porque es un canal que los colaboradores pueden tener tanto en un teléfono móvil como en una computadora, siendo así que se pueda establecer este canal propiamente para temas de trabajo. Es importante recalcar que siempre y cuando un colaborador esté de acuerdo en utilizar su teléfono también pueden existir grupos o chats de WhatsApp que les permita atender los temas de inmediatez.

Otro canal de comunicación que se podría utilizar es el correo para comunicaciones formales donde los colaboradores puedan dedicar un espacio de tiempo en específico durante el

día para revisar los comunicados enviados por el departamento de comunicación ya sea para temas generales o específicos de cada área. Esto permite que los empleados estén en constante comunicación de los proyectos o cambios de la empresa y es un tema que requiere de mucho trabajo para establecer esto como parte de la cultura de la empresa, por ejemplo, que se establezcan dos tiempos para la revisión de estos temas 1. En las mañanas antes de iniciar las labores o al final del día cuando ya se retiran de su jornada laboral.

Por último, se recomienda, que exista una pizarra en un espacio común, el cual sea visitado por todos los colaboradores en algún momento del día, en el caso de ABC Tecnología se recomienda ponerlo en el comedor o el espacio donde se encuentran las herramientas de trabajo que todos retiran antes de salir de la oficina. El uso que tendrá esta pizarra es colocar comunicados, noticias, reuniones, proyectos, entre otros temas para la organización y que requieren que todos los colaboradores estén enterados.

Al mismo tiempo, se puede colocar un buzón de sugerencias en un lugar estratégico; por ejemplo, a la par de la pizarra, que le permita a la empresa obtener sugerencias constructivas por parte de los colaboradores, las cuales permitan que haya una comunicación descendente y que los puestos de mando o superiores sepan que piensan sus empleados, como se sienten, que les gustaría hacer o recibir diferente o incluso aportes que quieran dar a cerca de un proyecto o tareas diarias de la empresa.

Es importante organizar la información y priorizarla para que no haya saturación, para esto se recomienda realizar boletines digitales donde puedan hacer un resumen de los temas importantes de la empresa, el mismo se puede enviar ya sea cada 15 días o una vez al mes.

Sugerencias de ¿Cómo? y ¿Cuándo? Comunicar.

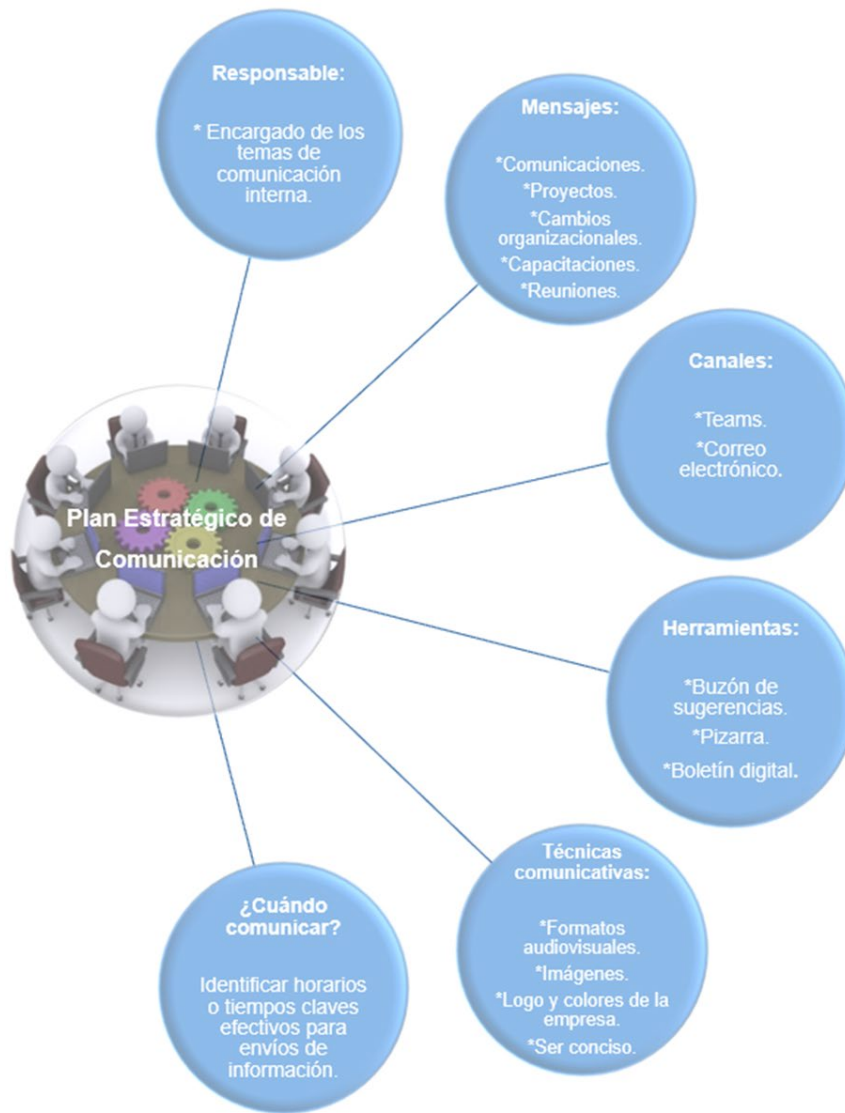
Se tiene que buscar la forma en la que el público interno se sienta informado de la mejor forma, se recomienda utilizar correos o comunicados breves y concisos ya que el personal suele estar mucho fuera de la empresa y probablemente van a tener poco tiempo para la revisión de los mismos, claramente se puede hacer la excepción para temas que requieran ser más extensos;

además, que exista un protocolo y procedimiento establecido donde cada líder de equipo pueda ir a revisar con sus colaboradores que hayan leído y entendido el mensaje.

Por otro lado, se pueden utilizar herramientas de formato audiovisual o imágenes que sean más fáciles de comprender, por ejemplo, un vídeo del gerente general o de operaciones hablando de las metas y objetivos cumplidos, así mismo poner palabras claves y de suma importancia en negrita o de manera que resalten y sea los primeros temas por visualizar.

Se debe mantener un estilo coherente y homogéneo, cada acción o comunicado debe tener la imagen de la empresa, primero por entidad y segundo porque es un tema que todos los colaboradores deben tener claro y es la mejor forma de establecer esta cultura. Algunas estrategias de comunicación son los colores que se utilizan relacionados al logo o imagen de la empresa, así mismo colocarlos e incluso aprovechar temas claves para reforzar la visión, misión y valores de la compañía.

Figura 4. Diagrama de flujo propuesto para la comunicación interna de ABC Tecnología



REFERENCIAS

- Alvarado, J (2019) Análisis de la Influencia del Periodismo en la Comunicación Organizacional del Instituto Nacional de Seguros (Tesina para optar por el grado de bachillerato en periodismo) Universidad Internacional de las Américas.
- Araujo, M (2019) Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de EXPOFLORA S.A. (Trabajo final de graduación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Recuperado de: [Trabajo Final De Graduación MA \(VF\).pdf \(ucr.ac.cr\)](#)
- Berenstein, M (2017) La comunicación ascendente. Recuperado de: [La comunicación ascendente - Emprendedores News](#)
- Beltrán, S (2015) La Microempresa. Recuperado de: <http://microempresasanbemo.blogspot.com/2015/07/la-microempresa-y-yo-como.html>
- Bustinsza, N y Ccoscco, J (2017) El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados administrativos de la Municipalidad Distrital de Yanahuara Arequipa 2017 (Tesis para optar por la licenciatura en Relaciones Industriales) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa en Perú. Recuperado de: https://issuu.com/veronicacaricalcina/docs/tp_comunicacion_y_clima_org.docx
- Castillo, E y De La Cruz, J (2015) Propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer el clima organizacional de las carreras de las ciencias de comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo, 2015 (Tesis para obtener la licenciatura en Ciencias de la Comunicación) Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: [TESIS CASTILLO CHAVEZ-DE LA CRUZ AVALOS\(FILEminimizer\).pdf \(unitru.edu.pe\)](#)

Centro Europeo de Postgrado [CEUPE] (s. f.) ¿Qué es la comunicación interna? [Revista]. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-interna.html>

Corbin, J (s. f.) Los 28 tipos de comunicación y sus características [Artículo]. Recuperado de: [Los 28 tipos de comunicación y sus características \(psicologiamente.com\)](#)

Cordero, V (2015) Propuesta de aplicación Web y plan de comunicación interna para la Matriz de indicadores de desempeño ambiental de la Red costarricense de instituciones educativas sostenibles REDIES (Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Magíster) Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de: [Propuesta de aplicación web y plan de comunicacion.pdf \(uned.ac.cr\)](#)

Ekon (2019) Comunicación horizontal y vertical: ventajas e inconvenientes. Recuperado de: [Comunicación horizontal y vertical: ventajas e inconvenientes - Ekon](#)

Gómez, M y Gavidia, J (2017) El diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa – 2016 (Tesis para obtener el título de licenciado en comunicación social) Universidad Nacional del Santa, Perú. Recuperado de: [47081.pdf \(uns.edu.pe\)](#)

González, W (2015) Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector Tecnología en Costa Rica (Proyecto de graduación para optar por la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas) Universidad de Costa Rica.

Hernández, R. et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. ¿Cómo seleccionar la muestra? [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R; et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición Diseños de investigación-acción [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R; et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. Entrevistas [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R; et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. Inicio de la revisión de la literatura [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R; et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. La recolección de los datos desde el enfoque cualitativo [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R; et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. Lo primero: ¿sobre qué o quiénes se recolectarán datos? [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014) Metodología de la Investigación, sexta edición ¿Qué características posee el enfoque cualitativo de investigación? [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R., et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. ¿Qué es un diseño de investigación? [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hernández, R., et al., (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. ¿Qué significa medir? [Versión PDF]. Recuperado de: [METODOLOGIA de la Investigación MCGRAW.pdf](#)

Hidalgo, M y Seevers, M (2015) Fortalecimiento de la Comunicación interna y externa de la Asociación Nación Productora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos institucionales (Tesis para optar por la Licenciatura) Universidad de Costa Rica. Recuperado de:

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/6000/1/39030.pdf>

Jarillo, M (2015) Microempresas. Recuperado de: [Microempresas by Mara Jarillo \(prezi.com\)](#)

La Roda, A (2016) La comunicación interna de la calidad en la Universidad Española. Propuesta de un modelo teórico trans media (Tesis doctoral) Universidad CEU Cardenal Herrera. Recuperado de: [La comunicación interna de la calidad en la Universidad española : propuesta de un modelo teórico trans media \(ceu.es\)](#)

Lisboa, R (2019) Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing? [Blog]. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>

López, D (2015) Comunicación directa e indirecta [Blog]. Recuperado de: <https://dianalopezarroyo.blogspot.com/2015/10/comunicacion-directa-e-indirecta.html>

Macías, M (2015) Análisis de la comunicación interna asertiva en el hospital docente de especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón de Guayaquil (Tesis para optar por el título de licenciado en Comunicación Social del periodo 2015-2016) Universidad de Guayaquil. Recuperado de: [Marco Javier Macías Villacís..pdf \(ug.edu.ec\)](#)

Marcuello, A (2018). Técnicas para la comunicación eficaz. Recuperado de: [Técnicas para la comunicación eficaz - las mejores y más efectivas \(psicologia-online.com\)](#)

Martínez, F (2015). Dirección de equipos de alto rendimiento. Recuperado de: [DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO: comunicación ascendente, descendente y lateral \(martinezortegafredy.blogspot.com\)](#)

Micheo, K (2017) La comunicación interna en los movimientos estudiantiles de 2015, tres experiencias organizativas (Tesis de Grado) Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: [katherine-micheo-tesis-final.pdf \(wordpress.com\)](#)

Ministerio de economía, industria y comercio [MEIC] (s. f.) Conozca el Tamaño de su Empresa. Recuperado de: <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Miranda, L (2018) Análisis del conocimiento en los estudiantes de periodismo de Costa Rica respecto a la comunicación organizacional en su labor profesional (tesina para optar al grado de bachillerato en periodismo) Universidad Internacional de las Américas.

NAL3 COMUNICACIÓN (2016) Comunicación interna y externa: claves en tu empresa. Recuperado de: [La importancia de la comunicación interna y externa en tu empresa - Nal3](#)

Papic, G (2016) La Comunicación Organizacional de las Entidades Educativas (Tesis doctoral) Universidad de Málaga. Recuperado de: [La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas \(uma.es\)](#)

Pérez, R (2001). Comunicación Estratégica. Recuperado de: [DelaComunicacinOrganizacionalalaComunicacinIntegral_Dra.MagdaRivero_septiembre2018.pdf](#)

Pinto, L (2016) Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA) (Trabajo final de graduación optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia) Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Psicología y Empresa (s.f.) El clima organizacional: Conceptos. Recuperado de: <https://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

Santos, E (2019). Clasificación de fuentes de información. Recuperado de: [Clasificación de fuentes de información - RESUMEN Y LISTADO \(unprofesor.com\)](#)

Todo en Comunicación (2020) La Comunicación Informal [Guía Completa]. Recuperado de: <https://todosobrecomunicacion.com/comunicacion-informal/>

Trujillo, L (2017) La influencia de la comunicación interna en el Clima Organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017 (Tesis para optar por la licenciada en Administración) Universidad Inca Garcilaso de la Vega en Perú. Recuperado de: [TESIS DE TRUJILLO MARIÑO LUPE KARIN.pdf \(uigv.edu.pe\)](#)

Villaverde, C (2019) Comunicación bidireccional: qué es y cómo conseguirla en redes sociales. Recuperado de: [Comunicación bidireccional: qué es y cómo conseguirla en redes sociales \(inboundcycle.com\)](#)

Apéndices

En el presente apartado se describen los resultados de la aplicación de los instrumentos utilizados para el presente trabajo de investigación. Los dos instrumentos que se desarrollaron fueron un grupo focal para definir tácticas para la elaboración de un plan estratégico y las entrevistas a los profesionales internos de ABC Tecnología y a profesionales con experiencia en comunicación interna en otras organizaciones. A continuación, se describen los cuestionarios realizados tanto en las entrevistas internas como externas.

Entrevistas a los profesionales internos de ABC Tecnología.

Apéndice A: Cuestionario al Gerente General:

Profesional con 15 años en la empresa ABC Tecnología, específicamente 5 años en la Gerencia General. Parte de sus responsabilidades está el cumplimiento de objetivos generales, crecimiento orgánico, coordinación con todas las áreas y toma de decisiones importantes. Estudios: Ingeniero Industrial.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Realmente no tenemos una persona encargada de los temas de comunicación, por lo que estos temas lo manejamos, yo como Gerente General, el Gerente de Operaciones y la Gerencia financiera con los comunicados que tengan que ver con temas del área, por ejemplo, los pagos.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?

Sí, en el momento de inducción se les habla sobre esos temas, pero honestamente no es como que comúnmente se esté replicando y creo que sí sería importante comenzar a hacerlo.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Actualmente no, durante muchos años hemos tratado de implementarlo, pero no hemos conseguido las herramientas y tal vez por un tema de planificación, no se ha logrado hacer.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Esta también es una de las tareas pendientes, parte de nuestro crecimiento es crecer en diferentes áreas, pero esta es una que tenemos muy rezagada. Nosotros no tenemos ninguna estrategia como tal; a nivel de junta directiva si hemos comentado que es necesario y requerimos tener estrategias de este tipo.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Creemos que en el momento en el que se implemente esto puede llegar a tener muchos beneficios sobre todo a nivel de rendimiento de los colaboradores, beneficio en el clima organizacional y productividad. Muchas veces la comunicación la hemos hecho de una manera más empírica, por otros medios y no como estrategia como tal, creo que vamos a tener muchos beneficios cuando logremos implementarlo en nuestro negocio.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Canales de mensajería instantánea; por ejemplo, WhatsApp. También utilizamos correo electrónico (hasta hace poco los muchachos logran tener acceso al correo de la compañía porque nuestra labor es muy operativa, por lo que no siempre ellos están identificados o ambientados con este canal). Mucha de la comunicación es verbal.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Este tipo de sesiones las realizamos comúnmente cuando pasan dos situaciones. 1. Cuando necesitamos exaltar y agradecer a uno de los muchachos por el rendimiento en algún proyecto, porque le fue bien o está haciendo bien las cosas- 2. Cuando necesitamos ver algún punto de mejora. Entonces, no se hace constantemente, no tenemos esa cultura y cada vez que tenemos estas sesiones, vemos que tenemos mejorías. Debido a esto sería importante buscar alguna forma paulatina para estar haciendo este tipo de reuniones.

Sí, cada vez que lo hemos implementado, hemos notado mejorías en la productividad de los muchachos, deberíamos de buscar la forma de implementarlo más seguido.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Tenemos el organigrama bien tipificado, en los diferentes niveles existe muy buena comunicación. Pienso que la comunicación en general como recomendaciones específicas de políticas, procedimientos, entre otras podría mejorar con una estrategia o algo similar.

Sí, sin duda alguna, cada vez que podemos hacerlas, hemos ido fomentado el trabajo en equipo, incluso cuando hay un compañero nuevo existe comunicación entre los mismos muchachos sobre las normas y políticas, esto ayuda mucho al clima laboral.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Los últimos años si hemos realizado algunas actividades sobre todo para final de año y ahorita estamos analizando hacer una actividad para jefaturas sobre el liderazgo, para fomentar este tipo de actividades, habilidades blandas y ver algunos detalles que nosotros como dirección de la compañía queremos que ellos tengan con sus colaboradores. No se hace tan seguido, pero en los últimos años si hemos hecho algunas actividades.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

En la recolección y documentación de información que hemos mejorado mucho. Y también el tema de recursos humanos como tal, en los incentivos, bonificaciones, implementación de un procedimiento ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores, etc.

Con el tema de comunicación, la planificación estratégica y en ciertas directrices y procesos que podríamos implementar para mejorar la productividad y clima laboral.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Este es un tema que nos ha costado mucho implementar, desde hace tiempo atrás hemos buscado la forma de cómo hacerlo y hasta hace unos meses atrás logramos contratar a una auditoría Outsourcing que nos ha ayudado en el tema de documentación de todos los procesos. Hasta hace muy poco logramos documentar las evaluaciones de desempeño de los muchachos, la idea es ahora a principios del año realizar esa evaluación y a partir de ahí, explicarles que de ahora en adelante vamos a seguir teniendo este tipo de evaluaciones y a partir de ello generar un incentivo económico.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Sí, cuando se hace la inducción del puesto se les detallan algunas tareas. La figura de Outsourcing nos ha ayudado mucho en la documentación del diseño de los puestos, incluso los mismos muchachos han ayudado a formar y desarrollar este diseño de puestos donde ellos tienen claro cuáles son sus funciones; la idea es que cuando venga un colaborador nuevo se base en el diseño de puestos según su posición en el organigrama y sepa cuáles son sus tareas. Además, también tienen claro el nivel de organigrama de las diferentes tareas de las áreas y de sus compañeros, creo que se ha hecho más por cultura porque al mismo tiempo se ha desarrollado esa comunicación entre ellos que de alguna manera tengamos nosotros un procedimiento para que logren entender las labores en general de la compañía.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Sí, hay decisiones de alta gerencia que no intervienen los colaboradores ni los equipos de trabajo como tal, pero si en general a ellos de alguna manera se les comenta y se les toma en cuenta en decisiones que sobre todo competen a sus diferentes áreas de trabajo, igual las mismas jefaturas, los muchachos a la hora de tomar decisiones importantes en sus diferentes áreas hablan con los colaboradores y se les toma su parecer.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

No tenemos un procedimiento para este tipo de circunstancias; es decir, este procedimiento no está tipificado y mucho menos documentado.

Apéndice B: Gerente de operaciones:

Profesional con 19 años en la empresa ABC Tecnología. Sus funciones principales son la coordinación de las implementaciones y desarrollo de proyectos. Cuenta con 8 años de experiencia en el puesto como Gerente de operaciones. Estudios: Ingeniero Electromecánico.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Estos temas lo vemos generalmente entre la gerencia general y mi persona, que yo llevo la gerencia operativa. No está definido cuál de los dos hace cada comunicado, sino que cuando hay que hacer un comunicado a los colaboradores de la empresa lo hace el que les corresponde hacerlo en el momento. No existe una directriz que diga si lo hace una gerencia u otra.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?

Cuando se recluta el personal y se toma la decisión de la contratación, generalmente se le da un repaso de la visión y misión que representa a la empresa, pero creo que, hasta ahí, luego de eso no es un tema que se acostumbre a hablar.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

A nivel de gerencia es un tema que hemos hablado varias veces y al que hemos intentado llegar. Durante todos estos años dentro de la organización hemos intentado establecerlo como una política de la cual estamos casi a punto de lograrlo, pero la política todavía no está al 100 por ciento.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

No existen estrategias como tal, simplemente se da la comunicación que se ocupe compartir, pero no está basado en una estrategia.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Me parece que mejoraría bastante la información y la forma en la que se da, minimizaría errores ya que muchas veces hay algún error porque no se entendió correctamente la información y que en eso se podría ganar bastante y en evitar malentendidos. Al final de cuentas esto nos daría una mejor presencia ante los clientes que al final de cuentas ellos son el motivo de ser.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Generalmente para temas serios se utiliza el correo, como la presentación de algún compañero nuevo o al contrario cuando algún empleado deja la empresa. Para comunicaciones menos formales generalmente, utilizamos un grupo de WhatsApp en el que se manejan temas que no requieren tanta formalidad.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Tenemos una reunión semanal con las jefaturas, pero con el jefe directo de cada colaborador no tenemos establecido un periodo exacto, yo calcularía que hacemos estas reuniones una vez por mes o cada dos meses que algún empleado se llama y nos sentamos a ver algún tema.

Sí, claro, ayuda bastante a ver en qué estamos mal, que se puede mejorar, que hay que exigirle a cada colaborador dependiendo de las áreas en las que esté muy flojo, o al contrario, felicitarlo porque esté haciendo las cosas muy bien.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

La comunicación es directa, quien quiera venir a hablar con cualquier jefatura o con la gerencia, simplemente toca la puerta. Me parece que es una comunicación buena, pero no está estandarizada, no es que un jefe sabe cuál es la forma en la que debe dirigirse a sus subalternos, sino que simplemente le comunica lo que lo que quiere, creo que falta un poco de estructura en la comunicación.

Creo que impacta de manera positiva ya que fortalece la comunicación porque todos los colaboradores se sienten parte y no vemos a las jefaturas como inalcanzable (cómo si estuvieran escondidas detrás de la puerta).

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Muy poco, se han realizado algunas, pero tampoco tenemos la política establecida.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Basado en lo que le comentaba, que no tenemos una estructura ni una estrategia como tal, el área de mejora es muy amplia, hay muchísimo que mejorar.

Algunas puntuales sería el fondo y la forma que en la que se dicen las cosas ¿Cómo se dice? ¿A quién se le dice? y ¿Qué se le dice? no es igual hablar con tu jefe directo que hablar con alguien que esté uno o dos niveles encima y viceversa.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

El proceso existe, lo hemos estado implementando, pero como le comentaba, todavía no está al 100, ahora iniciando el año estuvimos trabajando en hacer las evaluaciones, simplemente las jefaturas directas evalúan en una tabla que ya está estipulada y tiene una calificación dependiendo de hasta donde cumple cada colaborador, entonces ellos medio tienen una percepción de lo que se ha estado haciendo. La idea es llevar esto al final de cuentas para el crecimiento de todos e incluso para establecer un programa de bonos.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Sí, claro son temas muy claros.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Dependiendo de qué nivel estemos hablando; por ejemplo, si se está donde un cliente y hay que decidir de qué manera se hace el trabajo, generalmente se les da importancia a todos; es decir, todos tienen el derecho y se les invita a opinar porque en lo que nosotros hacemos no siempre es igual sino que hay muchas cosas que hay que tomar en consideración. Existe una jefatura que toma la decisión final; por ejemplo, si hay cuatro muchachos en el proyecto viendo algo, los cuatro tienen la libertad de decidir de qué forma consideran que se puede hacer, pero al final de cuentas hay una cabeza que toma la decisión de cómo se va a hacer.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Generalmente si viene un reto nuevo, se procura capacitar al personal porque ocupamos darle la mayor cantidad de herramientas para hacer el trabajo de la mejor forma. Aunque si se manejan niveles de exigencia muy altos, procuramos no estresar en temas sin algún sentido simplemente se sabe que se debe cumplir y se exige el resultado, pero siempre procurando mantener esa tranquilidad porque no nos parece que llevando a las personas a extremos de estrés vayamos a obtener un beneficio. Entre más tranquilo, más descansado y más a gusto esté el personal, mejor trabaja, la política que hemos utilizado es mantener el mejor ambiente laboral posible.

No existe un manual de crisis, sino que se soluciona en el momento cuando algo no sale como se esperaba.

Apéndice C: Gerente Técnico / Comercial:

Profesional con 8 años de experiencia en el puesto Gerente Técnico / Comercial. Sus principales funciones en la compañía son: la creación de nuevos verticales del negocio, desarrollo de ingeniería de preventa e implementaciones técnicas. Estudios: Ingeniero en Redes.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

No tenemos ningún responsable. Cuando se tiene que hacer una comunicación la hace cada encargado de área, pero tampoco es un tema que manejemos de forma integral.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?

No hacemos eso.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

No, estamos pensándolo, pero no es algo que hayamos desarrollado.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

No tenemos una estrategia definida, realmente es algo que hace cada una de las gerencias o encargados de departamentos, no es una estructura que tengamos definida como una estrategia en la organización. En mi departamento tampoco utilizo estrategias, es más que todo un tema de comunicación se trata de tener una comunicación asertiva.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Facilita el manejo del recurso humano, de facilitación lúdica, de información, entre otras cosas que normalmente las empresas utilizan para el tema del recurso humano.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Correos electrónicos, WhatsApp y para realizar reuniones utilizamos Meet o Teams.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Muy pocas veces, es una política que venimos tratando implementar, pero no es parte de un protocolo o estrategia de la empresa.

Son importantes, por el tema del recurso humano, manejo del personal, de conocer sus necesidades, de que nos externen como se sienten dentro de la organización y halla un crecimiento individual y grupal.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Es una comunicación efectiva pero poco asertiva. Es efectiva porque muchas veces se hace lo que se debe hacer, pero no siempre la comunicación es la mejor, no hay canales de comunicación y un control de cómo se maneja la información a nivel de reuniones y de personal. Tratamos de tener algunas herramientas de control que son muy estructuradas entonces no hay esa relación con el recurso humano. Para llegar al jefe puede ser de forma directa, pero estamos tratando de que exista un canal de comunicación y una trazabilidad de información.

Considero que son importantes porque esto le daría a los muchachos un poco más de espacio para comunicar sus necesidades y aparte de eso manejaríamos un tipo de comunicación donde ese acercamiento de que primero pasa por un jefe y luego a otro jefe les dé la posibilidad de que si tienen un problema lo puedan escalar al máximo nivel y que así mismo obtengan una mejor respuesta, creo que hay un tema de trazabilidad importante dentro de la organización y de las necesidades de nuestros colaboradores.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

No.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Creo que todas, estamos en cero, básicamente no tenemos una mejora específica. La mejora sería comenzar a hacerlo ya que estamos mal en esa parte.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Tenemos uno que ha sido un plan piloto, pero no es tan formal. Este formulario de evaluación se les da a los encargados o jefaturas, pero no es un formulario para todos, donde todos puedan opinar.

Los colaboradores no tienen claridad del proceso de evaluación.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Sí, si pudiera evaluarlo le daría un 50/50 de claridad creo que hace falta un tema de protocolo y de establecer reglamentos y lineamientos con respecto a eso.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Muy poco, somos básicamente las gerencias las que tomamos las decisiones.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Ninguna, no tenemos mucho tema de recurso humano y un abordaje adecuado para las tareas y las funciones en temas de estrés simplemente tienen que enfrentar lo que tengan que enfrentar y lo hacemos de una manera rústica y empírica.

Apéndice D: Gerente Financiero:

Profesional con 4 años de experiencia como Gerente de Finanzas. Es la persona encargada de la contabilidad de la compañía y de la implementación de políticas financieras. Estudios: Contadora Pública.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

El Gerente General.

- 2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?**

No, es uno de los proyectos que tenemos para empezar a hacerlo.

- 3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?**

Sí, incentivos según la facturación.

- 4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?**

Por el momento ninguna.

- 5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?**

Un beneficio sería que el personal conozca bien la empresa, que se sientan parte de ella y motivados con la visión y misión de la compañía para entre todos poder lograrlo.

- 6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?**

Utilizamos el WhatsApp, correo y un sistema para la parte operativa.

- 7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?**

No sé cada cuanto realizan secciones uno a uno los demás departamentos, de mi parte con la asistente una vez por semana.

Considero que son importantes para poder estar al tanto de todo.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

La comunicación es muy buena, es directa; es decir, se puede llegar a un jefe fácilmente. Se está trabajando para que el mensaje llegue primero al jefe inmediato, buscamos que haya jerarquía, esto permite que las jefaturas tengan lugar con ciertas funciones.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Se está implementando hasta este año.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Creo que lo estamos trabajando, de que una vez a la semana haya reunión de grupo y actualmente se están haciendo reuniones semanales con las jefaturas, por lo que creo que la comunicación va bien. Además, debemos mejorar en promover los misión, visión y valores de la compañía.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Se está estableciendo, es la primera vez que lo hacemos, esto lo realizó el gerente general; él orienta a las jefaturas que son con los que se ha iniciado este nuevo proceso para que puedan entender que se les está evaluando.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Yo espero que si en las otras áreas, de mi parte sí.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Solamente se consideran ciertas decisiones para las jefaturas.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

No contamos con ningún procedimiento, si tenemos algo que resolver se resuelve en el momento.

Apéndice E: Líder de Infraestructura:

Profesional con 3 años de experiencia en el puesto. Encargado de la coordinación e implementación de proyectos de infraestructura. Estudios: Técnico en Redes.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Primero se reúnen los 4 gerentes de áreas para la toma de decisiones importantes, seguidamente el gerente general es el que hace todas las comunicaciones a las jefaturas y por último ellos se encargan de transmitir el mensaje a los colaboradores.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?

Ellos nos reúnen para decirnos las metas que quieren lograr.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

No.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Utilizamos el WhatsApp y correo para enviar información sobre listados de equipos, aperturas y remodelaciones de tiendas, liquidaciones, horas de trabajo, entre otras. Actualmente estamos implementando el correo porque antes no se usaba.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Nos facilita la comunicación para no tener errores cuando estamos en el trabajo del día a día.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Utilizamos el WhatsApp y correo.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

No está establecido, pero si se hacen.

Sería bueno sentarse a conversar para revisar si alguno tiene una falla y así mismo pueda mejorar.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Los colaboradores primero se dirigen al jefe inmediato, después los jefes se dirigen al encargado que es el gerente de operaciones y nuestro encargado se dirige a el gerente general. Si nosotros los jefes no podemos ayudar al colaborador entonces se comunica con nuestro encargado.

Yo creo que no impacta porque para que se tenga que llegar al gerente tiene que ser algo muy grave y hasta el momento no ha pasado nada que se tenga que escalar de esa forma.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

No.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Me gustaría que hagamos más actividades para compartir y tener más comunicación con todos.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Se acaba de empezar a implementar este proceso, en la primera reunión en la que se hizo, se explicó un poco el proceso.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Cada uno sabe el cargo que tiene cada persona de la compañía.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

En ciertos casos si se les toma la opinión a ellos.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

No existe un procedimiento, en caso de tener que resolver algo, se reacciona en el momento para dar soluciones.

Apéndice F: Supervisor del área Técnica:

Profesional con 2 años de experiencia en el puesto. Cuenta con más de 11 años de experiencia en puestos como Técnico en mantenimientos del área de cajas y equipo de cómputo, Soportista Técnico en el departamento técnico L2 y Encargado técnico de las aperturas y remodelaciones. Estudios: Técnico Medio en Electrónica con énfasis en reparación de equipo de cómputo / Curso redes virtuales (INA) / Cableado estructurado (INA) / Enrutamiento Básico (INA) / Curso Macromedia Flash para creación páginas WEB (ULACIT).

1. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

En lo personal, solo se lo enviaron una vez, cuando entró a la organización se lo compartieron por correo y WhatsApp.

2. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

En mi caso sí.

3. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

El método que se utiliza es comunicar mediante las jefaturas. Los comunicados oficiales o de inmediatez de un trabajo a realizar se envían por WhatsApp y correo.

4. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

El compartir la información por estos medios permiten la inmediatez de los trabajos solicitados: además, permiten tener la información a mano.

5. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

WhatsApp y correo.

6. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Una vez al año, lo queremos hacer cada seis meses.

Considero que son importantes porque en mi caso me motiva que me digan que estoy haciendo bien y en que puedo mejorar tanto personalmente como profesional.

7. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Hay un esquema de que si hay un problema se solucione primero con el jefe inmediato, pero en general la comunicación es abierta y directa; por ejemplo, si hay que resolver un tema personal yo lo puedo hacer con mi jefe directo que es el gerente de operaciones o bien con el gerente general.

De manera positiva si, existe muy buena comunicación; por ejemplo, uno se siente bien porque se puede llegar fácilmente al gerente general.

8. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Hemos hablado del tema, pero de momento no se han hecho.

9. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Para mí la comunicación es buena, un área de mejora podría ser que los gerentes den órdenes específicas ya que a veces uno da una orden y el otro otra, pero no es nada grave, solamente de que se pongan de acuerdo.

10. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Solo lo han hecho una vez y si nos lo explicaron.

11. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Sí, hay un organigrama bien establecido.

12. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

De los jefes de departamento sí, si es una posición inferior se le toma la opinión, pero que esta no vaya a influir en una toma de decisión seria.

13. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Nos dicen lo que hacemos bien y lo que debemos mejorar.

No existe un manual de crisis, sino que los temas a resolver se ven en el camino.

Apéndice G: Asistente del área de ventas:

Profesional con 2 años de experiencia en la compañía, desarrollándose en puestos de ventas, atención al cliente en el cumplimiento de metas y objetivos. Sus principales funciones son: prospectar clientes nuevos, darles seguimiento a los clientes existentes, acompañar a los clientes desde el abordaje hasta solventar su necesidad, soportar en aperturas y remodelaciones donde las estructuras de cableado estructurado estén de acuerdo con la planificación, coordinación con los proveedores de internet para colocación de enlaces, configuración de todos los equipos de cómputo; además, brinda soporte en ISD en las aperturas y remodelaciones. Estudios: Mecánica de precisión / Contabilidad / Cableado estructurado / Servicio al cliente / Liderazgo / Ventas.

1. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?

Desde que uno ingresa a la empresa, se fomenta, que los valores son muy importantes y que día a día se tienen que estar practicando y es algo con lo cual uno tiene que dar el ejemplo en todas sus funciones y su desempeño. Y también se comparte la visión, que es a donde queremos llegar como empresa.

2. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

El correo electrónico se utiliza para llevar comunicados oficiales, directrices, proyectos, para comunicar las funciones de cada uno de nosotros, planeaciones, entre otras, el WhatsApp se utiliza más a nivel interno, igual con el fin de poder informar cualquier cambio pero que surja a corto plazo, las reuniones en las diferentes plataformas como zoom, Meet y Teams, se utilizan con la intención de poder reunirnos sin ningún peligro por contacto directo, incluso cuando alguno de nosotros los colaboradores andamos en alguna gira o andamos visitando algún proyecto estas

reuniones nos permite poder estar informados sobre los diferentes cambios sin perjudicar y la llamada telefónica es directamente para algo estrictamente que se necesite en el momento.

3. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Uno de los beneficios es la facilidad a la hora de poder comunicar o de poder realizar algún cambio. Con la tecnología o los diferentes medios, yo creo que lo que hacen es facilitar el día a día (el trabajo continuo que estamos desempeñando sin perjudicar o atrasar cualquier cambio que se quiera realizar o informar).

4. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Reuniones virtuales y presenciales, medios digitales como correo electrónico que es el medio oficial que se utiliza para comunicados oficiales (por ejemplo, comunicar cambios), llamadas y WhatsApp que ahora se ha convertido en un medio bastante útil para cualquier tipo de comunicado.

5. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Yo creo que es bastante buena porque siempre ha existido una anuencia para poder dirigirse hacia nosotros o nosotros hacia ellos, pero yo creo que es bastante bueno, fluido y siempre han tenido las puertas abiertas para que nosotros podamos comunicarnos con ellos.

Sí, claro porque si por alguna razón las jefaturas no tienen una comunicación directa o no existe el que las puertas estén abiertas, ya sea tanto para informar sobre algún cambio, mejora o incluso para nosotros proponer algo, hace que no podamos llegar a alcanzar el objetivo que tenemos, o igual que si vemos algún problema o similar, lo podamos comunicar, por lo tanto, creo que es bastante bueno que exista una comunicación directa y que existen esos canales o esa apertura por parte de las jefaturas.

6. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Sí, se ha hecho de poco a poco, se ha ido implementando era con el fin de poder tener un personal más capacitado o personal más unido en el trabajo en equipo y para que los compañeros o colaboradores vayan viendo sus habilidades blandas y ver de qué manera las pueden poner en práctica para beneficio tanto personal como también de la empresa.

7. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Realizar capacitaciones por medio de los diferentes canales de comunicación que existen, que es algo que se ha venido facilitando y aprovechando, antes de la pandemia las personas veíamos que solo presencial podíamos ir avanzando en comunicación o capacitación, pero desde que existen esos medios se ha visto que es algo que podemos ir aprovechando sin perjudicar el trabajo de cada uno. Tipo de capacitaciones: entrenamientos técnicos dirigidos a equipos o software, proyectos en especial como certificarse en alguna marca y capacitaciones de habilidades blandas para que los compañeros vayan poniendo en práctica y poder tener mejores resultados en sus proyectos.

8. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Sí, desde el inicio se les explica a las personas cuáles son sus tareas, de igual manera semana a semana o quincena a quincena, dependiendo de la planeación, se les especifica cuáles van a ser las labores que van a realizar con el fin de que puedan tener claro cuál es el objetivo, cuál es la tarea que tienen que desempeñar y cuáles son los canales o las jerarquías que ellos tienen para poder aclarar cualquier duda que tengan.

9. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Sí, cuando son cambios o se está en un proyecto, se toma al parecer para poder llegar a un consenso y poder hacer un mejor desempeño.

10. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Siempre han estado las puertas abiertas, entonces siempre se trata de escuchar, de ver de qué manera podemos trabajar para que el estrés, conflicto o lo que haya en su momento, no llegue a afectar la labor de cada uno, sino más bien de qué manera se puede colaborar, incluso ellos mismos viendo el conocimiento y experiencia que tienen, nos aportan contándonos o reflejándonos a través de sus experiencias, como nosotros podemos llegar a superar ese reto o ver de qué manera podemos tener el estrés en ese momento de la carga de trabajo.

No existe un manual de crisis, pero se ha ido trabajando en los diferentes departamentos o puestos de trabajo para ver de qué manera ante alguna situación de estrés o conflicto ellos mismos pueden ir manejando el caso para que al ir creciendo profesionalmente (cuando los compañeros llegan a una jefatura), sepan cómo resolver ese conflicto o nivel de estrés, dando una mejor resolución y que no afecte en el momento.

Entrevistas a los profesionales externos de ABC Tecnología.

Apéndice H: Tower Lead de Cuentas Por Pagar para Latinoamérica:

Profesional con 15 años de experiencia en centros de servicios, de los cuales durante 5 años ha sido líder de proyectos. Sus funciones principales son: liderar a un grupo de 130 personas, realizar las comunicaciones formales, trabajar en estrategias de desarrollo y velar por los resultados. Estudios: Técnico Medio en Contabilidad / Bachillerato en Administración / Licenciatura en Finanzas y en Recursos Humanos / Diplomado en Project Management / Black Belt en Lean / Six Sigma / Actualmente cursando una maestría (Global MBA).

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Todo tema de comunicación está alineado con recursos humanos y el equipo de liderazgo tirando líneas generales, RRHH las canaliza mediante los líderes y cada líder de departamento participa en reuniones mensuales en las cuales se ven las comunicaciones de la empresa globales, iniciativas, temas que compartir a los equipos sobre proyectos o cambios y que el mensaje llegue alineado.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué forma?

Sí bastante en las empresas donde he estado se remueve mucho la marca mediante colores en las paredes, rótulos y banners que muestran datos importantes con el fin de que la gente sepa cuál es la cultura de la empresa. En la empresa donde trabajo ahora, cuando fui a entrevista estuve esperando durante 7 minutos en los cuales me aprendí los valores, misión y visión ya que estaban visualmente a la mano. Uno de los principales valores de la compañía es la seguridad por lo que siempre se refuerza mucho este tema.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Sí, en recursos humanos los tienen dividen en dos partes, la parte de desarrollo y capacitación y por otro lado la parte de compensación y beneficios (planillas, incentivos, pagos, bonos, etc.) cuando uno entra esta la parte de desarrollo, compensación y beneficios y adicional hay equipo alineado por si hay actualizaciones. Tipos de compensaciones y beneficios: subsidio de alimentación (desayuno y almuerzo), Asociación Solidarista, servicio de transporte, apoyo financiero, psicológico, legal (para divorcios o traspasos, entre otros) y nutricional, cada colaborador tiene derecho a que cada mes tenga consulta con cada uno de estos temas. Antes de la pandemia trabajábamos en la casa hasta 3 días por semana y es algo que la gente valora mucho, incluso a veces que sale gente de la empresa, este es el motivo principal.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Por correo electrónico compartimos mucha información, después de esto los líderes tenemos la responsabilidad de ir con cada uno de los colaboradores del equipo para asegurarnos que hayan entendido ya que muchas veces todos entienden diferente o incluso lo dejan en la bandeja, pero no lo leen. Otra estrategia que utilizamos es una reunión de equipo trimestral donde compartimos los estatus, resultados, lo que viene, proyectos, reconocimientos, entre otros. En equipos pequeños el supervisor es el responsable de hacer reuniones de 20 minutos una vez a la semana para tratar temas puntuales del equipo y las sesiones uno a uno es una estrategia que utilizamos mucho de manera individual.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Yo creo que la única manera de ser exitoso es comunicándose y he visto como la gente se desmotiva por no sentirse comunicado; además, permiten evitar los famosos “chismes de pasillo” y que no haya sorpresas, que lo que generan es que la gente tenga incertidumbre y esté ansiosa. El comunicar de manera oportuna y en el momento correcto siempre va a traer beneficios en motivación de los colaboradores, si ellos están motivados, los resultados se van a dar, va a haber buena retroalimentación por parte del cliente, van a venir más proyectos y ventas.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Para mí, el principal canal son las reuniones cara a cara, pero por ahora con la pandemia utilizamos mucho el correo y Teams para mensajes, llamadas, vídeo llamadas, para adjuntar la minuta de lo que se conversó ya sea escrita o por grabación de la llamada; además, hicimos un canal donde se incorporan las grabaciones del paso a paso de los procesos en los sistemas.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Una vez al mes, donde se ven temas más personales o de desarrollo, incluso para dar retroalimentación ya sea al colaborador o viceversa.

Me parecen muy importantes siempre y cuando el jefe o líder las haga con buena intención y disposición; por ejemplo, no me parece bien el sacar el teléfono o la computadora, aunque sea para tomar nota porque creo que para que el uno a uno sea exitoso es mejor que las dos personas estén enfocadas al 100 % en la conversación. A todos nos gusta ser escuchados y saber que piensa el jefe de uno. Por ejemplo, si en una de esas sesiones un colaborador me cuenta que la hija está aprendiendo a tocar guitarra, si de causalidad al siguiente mes uno como líder se acuerda de ese detalle y le pregunta cómo le está yendo a la hija en las clases, es impresionante el impacto que esto tiene en la gente porque piensan que genuinamente nos interesamos en ellos y que les estamos prestando atención y que no son un número más en la empresa. Todo esto permite que la gente tenga compromiso, que de la milla extra cuando se necesita y que aprecien el liderazgo si se hace de la manera correcta.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Hay una intención buena en los mandos superiores, pero en el camino puede haber de todo, desde los jefes que se preocupan e inspiran a su equipo y los que no lo hacen. El que haya buena comunicación en los equipos permite que no exista rotación ni dentro ni fuera de la compañía e incluso que otros colaboradores de la misma empresa se quieran mover a equipos donde exista esa buena comunicación o estilo de liderazgo.

Considero que este tipo de comunicación impacta a los equipos de trabajo; por ejemplo, si la cabeza de ese equipo fomenta que participemos, que seamos competitivos, que tengamos buenas métricas, que se desarrollen, estudien, aprender algo nuevo, entre otras cosas, si esto pasa, la gente va a estar tranquila y se va a acordar de ese jefe de manera positiva.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Si, en las empresas donde he trabajado apoyan mucho el aplicar team buildings para integrar a las personas y revisar diferentes áreas; como, por ejemplo, el trabajo en equipo. Este tipo de actividades se han desarrollado mucho en los últimos 20 años, las cuales permiten conversar otros temas que no sean de trabajo, conocernos como personas, identificar liderazgos, entre otros. Tipo de actividades: Canopy, armar rompe cabezas, correr, hacer cuerdas altas, cuerdas bajas. Por ejemplo, a veces nos damos cuenta de que el que es muy callado en la oficina es el que más brinca, grita, corre, entre otras cosas para lograr el objetivo del juego, ahí es donde observamos algunas habilidades de nuestros compañeros, por lo que es super enriquecedor. Ahora con la pandemia hacemos videollamadas con la cámara encendida donde hacemos juegos que estén a la disposición; como, por ejemplo, ponerse la camisa del color del equipo, el que trae cierto objeto de primero gana un punto, entre otras actividades, esto genera el sentido de pertenencia.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Enfocarse en esos análisis internos para que los esfuerzos que se hacen sean sostenibles, que Recursos Humanos ojalá pueda entrar a identificar donde sí y donde no, como invertir para que los líderes tengan una capacitación estándar y que a los que les cuesta más puedan recibir coaching o recomendaciones y que así mismo se pueda identificar las oportunidades de mejora.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Sí existe una evaluación de desempeño anual y ahí definimos los objetivos para todo el año, cada colaborador debe cargarlos en una herramienta y en las sesiones uno a uno se debería de conversar como se va avanzando y que se está logrando y que no. A mitad de año se hace una revisión para verificar que se ha logrado hacer, que va en proceso y que no se ha empezado y a partir de esto evaluar como enfocar la estrategia para los 6 meses que quedan y ya a final de año se revisa si todo se pudo cumplir y dar una calificación al colaborador lo cual está ligado a la parte de compensación y beneficios; por ejemplo, dependiendo de cómo le fue a la persona en la evaluación de desempeño es como se va a hacer el ajuste de salario o bono.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Deberían de tenerlo, la línea es que sí, que existan los roles y tareas definidas. Es importante el estar reforzando o refrescando este tema.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Normalmente sí, hay situaciones donde se pueden llevar a discusión y habrá otras en las cuales es lo que es. Por ejemplo, se pueden revisar las estrategias del próximo mes y si los números van bien se puede hacer que la gente participe y preguntar a las personas si tienen ideas de cómo podemos realizar las estrategias diferentes o si tiene recomendaciones, esto motiva a los demás.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

El beneficio de apoyo psicológico que da la empresa permite que los colaboradores puedan conversar con alguien en momentos de estrés ya sea por temas personales o de trabajo. La salud mental está siendo muy atacada por la pandemia.

No existe un manual de crisis para procedimientos que no salen, sino que se soluciona en el momento; por ejemplo, cuando un pago no está saliendo. Después de este tipo de casos tenemos una metodología que se llama RCA que es el análisis de la causa y raíz, donde vemos ¿Qué tuvo que pasar? ¿Qué paso? ¿Por qué paso? ¿Qué pudimos haber hecho diferente para que no nos pasara? y ahí es donde identificamos posibles temas que tenemos que documentar y buscar que fue lo que provocó el error, yo recomiendo hacer esto el día siguiente donde no esté tan reciente y el nivel de estrés no esté tan alto.

Apéndice I: Gerente Senior:

Profesional con 20 años de experiencia. Actualmente tiene 5 años en el puesto como Gerente Senior, donde se encargada de liderar equipos regionales, informática y administración. Estudios: Sistemas / Administración de Empresas.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Para el manejo de la comunicación interna tenemos un equipo completo, esto debido a que es una empresa grande. Dentro del departamento de Recursos Humanos tenemos un equipo que organiza la comunicación y después hay otro equipo que es el encargado de generar el contenido de los comunicados.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

Sí, tenemos unos espacios que se hacen cada 3 meses donde hacemos preguntas y compartimos informaciones. Todos los años al inicio preguntamos ¿Qué es misión y visión?, esto a través de encuestas de las cuales nos califican; es decir, el que nuestros equipos respondan bien a esa pregunta. La rotación es grande por lo que es bueno estarlo reforzando.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Sí, tenemos dos sistemas, uno regional y uno por país, cada uno dependiendo de lo que la legislación permita hacer. Tipos de beneficios: seguro médico privado, días de vacaciones extras dependiendo de la antigüedad, días de permiso en cumpleaños, 3 días para asuntos personales sin preguntas, días extras por maternidad y paternidad y también existe una chequera de beneficios que es un grupo de cosas; por ejemplo, un helado para el cumpleaños de tu hijo. La chequera son beneficios que uno pide mientras que los demás son beneficios que la empresa da normalmente.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Tenemos varios niveles de comunicación interna, una parte la lleva completamente el equipo de comunicación interna que sería la corporativa, después hay otras donde; por ejemplo, hay una revista donde se publican las noticias de la empresa, ¿Qué ha pasado?, entre otros temas, otras estrategias para comunicaciones más específicas por líneas de trabajo y también tenemos un tercer nivel en la estrategia que ya tiene que ver con cosas operativas y el cómo es que funcionamos. En la compañía existe la libertad de tener una estrategia propia por sub línea, yo personalmente tengo varias que han ido acomodándose y cambiando en tiempos de pandemia, por ejemplo, tengo una estrategia de separar a los equipos por rangos porque al estar todos juntos la gente se sentía cohibida cuando tenía que decir algo, entonces esto funcionó para que se sientan más cómodos hablando de ciertos temas, también realizo reuniones mensuales con todo el equipo por separado las cuales duran 1 hora, comparto las oportunidades de mejora en privado y realizó felicitaciones en público cada vez que sucede algo que vale la pena reconocer e utilizamos una herramienta donde mandamos un aplauso con una carita y les decimos cuál fue el equipo, qué fue lo que logró y lo mandamos con copia a todo el equipo interesado.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Yo creo que una de las cosas que ha sucedido con la pandemia es que ya no está ese espacio para tomar café, de uno como líder responsable el tener un espacio para conocer un poco qué está pasando con la gente, entonces con estas estrategias de la segregación, se ha logrado tener ese espacio para saber cómo están; a veces gastamos la mayor parte del tiempo sabiendo cómo está la familia y eso genera confianza, genera esa esa cohesión en el equipo que al trabajar remoto y ser de varios países se va perdiendo, antes se tenía que agarrar un avión e ir a los países, pero ahora como no se puede, esto me ha ayudado a mantener a los colaboradores sintiéndose parte del equipo. Además, creo que abrir los espacios necesarios para marcar oportunidades de mejora ha sido una buena estrategia.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Correo, WhatsApp, vídeo conferencias con herramientas como Teams. Además, tenemos otra que desde el año pasado entramos en la idea o la estrategia de no sólo calificar, revisar, estar pendiente de los números, de la asistencia, de los objetivos de las personas, entre otros, sino en traer la experiencia, esta herramienta ayuda a medir la satisfacción del empleado y a mejorar la experiencia de ellos.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Con mi jefe directo cada tres meses porque yo la pido. Además, hay un consejero con el que tenemos que hablar cada tres meses como mínimo, aunque la política dice que una vez al mes, esta es una persona que está en el mismo nivel que nuestro jefe y nos ayuda a ciertas cosas que con el jefe no se logra, entonces el consejero es como “nuestra válvula de escape”. Con mi equipo de trabajo, después de las reuniones que tengo divididas por rangos, salen espacios de uno a uno y a mí me gusta igual buscarlos uno a uno para preguntarle cómo está la familia, entre otros temas, lo que hago es llevar una lista de las cosas que les pasan, esto me ayuda a recordar cada situación y tenerla presente.

Este tipo de sesiones son primordiales en la nueva normalidad para generar que nosotros nos convirtamos en ese líder en quien confiar con este tipo de conversaciones diferentes, incluso si ellos me dan el espacio, les doy un consejo y eso es lo que hace que ellos sientan confianza que es muy importante en un equipo de trabajo.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Hay varios jefes, por lo que eso varía mucho, en algunos casos no es muy eficiente por la carga trabajo, no te podría decir que es efectiva, pero por lo menos se intenta y se obliga. Muchas veces depende de cuantos rangos esté la persona con la que se quiere conversar ya que las agendas pasan full, por ejemplo, he hablado con el jefe y me atiende bien, pero si es de un nivel más abajo sería difícil que pudiera conseguir un espacio. Con respecto a mi equipo de trabajo ellos pueden

llegar directamente a mí, incluso yo les pido que me escriban por WhatsApp ya que a veces los canales comunes están llenos o bloqueados, a veces utilizamos fuera de horario para para hablar y entendernos.

La comunicación directa es súper importante porque así yo me doy cuenta qué sienten, yo utilizo un 70 30 cuando tenemos conflictos u otros, pienso que me está contando un 70 por ciento de lo que está pasando y un 30 por ciento de lo que estás sintiendo. Entonces, eh. Eso. Eso me ayuda a mejorar muchas cosas.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Sí, en las reuniones que ya tenemos, hacemos un espacio. El equipo de comunicación se encarga de generar unos diez o quince minutos de romper hielo para intentar hacer ese tipo de integraciones y ejercitar las habilidades sociales de los colaboradores. Tipos de actividades: en el espacio de romper el hielo hay una pregunta que me gusta mucho; si pudiera tener un superpoder ¿Cuál sería? y ¿Por qué? Incluso tenemos un libro que nos da una guía de muchas herramientas que podemos utilizar.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

A veces hay ciertas estrategias comunicativas que no se comparten bien o duran mucho tiempo en llegarle a los demás y todo tiene que ver con la toma de decisiones, a veces hay ciertas decisiones que hay que tomarlas rápido y esas comunicaciones no fluyen, como deberían, yo creo que cuando estamos hablando de cosas importantes, deberíamos ser más expeditos.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Es muy importante, la hacemos una vez al año. La evaluación de desempeño tiene varias métricas que resolver y ayuda a tener una guía; por ejemplo, nosotros revisamos números financieros, que no estén incumpliendo con la cantidad de horas, cursos, etc. Además, tenemos el servicio de responsabilidad social de lo cual hay que cumplir diez horas por año y el consejero

tiene que exponer caso por caso en el anual y en el semestral sólo se revisan los que tienen un problema. A partir de ahí se toman decisiones como si sube al siguiente nivel o si necesita un plan de mejora. Si alguna persona tiene algún problema y se le hace un plan de mejora tiene que llevar un seguimiento por recursos humanos, además del consejero.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Normalmente sí, dependiendo del nivel de responsabilidades y tareas que están descritas en manuales de puestos. Por otro lado, en tu carrera técnica sabes cuáles son las necesidades, cursos y habilidades técnicas que tienes que llevar dependiendo de cuál es tu puesto ahora y hacia dónde vas, entonces empiezas desde Ingeniero 1 hasta llegar a director o arquitecto de soluciones. Mi equipo de trabajo tiene muy claro este tema porque nosotros tenemos 4 años de estar trabajando de manera remota y con horario flexible y para que esto funcione la única manera es trabajar con objetivos muy claros, objetivos semanales y tareas específicas.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Completamente, yo creo que los equipos de trabajo son los que están en el campo y son los que los que trabajan, eso esperaba que hicieran también mis gerentes, pero puede ser que en algunos casos no sea así, he tenido a través de los años dos o tres quejas sobre el asunto, pero lo normal es así.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Tenemos varias estrategias, por ejemplo, cuando llegó la pandemia todos pensamos “ahora para dónde agarramos, nos vamos a quedar sin trabajo”, entre otras cosas, pero tenemos un líder que es bastante humano, él manda ciertos vídeos cada tres meses, en ese momento de pandemia inmediatamente sacó un vídeo diciendo cuál era la posición de la empresa en ese momento, dijo

que no iban haber despidos por pandemia, explicó cuáles eran los planes, que se iba a hacer y en que se necesitaba ayuda. Todo esto que dijo está construido por el equipo de comunicación interna conformado por tres o cuatro personas. Además de eso, masterizado y acomodado por el equipo de marketing para al final de cuentas terminar con un producto bastante impactante, la verdad es que son muy buenos en eso.

Sí, hay manuales de crisis.

Apéndice J: Team Manager- Invoice to Pay:

Profesional con 10 años de experiencia en servicios financieros multinacionales en áreas como tesorería, facturación y cuentas por pagar. Además, cuenta con 3 años de experiencia como colaboradora individual con manejo de proyectos locales, regionales y globales, manejo de relaciones bancarias y 7 años de experiencia con personal a cargo. Cuenta con un año de experiencia en el puesto Invoice to Pay Team Manager, desarrollando tareas como líder de equipo operativo, monitorear indicadores de desempeño y liderar proyectos de mejora. Estudios: Bachiller en Administración de Empresas.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

La comunicación recae en dos equipos. Existe un equipo de comunicaciones, ellos son primordialmente los que se encargan de las comunicaciones masivas y también el equipo de Recursos Humanos dependiendo de los temas canalizan algunos procesos de comunicación de acuerdo con cada jerarquía.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

Sí, de hecho, cuando uno ingresa a la empresa, es uno de los primeros cursos obligatorios que hay que llevar, un paquete de comunicaciones relacionado a esto, a la historia de cómo se fundó

la organización, cual es la misión, visión y valores o los principios guías (así es como le llama la empresa), sobre los cuales cada colaborador tiene que hacer su trabajo.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Sí, hay todo un paquete aparte del salario monetario, lo que llamamos salario emocional, pero también ciertas bonificaciones anuales, incentivos o beneficios como la Asociación Solidarista, el seguro médico, entre otros.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Es muy variado porque depende del nivel del departamento en el que se esté, pero hay ciertos canales como reuniones mensuales, nosotros le llamamos por funciones que son los departamentos operativos donde cada gerencia tiene una reunión mensual con todo el equipo que está compuesto por diferentes áreas o sub equipos, en esta reunión se revisan métricas, se cuenta sobre los proyectos que se estén haciendo al mes. Esta es una de las estrategias que se utilizan para estar en contacto con todos los colaboradores.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Considero que son de suma importancia porque hacen que tengamos un sentido común hacia el que estamos trabajando, también hay un entendimiento claro de hacia dónde vamos, por lo que se marca la pauta de qué tenemos que hacer, en qué momento, cuando y qué estamos haciendo ya, entonces no se pierde de vista el que cada uno trabaje aisladamente o por su cuenta, haciendo su pedacito sino que también puedan ver como cada tarea suma a un resultado final y también cuando las cosas tal vez no estén tan bien, cuando no se está llegando a las metas es una oportunidad para que entre equipos se propongan nuevas ideas, nuevas estrategias, etc. Entonces creo que es vital para lograr los objetivos y crear estrategias en conjunto.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Utilizamos mucho el correo electrónico, es como la base, pero bueno ahora con todo el auge tecnológico también se utilizan las sesiones en Teams, se utiliza muchísimo el Skype para poder coordinar el equipo de manera de remota, inclusive entre los mismos compañeros se comunican diariamente por Skype. Adicionalmente, hay una intranet de la empresa como tal, donde se publican anuncios e información relevante para toda la organización.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

De hecho, como instrucción o política, para todas las personas que tengan gente a cargo, está el que mínimo tiene que ser una vez al mes, de manera formal y documentada; sin embargo, en el día a día también se dan otras situaciones en las cuales se tienen este tipo de conversaciones.

Sí, porque de otra forma no tendría el acercamiento uno de entender que está pasando con esa persona, tal vez uno ve las interacciones en un correo o un resultado en rojo o en verde, pero ese acercamiento, tal vez no con todo un grupo de 10 o 15 personas, sino de uno a uno como tal su nombre, le permite a uno llegar más al colaborador y entender si está pasando alguna situación personal que pueda afectar su desempeño y también permite retroalimentación en ambas vías que de otra manera no sería posible.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

En el área en la que trabajo, la comunicación es muy transparente, se fomenta mucho la apertura y confianza, en donde no hay una cultura de atacar o juzgar a la persona, sino trabajar en conjunto por el problema, así es el ambiente con el manejo de las comunicaciones de líderes hacia los colaboradores.

Definitivamente, lo que se dice y lo que no se dice, siempre tiene un mensaje detrás; con la confianza que uno pueda generar y la apertura, es más fácil atacar problemas inmediatamente a que la persona se sienta insegura de poder acudir a su líder o a su jefe, tal vez los problemas se pueden ir haciendo mucho más grandes y ya para cuando uno interviene es más difícil trabajarlos.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Sí, hacemos sesiones una vez al mes que sean meramente lúdicas y recreativas para generar ese trabajo en equipo. En estos momentos de la virtualidad es mucho más necesario por lo que tratamos de que no sea de temas relacionados con el trabajo sino más de conocernos como personas, pasatiempos y que sean más actividades para compartir y reír en equipo.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

De las cosas que he notado; 1- Los tiempos, a veces no se toman en consideración ciertos tiempos para que sea bastante oportuna la comunicación. 2- A veces es muy cerca de un evento que requiere ser preparado con antelación, en el que se comunique con 1 o 2 semanas de anticipación para poder gestionarlo mejor. 3- Discurso congruente, algunas veces parece que estuvieran desconectados porque algunos gerentes tienen cierta información y otros otra información. En general cuesta que los gerentes tengan el mismo nivel de información.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Tenemos un ciclo anual que arranca en junio, en junio y julio los líderes creamos toda la plantilla de objetivos que los colaboradores van a tener durante ese año de acuerdo con la estrategia de la organización y se comparte esa información. Está la estrategia madre de la organización y a partir de esa estrategia nosotros definimos cuáles van a ser los objetivos de cada analista; luego en agosto se hace un proceso de comunicación, se hace una sesión masiva donde se exponen y se explican y luego se lleva a un nivel de detalle de persona a persona para aclarar dudas, para saber si tienen alguna inquietud o algo que no les pareciera. Ellos lo cargan en una herramienta que está

disponible todo el año (durante todo el año ellos pueden ir haciendo comentarios de su progreso, avances, de que han ido trabajando). A mitad de año hacemos como un alto en el camino y hacemos una revisión, esto se hace normalmente en diciembre o en enero; donde cada supervisor tiene una sesión en estas programadas de uno a uno en esos meses específicamente se enfoca en revisar la mitad del año (que se ha hecho, cómo va la persona, si aún tiene dudas, y también de aconsejarle y encaminarlo en que le hace falta o en que tiene que reforzar). Al final del período, que para la organización es en mayo se cierra el proceso. En junio ellos terminan de completar sus comentarios, se da por cerrado y se tiene una sesión de retroalimentación con cada líder para revisar la evaluación final, tener retroalimentación mutua y finalmente tener la nota de cómo le fue al colaborador. Nos enfocamos mucho en que nada sea sorpresa, en que todo se vaya comunicando y que ellos puedan ir trabajando en planes de acción si tienen que corregir algo. Es una campaña que hemos hecho fuertemente para que sea así y asegurarnos que estén entendiendo que se espera de ellos.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Sí, fomentamos mucho que cada uno esté bien entrenado y tenga su lista de tareas por hacer durante el día, semana o el mes; es decir, que tenga claridad de esos entregables. También hacemos pequeños stafs semanales donde damos un espacio para contar en que está el otro, qué ha pasado en la semana y cuáles retos han tenido; siempre hay un tema muy básico como de las tareas diarias, pero algunos también van manejando ciertos proyectos o iniciativas más a mediano plazo que tratamos que semana a semana tengan la oportunidad de estar contando y evitar que no hayan reprocesos, que si alguien tiene una idea que ya alguien esté trabajando más bien vea como le ayuda y no empiece desde cero. De esta forma tratamos de mantenernos todos involucrados en el trabajo de cada uno.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Cuando lo amerita y se puede sí, hay situaciones más democráticas y se puede someter a votación y ver que está sintiendo el equipo, que piensa y que está necesitando; sin embargo, van a

haber otras situaciones en las que del todo no es tan factible tomar esa decisión y se tiene que ser más directiva y dar una instrucción, pero en la medida que sean temas que dan el chance, sí se toma el parecer del equipo.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Tratamos de generar espacios para reuniones focalizadas en esos temas en específico, tratamos de anticipar de qué manera se puede comportar X o Y persona de acuerdo al conocimiento que cada líder va adquiriendo de su equipo, por lo que se puede ir trabajando desde antes y también tratamos de darle un acompañamiento, si se tiene que dar un mensaje de alguna situación; por ejemplo de alguna carga de trabajo inusual que va a generar estrés o una decisión que genere ambiente de ansiedad, tratamos de dar acompañamiento periódicamente para ver cómo se siente la gente después de haber dado la comunicación, teniendo esos puntos de control para ver cómo está el ánimo del equipo y monitorear el desempeño para ver si está afectando esta área.

Apéndice K: Regional Human Capital Manager / Organizational Change Leader:

Profesional con más de 14 años de experiencia en comunicación interna, capacitación, gestión de cambio y recursos humanos. En el puesto actual como Regional Human Capital Manager se encarga de brindar consultoría a clientes regionales, capacitación, comunicación y procesos de transformación de diferentes organizaciones. Estudios: Bachillerato en Relaciones Públicas / Licenciatura en comportamiento organizacional / Maestría en dirección de Recursos Humanos / Certificaciones en gestión de cambio.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Hay un departamento que es de comunicación interna y ellos se encargan de toda la comunicación a los consultores.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

Sí, en realidad, el proceso de inducción es muy robusto, uno participa en dos días de inducción, donde se ve toda la cultura, la historia de la organización, los valores, la misión, los principales negocios, la visión hacia dónde vamos, el tipo de competencias que debe tener un consultor y las cualidades que se buscan en un profesional que trabaje en la empresa. Todas estas campañas de reforzamiento son a través de correo electrónico.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Existen beneficios dependiendo del nivel, lo que pasa es que ahorita está pasando la organización por un momento en donde se está reestructurando por esta integración que te comenté entonces, los beneficios que se tenían hasta ese momento como que quedaron suspendidos y ahora se están adoptando nuevos beneficios, digamos que esta estrategia está sufriendo modificaciones, pero existe. Existen beneficios dependiendo el nivel y la compensación, también está pasando por ese proceso donde lo van a la van a estandarizar por nivel también.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Hay reuniones semanales de equipo, nosotros trabajamos por proyecto, entonces nos reunimos todos los viernes, todo el equipo y las personas que pertenecen a los distintos proyectos se reúnen también semanalmente, pero ya con su mini equipo por proyecto. Y bueno, también tenemos otras reuniones mensuales adicionales que son relacionadas a un programa de asesoría, que básicamente uno tiene asesorados a su cargo y les apoya en todo el crecimiento y desarrollo en la organización; hay un plan de carrera definido. Además, se hacen comunicaciones oficiales relacionadas a temas corporativos, cambios, cultura, etcétera.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

El mantener a todos informados, se genera mucho compromiso (si uno sabe qué es lo que está pasando en la organización, obviamente vamos a generar más compromiso), se genera más involucramiento (si todas las personas son partícipes de las decisiones que se están tomando o son tomados en cuenta, básicamente va a haber un mayor compromiso de parte de la organización en sí). También estar al tanto de los cambios constantes que se hacen en la organización, es muy importante que todos se mantengan actualizados y que sepan responderle a un cliente cuando hay algún cambio en nuestros servicios (como cambios de metodologías). Además, utilizamos activamente Microsoft Teams y ahí generamos muchas reuniones y compartimos mucho material. Ya específicamente hablando y dejando un poco de lado los temas corporativos y entrando un poco más a los temas técnicos, utilizamos Teams para compartir herramientas, plantillas o cuando también queremos generar contribución en equipo porque nos ayuda a que se pueda revisar materiales simultáneamente.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Prácticamente a través de correo electrónico es donde nos comunican principalmente todos los cambios, novedades, noticias, entre otros. Cuando hay campañas; por ejemplo, de riesgo o cosas que tenemos que seguir, es a través del correo electrónico. Tenemos un grupo de WhatsApp que se utiliza de manera informal por parte de todo el equipo, lo utilizamos cuando necesitamos más inmediatez, pero no es un canal oficial que la organización utiliza para hacer comunicados formales. Ahora con la pandemia Teams es casi que el único medio de comunicación además de WhatsApp.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Nosotros no solemos hacer sesiones uno a uno porque a diferencia de lo que sería una compañía convencional, nosotros tenemos una jefatura dependiendo el proyecto donde estamos y tenemos una jefatura administrativa, que es con quien coordinamos temas de vacaciones, de

crecimiento, de promociones, entre otros. En mi caso lo que solemos hacer es una reunión semanal como equipo (ya si cada uno presenta alguna situación en particular, pues entonces le pide el uno a uno a su jefe, pero es poco usual), en estas reuniones vemos temas formales, comerciales, para conversar sobre situaciones que hemos tenido con clientes, para hacer preguntas, para temas personales, para ver cómo nos van con los proyectos, cómo están los clientes, etcétera. Además, fomenta el sentido de pertenencia. Como nosotros trabajamos por proyectos, tratamos de tener sesiones más ágiles, a nosotros nos fomentan la inmediatez, un sentido de urgencia súper alto, entonces, más bien la comunicación es inmediata.

Yo considero, que el uno a uno es importante, pero eso funciona en ambientes u organizaciones donde el ecosistema lo permite, porque todo sucede mucho más lento. Además, nos impulsan mucho el “feedback en tiempo real”; o sea, no es esperar al uno a uno para que hablemos de tu crecimiento o tu desarrollo, sino que, si ahorita hiciste algo bien, hay que sacar el momento para felicitarte y agradecerte que gracias a esto tenemos tal resultado o bien para ver si tienes alguna oportunidad de mejora. También otra cosa muy importante del porqué creo que se puede hacer así es porque el nivel de profesional con el que nosotros trabajamos es muy estándar, la gente tiene una muy alta escolarización, yo creo que se presta para que las personas sean bastante profesionales en ese sentido y no haya resentimientos, sino más bien como una actitud de mejora, una actitud de agradecimiento por el feedback y nos funciona muy bien.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Yo soy gerente, pertenezco a la capa de liderazgo y trabajo uno a uno con el resto de los consultores, la comunicación es fluida, súper directa y bastante abierta, la cultura nos ha enseñado que tenemos que contestar, comunicar o responder en menos de 24 horas, sino al menos comunicar que se está resolviendo, pero que las personas sepan que se está haciendo algo al respecto.

Estas reuniones nos han ayudado muchísimo a compartir o aprovechar el trabajo que tal vez otros han hecho y compartirlo en el equipo.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Sí, de hecho, yo los coordinaba, se llamaban “Virtual Happy Friday”, eran bisemanales y los tuvimos durante los primeros seis meses de la pandemia, buscábamos juegos que se pudieran hacer virtuales y diferentes dinámicas para compartir en equipo; por ejemplo, test de personalidad, podíamos llevar una bebida o lo que cada uno quisiera tomar y un snack; así compartíamos y hablábamos de cómo habíamos vivido la pandemia. Pero se dejó de hacer porque como al ser un espacio que no era obligatorio, la gente inicialmente se conectaba y luego ya tal vez por la carga laboral o porque perdió el interés, cada vez se iban conectando menos, entonces se canceló. Habíamos planeado una actividad para diciembre y no se hizo porque a un compañero le dio Covid y estuvo en cuidados intensivos y como este si era presencial se decidió cancelarla como para ser consecuentes con el mensaje de que estábamos preocupados por el bienestar de todos. De momento no hay ninguna actividad planeada.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Compartimos demasiada comunicación y creo que a veces, cuando hay tantos correos uno no los lee. Para cada cambio y cada cosa va correo tras correo y cuando uno está realmente ocupado en algo cuesta mucho leerlos o uno lo deja para después y no se da el momento. Lo que deberíamos de hacer es compilar, ya sea en un boletín o algo así, donde se reúna toda la información y se reduzcan la cantidad de correos.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Existen unas métricas específicas que se tienen que cumplir para todos los niveles y la persona sabe que si llega al fin de año fiscal y no ha cumplido esas métricas de antemano sabe que o no hay aumento o no va a poder crecer al siguiente nivel porque no lo logró. Nadie podría decir que no sabía que tenía que cumplirlo porque las métricas están establecidas. Yo me reúno con mis asesores y vamos revisando todos los temas; por ejemplo, cómo van con los cursos que tenías que cumplir, como va reforzando el trabajo en equipo que se le dificultaba, como va con el

liderazgo, que oportunidades ha tenido y uno como asesorado también tiene el rol de fomentar esas oportunidades para sus asesorados.

Totalmente, porque si no, no crecen. Tenemos una sesión mensual donde vamos revisando que ellos efectivamente vayan cumpliendo con toda la lista de métricas para que llegue fin de año y puedan acceder al siguiente paso o nivel.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

En consultoría esto no está tan establecido porque nosotros no tenemos como funciones por puesto porque no creemos en eso. Nosotros contratamos a personas que sabemos que tienen las competencias que andamos buscando, pero no les damos un listado de cosas que ellos tienen que hacer porque creemos que eso los limita, entonces lo que hacemos es tratar de guiarlos, pero honestamente, digamos nosotros fomentamos más bien un proceso como de coaching para que ellos sepan por ellos mismos lo que tienen que hacer, como tienen que hacerlo, pero no somos ese tipo de organización que le dice mirá, vos tenés que hacer esto, esto, esto, esto, para nada. De hecho, nosotros tenemos muchos roles, como muy híbridos. Por ejemplo, soy comunicadora, pero también tengo certificación en Project Management, en procesos ágiles, etc., entonces más bien eso funciona para que yo pueda ejecutar diversos roles y eso es lo que nosotros fomentamos. Creo que es bueno y creo que también es malo, porque de las personas que son pilas, pues la agarran en el aire y ellos dicen bueno, aquí como no tengo esta lista de funciones definidas y este cuadrado en el cual tengo que actuar, pues explota mucho sus fortalezas y eso le sirve para crecer muy rápido. Pero las personas que son más cuadradas se sienten muy incómodos trabajando con tanta ambigüedad, pero bueno, tiene sus pros y sus contras.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Por supuesto, nosotros tenemos especialistas en diversas áreas, entonces yo soy especialista en gestión de cambio y soy gerente, pero perfectamente puede haber un consultor junior que sea especialista en algún tema digital de compensación y beneficios de X tema que yo no tengo idea,

entonces tengo que acudir a él y a ciegas le creo porque cada uno es especialista en su área. Tratamos de tomar decisiones en equipo y solemos trabajar en equipos interdisciplinarios, por lo que efectivamente se tomará en cuenta la decisión o la opinión de todos para tomar decisiones.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Existe un comité, que está a un nivel más alto que el mío de socios, si la situación fuera no solo de Costa Rica sino en la región o algo así, me imagino que acudirían a ese comité y ese comité a sus distintos equipos de trabajo. Pero no hay algo que esté formalmente establecido. Por ejemplo, con el Covid, todos estábamos acostumbrados a trabajar desde la casa tres días por semana, entonces nada más lo que se hizo fue mandar un correo que por esta situación ya no se tenía que ir a la oficina. La empresa está totalmente adaptada por lo que no nos impactó tantísimo. Un manual de crisis o algo tan establecido no existe, pero creo que somos bastante ágiles informalmente para reaccionar ante cualquier situación.

Apéndice L: Reclutador de producción para Estados Unidos y Canadá:

Profesional con 10 años de experiencia en Turismo, Reclutamiento, comunicación directa con gerentes contratantes, candidatos, clientes y proveedores. Cuenta con 5 años de experiencia como Reclutador para Estados Unidos y Canadá. Estudios: Licenciatura en Administración de Empresas.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Las comunicaciones oficiales, cambios organizacionales o temas que involucran toda la organización, las hace el generalista de Recursos Humanos; por ejemplo, un cambio de algún supervisor o alguna afectación en horarios. Ahora con la pandemia él es el que nos está avisando junto con los managers. Y si son cambios relacionados con los negocios específicos que tiene la empresa, las hace el líder de negocio.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

Sí, la inducción de un nuevo ingreso se enfoca mucho en eso, más que en el trabajo en sí. Hay varios sistemas, programas y hay que cumplir con varios cursos por mes (los cuales toman una o dos horas en completarlos). Estos cursos siempre se enfocan en seguridad de la empresa y en temas de cultura y valores.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Sí, entre algunos que te puedo mencionar está el seguro médico privado, servicios como de psicología, enfermería en el lugar, bono, promociones especiales en los negocios de la empresa, transporte, entre algunos otros.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Correo, reuniones generales de cierto negocio que se hacen por un sistema parecido a zoom, esto depende del negocio, a veces estamos conectados 30 o 40 personas o si es algo que involucra más gente 300 o 400 personas.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

La empresa tiene algo muy bueno, que es que cuando se toma una decisión que puede afectar a la gente, se avisa de inmediato; por ejemplo, se evita que la gente hable en los pasillos como comunicaciones no oficiales, que uno llama “chismes”, sino que el ambiente es muy sano. Es un beneficio de que siempre se estén comunicando los cambios, hace poco salió uno de los supervisores del servicio que brindamos nosotros en Costa Rica y de inmediato nos lo comunicaron.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

El principal es el correo, también utilizamos Zoom.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Realizamos una por mes. En mi caso, tengo varios empleados que tienen la sesión de uno a uno cada 15 días.

Sí, claro, también dependiendo del empleado, pero yo, viéndolo en general, me parece que es súper importante porque ahí es donde el supervisor lo guía a uno o a los empleados; por ejemplo, en su plan de carrera, hacia donde quiero moverme, cómo quiero crecer, si estoy teniendo algún problema con algo, ya sea con el sistema o algún proceso o bien con una persona, si estoy incómodo con algo o si ocupo saber sobre algún tema, entonces sí me parece súper importante.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Es una comunicación buena. En mi caso que soy un empleado Senior no tengo tantas reuniones con mi jefe. Si hay algo que comunicar, que tal vez no es tan pesado como las cosas que hace el generalista, se considera en la reunión que tenemos todos los días a las 8:00am, la cual dura media hora, mi equipo está conformado por 15 personas más o menos, entonces lo que hacemos es conversar acerca de cómo va a ser el día, si alguien ocupa ayuda con algo, etc. A esta reunión se une el manager y da algunos avisos o algunas noticias que son importantes, la verdad la comunicación es muy buena.

Positivamente sí, porque estamos en contacto, aunque trabajamos desde la casa, estamos en contacto todos los días.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Sí, antes era más fácil o notorio, puesto que íbamos tres veces por día a la oficina, pero ahora tenemos un espacio donde nos reunimos todos los compañeros, pero en lugar de media hora, hacemos hora y media. En esta sesión hacemos actividades como trivias o juegos para entretenerse, para conocernos más, aunque ya nos conocemos mucho, pero para pasar un buen rato.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

A veces yo siento que en algunas reuniones generales se gasta mucho tiempo, me parece que se puede ir más directo al grano en algunas reuniones.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

Sí, tenemos la parte de métricas, que es según el puesto, tenemos que cumplir las métricas establecidas y después está la parte de habilidades blandas, donde se revisa el aporte de cada persona a la cultura organizacional, la ayuda que se le ha dado a los compañeros, qué procesos de mejora ha presentado o propuesto, aunque no se lleguen a hacer porque siempre son proyectos de mejora.

Sí, el que no sabe es porque no ha querido revisarlo bien porque está disponible en internet o por medio de los correos, o inclusive porque no ha puesto atención en reuniones.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

En la parte de reclutamiento, que es donde yo trabajo, podemos ser unos 200 empleados, pues obviamente no conozco mucho de algunos procesos, pero sí sé que hacen.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

En aspectos generales sí, ya en decisiones de negocio que se tienen que hacer así porque así, pues obviamente son decisiones arbitrarias. Pero para cosas que se pueden manejar o moldear, sí.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Bueno, está la parte de que hay servicio profesional de psicología, del manejo de la carga de trabajo (donde se puede adaptar nuestro horario), también el beneficio para descansar un día, obviamente sin abusarse. Además, tenemos un día por trimestre libre, adicional a las vacaciones y también el día libre que da la empresa por el cumpleaños o aniversario en la compañía. Entonces básicamente eso y que, por supuesto uno puede levantar la mano y decir estoy demasiado destrozado, tengo demasiado trabajo y se puede hacer una reorganización de tareas o que asignen a alguien a ayudarte o cosas así.

No existe un manual de crisis, pero sí hay como jerarquía en los puestos, entonces, por ejemplo, si un coordinador hace algo mal con un empleado estoy yo, y si yo no lo puedo solucionar, lo soluciona el líder y si definitivamente no hay solución se llega al supervisor, pero muy pocas veces sucede.

Apéndice M: ComiXology Manager, Technical Account Management:

Profesional con 15 años de experiencia en trabajo con equipos de operaciones, logística, comunicación con sus empleados y resolución de escalaciones. Estudios: Ingeniería Industrial / Máster en Administración de Negocios.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

Dentro de mi departamento de operaciones estamos a cargo los Manager para cosas específicas de cada equipo, para cosas que afecten la parte de recursos humanos se encarga el Human Resources Business Partners y para temas en general de la compañía viene de distintos

grupos. Por ejemplo, cada Manager comunica temas que vayan a suceder, entrenamientos que vienen, nuevas políticas.

2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

Sí, todos los días. Lo que tenemos son 14 principios del liderazgo que son públicos, todo se habla con ese lenguaje porque es como nuestra filosofía de lo que somos de referencia para tomar cualquier decisión, entonces es como parte del lenguaje que se utilizan casi como verbos. Sobre todo, la parte de obsesión con el cliente, que es el principio del liderazgo. Es por esto que, todo gira en torno a esos 14 principios.

3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?

Sí, este varía de organización a organización, pero en la mía, en particular se trabaja con acciones de la Bolsa de valores. Para recibir el paquete de acciones depende de la revisión anual de desempeño que se divide en distintos bloques desde el menos efectivo al más alto y también de donde se encuentra la persona. El valor fluctúa, pero ahorita, por ejemplo, está como más de tres mil dólares cada uno.

4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Tenemos un montón de mecanismos, pero creo que lo principal son herramientas internas para documentar, utilizamos Slack para la comunicación diaria. Hay grupos desde los más pequeñitos hasta las más grandes, como salas de chat privadas y otras más globales, esta es nuestra herramienta principal. También tenemos otra herramienta interna que utilizamos para video llamadas, otra para documentación, la cual es muy colaborativa, entonces, si yo hago un documento ahí, todos pueden ir viendo lo que yo estoy escribiendo y pueden aportar sus notas también como por ejemplo para minutas en una reunión, o alguna política nueva, o algún documento de trabajo que necesite compartir. Yo creo que es una comunicación y documentación muy colaborativa. El

correo lo utilizamos para otros temas oficiales. Además, utilizamos tiquetes para cuando se tienen que hacer solicitudes a distintos grupos.

5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

Yo creo que nos tienen a todos como en la misma página para todos los objetivos que tenemos en común, ayudan para sentar responsabilidades, para dar visibilidad de lo que está haciendo cada persona (que para la compañía es demasiado importante dar visibilidad de lo que hace cada uno de manera individual y como equipo) y también lograr luz verde para ciertos cambios o lanzamientos que se realicen.

6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?

Slack, correo, herramientas para vídeo llamadas, chats, etc.

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

Todas las semanas.

Son súper importantes, en mi caso que soy manager puedo saber en qué está trabajando cada uno de los muchachos, puedo saber si necesitan ayuda de parte mía, les puedo pedir una actualización de cosas que están pendientes, les puedo dar recordatorios, puedo medir si tienen algún tipo de feedback respecto a su satisfacción y vemos también temas de desarrollo de carrera.

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Súper abierta y clara, siempre reforzando los principios del liderazgo de la empresa. Documentamos mucho la información, si tenemos reuniones se envían minutas ya sea por correo o por alguna de estas herramientas internas que te comentaba que usamos para documentación.

Sí, sobre todo ahorita en la pandemia se necesita el triple de comunicación para que la gente se mantenga conectada; por ejemplo, con mi equipo que está en Nueva York y muchos viven solos en espacios súper pequeños, la parte de la salud mental se ha golpeado muchísimo entonces tratar de comunicarnos por todos los canales posibles, es súper importante.

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

Sí, tenemos la reunión de equipo semanal y tenemos una sesión que se llama “Hora Social Virtual” que también se hace semanal en la que participan todos los equipos que pertenecemos al departamento de producción del área. Ahí la gente puede compartir lo que quiera, esta sesión se hace con video llamada. También tenemos otra actividad que se realiza de manera bimensual donde también participa todo el equipo.

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

Creo que, al estar virtuales, a veces no se lee el tono con el que la gente escribe, entonces, por ahí, dependiendo de la experiencia o madurez de las personas, se pueden tomar cosas de manera personal cuando no lo son. Siempre cree en mi manager, la responsabilidad de tratar de aclarar las cosas cuando sea necesario y un principio de liderazgo de la compañía es poder tener desacuerdos para comprometerse; significa que, si no me parece algo, tengo que decirlo, pero al final también me tengo que comprometer a que pasen las cosas como yo no quería. Entonces creo que ahí es donde se trata. Reforzar un poco y tener esos desacuerdos sanos, pero no siempre sale bien.

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

El proceso tiene varias fases. La primera es que cada persona le pide feedback a las personas con los que ha trabajado a través de una herramienta interna. Las personas contestan de manera

anónima para el empleado, pero el manager si sabe quién contesta, este lleva un formato de superpoderes y áreas de crecimiento, entonces el feedback tiene que enviarse así diciendo bueno, este es el superpoder de esta persona y ligarlo con los principios de liderazgo, estos son sus áreas de crecimiento, ligarlo con principios de liderazgo; basado en ese feedback que se obtiene los managers le tienen que poner un ranking en cuanto a los resultados, indicando el desempeño de esa persona de 1 a 6 y luego de 1 a 4, evaluar el potencial de sus contribuciones, entonces, si las contribuciones están por debajo de la expectativa, si están justo en la expectativa, si están por encima o si es excepcional, entonces una combinación de eso va a dar un ranking de cinco niveles desde el menos efectivo hasta el top. Una vez que se tiene eso, se reúnen todas las personas del área y se calibra para asegurarse que se esté evaluando equitativamente a todas las personas por nivel. Existen 12 niveles, en esa conversación también se habla de los siguientes pasos ya sea para personas que están como menos efectivas o las personas que están en el top se habla de cuál es su siguiente paso para lograr un ascenso.

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

Si está muy documentado de cuáles son las tareas, roles y responsabilidades de los distintos puestos similares y de un nivel más arriba. Esta información está clasificada como 1. Roles y responsabilidades 2. Tipo procesos 3. Tareas y 4. Expectativas en cuanto al liderazgo, comunicación, etc.

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Sí para la mayoría. Utilizamos un proceso que significa que se toma una decisión, se cruza y si al tener el resultado no se logró lo esperado se puede devolver. Esto es lo que se trata de hacer con todas las decisiones. Por supuesto habrá oportunidades en las que es esto y se acabó, en este caso usualmente no se puede tanto tomar el parecer de las personas.

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Eso es demasiado importante, tenemos todo un departamento de salud mental que entonces toma en consideración eso. Se promueve muchísimo que si una persona siente que tiene una carga excesiva, que no puede ligar con las cosas, tiene que hablar con su manager, pero en casos en los que se necesita como apoyo extra, la empresa nos paga psicólogos (este beneficio está disponible siempre, no sólo por estrés), todos tenemos derecho a terapia y es pagada por la empresa para nosotros, nuestras familias o las personas con las que convivimos. Además, hay un equipo que puede hablar con las personas por si necesitan apoyo extra, por temas de ansiedades, estrés, desórdenes como de bipolaridad o ese tipo de cosas, y si ellos definen o diagnostican que la persona está pasando por una situación particular, puede ser que le den una licencia o que documenten que esa persona tiene que ser evaluada como bajo otras circunstancias, tomando en cuenta la situación en la que está pasando.

Dependiendo de la situación hay manuales de crisis que permitan la continuidad del negocio.

Entrevista psicóloga laboral.

Apéndice N: Psicóloga laboral:

Profesional con amplia de experiencia en temas de comunicación organizacional.
Estudios: Doctorado en Psicología Laboral.

1. ¿Cuál debería de ser el procedimiento de una empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Mas que un procedimiento, es algo que ya tiene que estar en la estructura de una organización, que es la promoción de la salud mental, en todas las empresas siempre va a haber estrés y es parte del ser humano; sin embargo, hay un estrés positivo que donde la persona se siente aturdida y cansada, pero después de esa tarea o cansancio vuelve a su equilibrio y se siente

tranquila. El problema es cuando el estrés se da de una forma crónica, este ya es un estrés patológico que se tiene que evitar, estando alertas de la cantidad carga de trabajo de las personas, si hay programas o iniciativas para promover la salud mental. Para esto es necesario un especialista que es un psicólogo organizacional que se encargue de estos temas de salud mental, que no es simplemente motivación, sino que es una ciencia que tiene que ver con el comportamiento humano, con las cogniciones que el ser humano desarrolla y hábitos que se despliegan, a partir de esto la cultura organizacional. El estrés está asociado con factores de riesgo, por lo que es importante hacer análisis del caso para dar soluciones e intervenir en esos factores de riesgos.

2. ¿Quién considera usted que debe ser la persona responsable de los temas de comunicación interna en una organización?

Debería de estar a cargo el departamento de comunicación; sin embargo, he visto que en muchas empresas no es así, es decir, este departamento no desarrolla procesos de comunicación. Considero que este debería ser un trabajo en conjunto con el departamento de talento humano/ recursos humanos, esto para definir cuáles son las cosas que se tienen que comunicar, el saber cómo hacerlo, cuando hacerlo y de qué manera para que la información sea maneja de la mejor forma posible.

3. ¿Considera que una organización se debe fomentar que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué beneficios podría brindar esta estrategia?

En todas las organizaciones todos los colaboradores deberían conocer cuál es la misión, visión y valores y no solo memorizarlos sino también vivirlos ya que de esto va a depender mucho el trabajo que realicen las personas. Decía un autor que los valores de una empresa es el combustible, son los que permiten dar movilidad a una organización y el que haya fluidez en el ambiente de trabajo; por ejemplo, si dos personas se llevan mal, pero saben que uno de los valores es el respeto, aunque tengan diferencias van a saber manejarlas porque tienen que cumplir ese valor. En una empresa los colaboradores necesitan interiorizar los valores, así como los valores personales.

Beneficios: Tener una visión en común, que el trabajo se realice de una forma más fluida y eficiente. Además, la organización va a crecer, avanzar, lograr sus metas y tener un clima laboral saludable.

4. ¿Una organización debería contar con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Según su experiencia cuáles podrían ser parte de esos beneficios?

Todas las empresas deberían tener sistema de compensaciones y beneficios para ser lugares de trabajo competitivos y atractivos, algunas lo hacen más en el nivel financiero.

Tipos de compensaciones y beneficios: reconocimientos con comisiones, paseos, premios económicos, alianzas con clínicas para obtener descuentos, agencias de viaje, descuentos en alimentación. También existe toda la parte de salario emocional que está basado en la cultura de celebración de logros, reconocimiento, sinergia de equipo, posibilidad de permisos para citas o compromisos personales, teletrabajo, entre otros.

5. ¿Qué estrategias de comunicación interna podría utilizar una organización?

Yo creo que tienen que ir muy de la mano con todas las estrategias utilizadas en recursos humanos y estrategia en general de la organización. Se tiene que ver que medios se están utilizando, los comunicados que se les hace al personal, reuniones para que las personas sientan que están informadas de los temas importantes de la empresa, cambios, toma de decisiones; es decir, no solo enviar un correo sino hacer reuniones específicas sobre esos temas. También es muy importante que los cargos gerenciales o jefaturas compartan o bajen la información a los colaboradores. Además, una estrategia importante es utilizar la parte audiovisual; por ejemplo, videos sobre lo que se está haciendo, desarrollando, cambios, motivaciones que se quieren lograr, comunicar y dar seguimiento a las metas que se tienen para que se logren, permitir que los colaboradores den ideas de elementos de comunicación, que los departamentos desarrollen sus estrategias para entregar la información de forma clara, etcétera.

6. ¿Con base en su experiencia qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a una compañía?

Ayudan a que se logren mucho los objetivos o metas, a que los colaboradores informen a los clientes, que todo camine, ayuda a la sinergia, unión, vinculación del personal, es importante comunicarnos con los colaboradores y ver como están. Tenemos que alimentar las relaciones interpersonales para tener un clima laboral sano, si no se cuidan estos temas, vamos a empezar a perder personal, se va a distraer, no se van a sentir identificados con la empresa, incluso podrías haber posibilidades de conflictos y pérdida de tiempo.

7. ¿Qué canales o herramientas de comunicación interna podrían utilizar las empresas?

Los canales que he podido ver que son los más utilizados, es el teléfono, WhatsApp que permite que todo sea en tiempo real, correos electrónicos, Zoom, Yammer que es una red interna corporativa.

8. ¿Cada cuánto tiempo se deberían de realizar sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que este tipo de sesiones son importantes?

Si los departamentos son muy grandes que se realicen cada 3 meses para dar retroalimentación a los colaboradores.

Son importantes porque permiten tener una relación muy estrecha, tener retroalimentación constante y avanzar en áreas de mejora.

9. ¿Cómo debería ser la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de una compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta el ambiente de un equipo de trabajo?

Debería de ser una comunicación más horizontal y caracterizada de manera afectiva y asertiva; es decir, que los jefes puedan establecer una conexión emotiva con sus colaboradores; identificar como se sienten, si algo los hace sentir mal, afligidos, inseguros, etcétera. Es bueno buscar los momentos adecuados u oportunos, la forma de decirlo, por ejemplo, se puede felicitar

en público, pero las llamadas de atención es mejor hacerlas en privado. Esto genera un impacto importante en el sentir de los colaboradores y el desarrollo del desempeño del equipo.

10. ¿Considera necesario que una empresa debe realizar actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Qué tipo de actividades se podrían realizar?

El compartir es muy importante para desarrollar la unión de equipo, más ahora que hay tanto teletrabajo; yo recomiendo una reunión breve una vez a la semana y una a vez al mes una reunión más extensa donde se desarrollen temas de motivación incluso puede estar a cargo de uno de los miembros del equipo, se pueden hacer cafés virtuales, hacer una dinámica para compartir una parte de una película, entre muchas otras dinámicas virtuales que ahora existen y se puedan desarrollar.

11. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las áreas de mejora que comúnmente tiene una organización para la comunicación a nivel interno?

De los problemas más frecuentes que veo es la comunicación descendente, generalmente los jefes o gerentes saben algo que deben de comunicar a sus equipos y no lo comunican. También dentro de los departamentos se da mucho lo que llamo “teléfono chocho”, que las cosas no se comunican con asertividad y a tiempo, entonces esto afecta mucho las relaciones y desempeño de la actividad. Además, otro de los problemas comunes es los “chismes”, se dicen cosas que no son ciertas y este afecta mucho.

12. ¿Considera que es importante tener establecido un proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores y que ellos tengan claridad de este?

La evaluación de desempeño es fundamental y es imprescindible porque si no, no se puede tener un orden de cuáles son las áreas que tienen que ir mejorando los colaboradores por periodo. Incluso para los planes de capacitación, la evaluación de desempeño contribuye a que podamos tener información para la recomendación de capacitaciones anuales.

13. ¿Es importante que los colaboradores de una compañía tengan claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo? ¿Qué beneficios podría brindar esta estrategia?

Sí es muy importante porque así se tiene claridad de cómo trascienden las tareas que realicen en las tareas de los demás, cada colaborador tiene que saber cuáles son sus tareas y cuáles son las de los demás. Hay proyectos en empresas donde se hacen intercambios de puestos para conocer lo que hace la otra persona, esto enriquece mucho la cultura.

14. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Es importante considerar el parecer de los equipos de trabajo?

No en todo se puede, como decisiones sin marcha atrás, pero en todo lo que se pueda incorporar o considerar a los equipos en la toma de decisiones es fundamental porque ellos son los que están en el día a día y que así puedan dar recomendaciones importantes para que una decisión o gestión de cambio se haga de la mejor forma posible.

Apéndice Ñ: Entrevista estructurada sobre la comunicación interna de ABC Tecnología y otras organizaciones:

Nombre completo: _____.

Puesto actual // Años en la posición: _____.

Años de experiencia en general y principales funciones: _____.

Estudios: _____.

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la organización?

- 2. ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?**

- 3. ¿Cuenta la organización con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Cuál?**

- 4. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?**

- 5. ¿Qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?**

- 6. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza la organización?**

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan sesiones uno a uno con el jefe directo? ¿Considera que son importantes?

8. ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

9. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Cuáles?

10. ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

11. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores? ¿Tienen ellos claridad de este?

12. ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

13. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

14. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Apéndice O: Entrevista estructurada aplicada a la psicóloga laboral:

Nombre completo: _____.

Puesto actual // Años en la posición: _____.

Años de experiencia en general y principales funciones: _____.

Estudios: _____.

- 1. ¿Cuál debería de ser el procedimiento de una empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?**

- 2. ¿Quién considera usted que debe ser la persona responsable de los temas de comunicación interna en una organización?**

- 3. ¿Considera que una organización se debe fomentar que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué beneficios podría brindar esta estrategia?**

- 4. ¿Una organización debería contar con un sistema de compensación y beneficios para sus colaboradores? ¿Según su experiencia cuáles podrían ser parte de esos beneficios?**

5. ¿Qué estrategias de comunicación interna podría utilizar una organización?

6. ¿Con base en su experiencia qué beneficios brindan las estrategias comunicativas internas a una compañía?

7. ¿Qué canales o herramientas de comunicación interna podrían utilizar las empresas?

**8. ¿Cada cuánto tiempo se deberían de realizar sesiones uno a uno con el jefe directo?
¿Considera que este tipo de sesiones son importantes?**

9. **¿Cómo debería ser la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de una compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta el ambiente de un equipo de trabajo?**

10. **¿Considera necesario que una empresa debe realizar actividades grupales o sesiones de integración de equipo? ¿Qué tipo de actividades se podrían realizar?**

11. **¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las áreas de mejora que comúnmente tiene una organización para la comunicación a nivel interno?**

12. **¿Considera que es importante tener establecido un proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores y que ellos tengan claridad de este?**

13. ¿Es importante que los colaboradores de una compañía tengan claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo? ¿Qué beneficios podría brindar esta estrategia?

14. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Es importante considerar el parecer de los equipos de trabajo?
