

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**



**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**EL RUMOR Y SU REPERCUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
LA IMAGEN DE LA EMPRESA: Estudio de Caso Grupo NHB**

**MARÍA PAZ DÁVALOS DOMÍNGUEZ**

**DIRECTORA: VERÓNICA YÉPEZ REYES, Ph.D.**

**Quito, Septiembre 2019**

## DEDICATORIA

A mi mami, María Isabel Domínguez;

A mi papi, Gonzalo Dávalos;

A mis Tatos; Elva Idrovo y Marco Domínguez

A mi hermano, Martín Dávalos;

A mi tía, Andrea Domínguez;

A mi novio y mejor amigo, Diego Herrera.

Un agradecimiento especial a mi directora, Verónica Yépez, por su constancia y paciencia para guiarme en esta tesis.

Finalmente, quiero agradecer a Dios por tantas bendiciones y a mi angelito en el cielo... Colega, siempre has estado iluminando mi camino y sé que en cada logro has estado presente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPÍTULO I COMUNICACIÓN INTERNA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL</b>	
1.1 La comunicación dentro de las organizaciones	9
1.2 El proceso de comunicación	10
1.3 El proceso de Comunicación Bidireccional	13
1.4 La Comunicación Interna	15
1.4.1 Canales de Comunicación	16
1.4.2 Flujos de comunicación dentro de las organizaciones	17
1.5 El compromiso organizacional y el clima laboral	20
1.5.1 La comunicación interna y la gestión del talento humano	22
1.5.2 Comunicación y la motivación del talento humano	24
1.6 Barreras de Comunicación en las organizaciones	26
1.7 El rumor dentro de las organizaciones	27
1.7.1 Características del Rumor	28
1.7.2 Tipos de Rumores	29
1.8 Las TIC en el entorno organizacional	30
1.9 El uso estratégico de la comunicación	32
1.9.1 La intracomunicación como estrategia comunicacional	33
1.9.2 Fases del procedimiento estratégico	34
1.9.3 La estrategia de adelantamiento	36
1.9.4 Diseño de la estrategia de adelantamiento	37
<b>CAPÍTULO 2 GRUPO NHB</b>	
2.1. Historia de la empresa	39
2.2 Filosofía de la empresa	41
2.3 Estructura de la organización	43
2.3.1 Organigrama de la empresa	44
2.3.2 Funciones de la empresa	45
2.4 Flujos y Canales de Comunicación interna	46
2.5 Comunicación externa	48
2.6 El personal de Brinki Eventos	49
2.7 Líneas de acción: Talleres y Capacitaciones	50
2.8 Gestión del Talento Humano	51
2.9 Condiciones laborales de la empresa	52

## **CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

3.1 Pregunta de Investigación:	54
3.2 Objetivos	54
3.2.1 Objetivo general:	54
3.2.2 Objetivos Específicos:	54
3.3 Metodología	55
3.4 Técnicas de recolección de datos	55
3.4.1 Observación Participativa	55
3.4.2 Encuesta	56
3.4.3 Entrevistas	56
3.5 Presentación de los resultados	57
3.5.1 Resultados de la encuesta	57
3.5.1.2 Datos Generales	58
3.5.1.3 Ética y valores	59
3.5.1.4 Liderazgo	61
3.5.1.5 Comunicación	64
3.5.1.6 Motivación	67
3.5.1.7 Clima Laboral	68
3.5.2 Análisis de Resultados de las Entrevistas	70
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Proceso de Comunicación.	12
Figura 2: El proceso de la comunicación.	14
Figura 3: Organigrama Grupo NHB.	44
Figura 4: Tiempo de permanencia en al empresa.	58
Figura 5: Respeto entre tus líderes y compañeros.	59
Figura 6: Bienestar personal y profesional.	59
Figura 7: Favoritismo dentro de la empresa.	60
Figura 8: Cooperación y apoyo de los líderes.	61
Figura 9: Retroalimentación por parte de los líderes.	61
Figura 10: Motivación por parte de los líderes.	62

Figura 11: Apoyo cuando tiene problemas en la empresa.	63
Figura 12: Problemas de comunicación.	64
Figura 13: Información oportuna para realizar de forma eficiente mi trabajo.	64
Figura 14: Toma de decisiones de la empresa.	65
Figura 15: Información sobre asuntos y cambios importantes.	66
Figura 16: Rumores.	66
Figura 17: Importancia dentro de la empresa.	67
Figura 18: Clima Laboral.	68
Figura 19: Relación con los líderes de la empresa.	68

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Tipos de Rumores	28
Tabla 2: Página Web de Brinki eventos.	40
Tabla 3: Primera entrevista grupal	70
Tabla 4: Segunda entrevista grupal	71

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Reunión de personal	90
Anexo 2: Personal de Brinki escuchando las indicaciones de la encuesta	90
Anexo 3: Convocatoria para realizar la primera entrevista grupal	91
Anexo 4: Encuesta Clima Laboral Brinki Eventos	92

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la importancia de la comunicación en el ámbito empresarial. Hoy en día, el buen manejo de la comunicación interna es clave para el funcionamiento de las organizaciones, esto está ligado al hecho de que las empresas están compuestas por personas que aportan con su capital intelectual y que necesitan estar informadas constantemente sobre sus roles, funciones y los objetivos que cumplen dentro de la empresa. En la actualidad, no se percibe a la comunicación como una variable separada de la gestión empresarial, sino más bien como un elemento estratégico en las organizaciones que se encarga de las relaciones internas y externas, los valores, la imagen y su reputación. Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, porque cuando manejan un sistema de comunicación confiable, promueve la participación, y logra que los colaboradores trabajen en armonía.

Sin embargo, cuando existen falencias en la comunicación interna de una empresa, se generan problemas en su clima laboral, porque el personal no sabe con certeza qué ocurre en la organización o no está al tanto de las novedades y noticias importantes. El principal problema de mantener al público interno desinformado, es que en la búsqueda por obtener información se da cabida a que se genere el famoso rumor empresarial o filtraciones y especulaciones, los cuales en su mayoría generan malestar y derivan en otros problemas. Estos fenómenos afectan directamente al desenvolvimiento del personal o repercute en su comportamiento, porque muchas veces la información que obtienen no es verídica y por lo general es de carácter negativo. A su vez, en muchas ocasiones afecta a la imagen tanto interna como externa de la empresa, porque a partir de la percepción que tengan sus colaboradores se pueden generar comentarios negativos o positivos con respecto a la misma.

Por esta razón, las empresas buscan frenar con este problema y prevenir la difusión de rumores falsos que afectan el clima laboral.

Cuando el personal está satisfecho y motivado en su entorno de trabajo, no permite que este tipo de rumores negativos se esparzan y está en la capacidad de desmentir cualquier comentario que afecte la imagen y reputación de su organización. Aunque la empresa no cuente con un Departamento de Comunicación, si su público interno conoce bien los objetivos de la empresa, participa en la toma de decisiones y está al tanto de las disposiciones de la directiva, puede descartar cualquier información negativa o malintencionada. Por tal motivo, las empresas en la actualidad, se preocupan más por el bienestar de sus colaboradores y tratan de mantenerlos informados y motivados, además de que buscan generar una cultura organizacional en la que el personal comparta y trabaje por los objetivos de la organización, para que de ese modo sientan que su papel es importante y que pertenecen a la empresa.

La pregunta de investigación que guía esta disertación es ¿De qué forma el rumor puede afectar al clima laboral y a la imagen corporativa del Grupo NHB? Para responder a esta pregunta el documento empieza por el Capítulo I: Comunicación Interna, Cultura Organizacional y Clima Laboral, donde a partir de un marco teórico se enuncian los conceptos necesarios para entender la necesidad de la comunicación en el ámbito empresarial y las barreras o limitaciones por las que puede atravesar. Además, en este capítulo se describe la manera en la que una organización debería mantener un proceso de comunicación efectivo para que su público interno permanezca informado y motivado dentro de su lugar de trabajo. Se describen los problemas que pueden presentarse en una empresa considerando su estructura interna, los flujos de comunicación que mantiene y los canales que escoge para enviar sus comunicados. Como la base de esta investigación es el rumor empresarial, se analizan las características de este fenómeno, los distintos tipos de rumores y se detalla como en la actualidad debido a los avances tecnológicos se ha modificado su difusión. En esta primera parte también se explica que las estrategias comunicacionales sirven para mejorar la situación de una organización cuando se plantean objetivos que se adaptan a las necesidades de la misma.

El estudio de caso se realizó en el Grupo NHB, en la empresa Brinki Eventos. El Capítulo II, relata la historia de la organización, su filosofía empresarial, el manejo de la comunicación interna, entre otros. Para realizar este capítulo fue necesario recopilar información proveniente de los miembros de la directiva, para conocer cómo llevaban los procesos internos y conocer cuál era su percepción de la empresa, además fue necesario recurrir a la observación participativa y estar inmersa en las instalaciones de la empresa para analizar cómo era la relación entre colaboradores y directivos.

El Capítulo III explica que el diagnóstico comunicacional realizado en la empresa, en el cual se aplicaron distintas técnicas de recolección de datos para el análisis. Para la elaboración de este capítulo, se recurrió a la observación participativa, de ese modo fue posible conocer la manera en la que se llevaban a cabo los procesos comunicacionales entre colaboradores y directivos. De igual forma, se solicitó a todos los trabajadores de Brinki Eventos que respondan a una encuesta de clima laboral, que tenía como finalidad conocer cuál era su percepción sobre la empresa en distintas áreas. A partir de los datos obtenidos, se consideró pertinente profundizar en las respuestas y se realizaron dos entrevistas grupales donde los participantes dieron su opinión sobre su experiencia dentro de la empresa y aportaron con soluciones para la problemática que percibían dentro de la empresa. Una vez obtenidos los datos necesarios, se pudo responder a la pregunta de investigación y elaborar conclusiones y recomendaciones pertinentes que se adaptaran a la condición de la organización.

# **CAPÍTULO I**

## **COMUNICACIÓN INTERNA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL**

En el año de 1999, la comunicación dentro del ámbito empresarial empezaba a cobrar relevancia, tanta, que en el año 2001, el escritor estadounidense, John Newstrom en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo*, postuló que “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación” (p.53). El autor menciona que todos los colaboradores de una empresa necesitan recibir e intercambiar información, para que puedan cumplir y operar correctamente con las funciones designadas. Hoy en día, la comunicación dentro de las organizaciones e instituciones ha adquirido mayor importancia, ya que se ha demostrado que facilita el intercambio de información y el flujo de mensajes en todos los niveles, lo cual favorece al desarrollo de un buen ambiente laboral.

### **1.1 La comunicación dentro de las organizaciones**

El papel que cumplen las personas dentro de una organización es fundamental debido al capital intelectual que aportan a la misma. Idalberto Chiavenato (2009) en su libro *Gestión del Talento humano* menciona que cuando las empresas se preocupan por su personal, existe una mejora en el clima laboral, y eso asegura la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa. Sin embargo, parte de un buen ambiente laboral está asociado con un eficiente manejo de la comunicación según Alberto Pinillos (2016), quien considera que una buena comunicación interna crea un clima de implicación e integración de las personas, y esto genera un incremento en la motivación y la productividad de los colaboradores. La comunicación organizacional según Fuentes (2003, cit. en Sandoval, 2004), es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio.

La comunicación interna dentro de una organización es clave para el buen funcionamiento de la misma, esto está ligado al hecho de que las empresas están compuestas por personas que necesitan estar informadas sobre sus roles y los objetivos que la empresa persigue. Francisca Morales (2000) destaca que la comunicación interna es necesaria para informar a su público las metas de la organización, su misión, visión y valores. Además, considera que es importante que las empresas fomenten la cultura organizacional, porque de ese modo generan un vínculo con los trabajadores y logran que tengan presentes los objetivos de la misma, por ende el talento humano de la empresa mantiene un sentimiento de pertenencia con la organización y se sentirá agusto con su lugar de trabajo.

La comunicación en la actualidad no se percibe como una variable separada de la gestión empresarial, sino más bien como un elemento estratégico en las organizaciones que se encarga de las relaciones (internas y externas), los valores, su imagen y reputación. Es por eso que Newstrom (2011) considera que los administradores tienen que impulsar la comunicación en dirección ascendente, descendente y horizontal.

## **1.2 El proceso de comunicación**

La comunicación ha adquirido relevancia dentro de las empresas, porque influye positivamente en el funcionamiento interno y externo de las mismas. La comunicación es el resultado de un intercambio de información entre un emisor y un receptor. Prieto Castillo (1990), en su libro "La comunicación como proceso en totalidad" describe los elementos que conforman al proceso de comunicación e incluye conceptos que brindan una visión amplia de este fenómeno. El autor considera que los elementos que conforman al proceso de comunicación son los siguientes: formación social, marco referencial, código, fase de emisión, fase de percepción, medio, mensaje y referente. Los cuales se explican en la Figura 1.

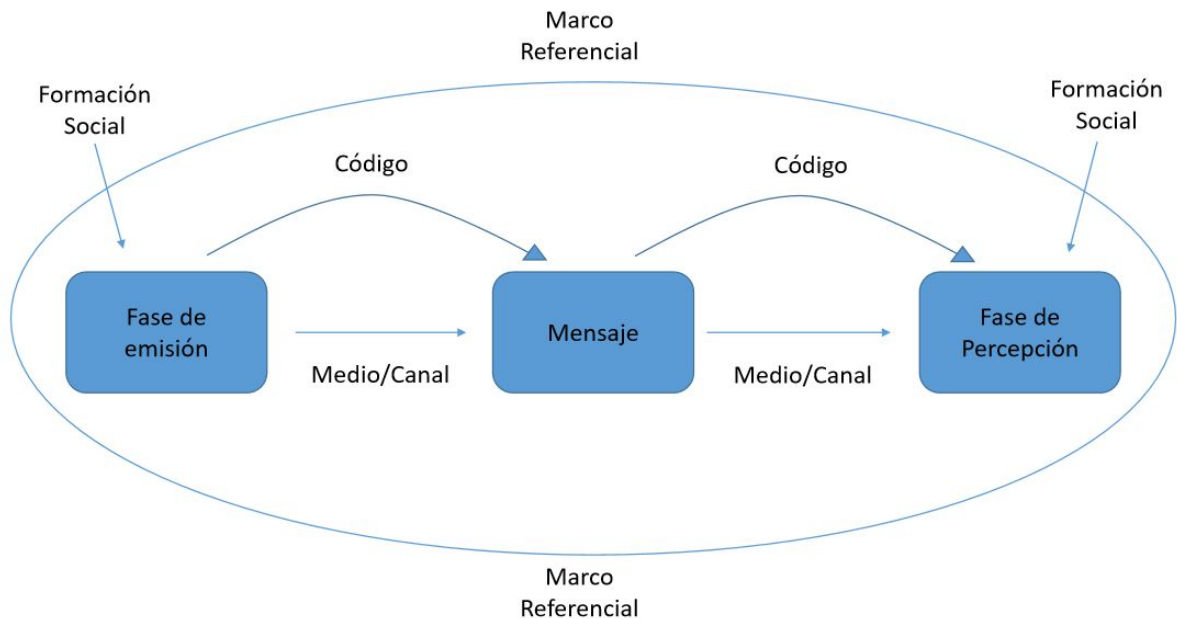


Figura 1: Proceso de Comunicación. Fuente: Daniel Prieto Castillo (1990). Elaboración Propia

El autor considera que un elemento importante que debe ser tomado en cuenta en el proceso de comunicación es la formación social. Él menciona que el aspecto económico, ideológico o social en el que desenvuelven algunas ciudades o países, puede variar en gran medida, incluso considera que la manera en que consolidan las tradiciones y valores cambia. Este aspecto está estrechamente ligado con la cultura, es por esta razón que él considera que las relaciones sociales dentro de las cuales se inserta el emisor influye en su forma de comunicarse: “Estas instancias inciden directamente en los procesos de comunicación de una determinada formación social, y no sólo en lo relativo a los grandes medios de comunicación. Inciden también en las relaciones más inmediatas, grupales e interpersonales” (Prieto Castillo, 1990, p.1). Es decir que la formación social y los aspectos culturales afectan o influyen en las relaciones personales del individuo y su forma de comunicarse cambia dependiendo del entorno.

El segundo elemento abordado por el autor es el marco referencial. Prieto Castillo considera que las experiencias del emisor y el receptor pueden diferir, ya que su vida cotidiana es distinta y el contexto social en el que se desenvuelven depende de las interpretaciones que cada uno haga. Para el autor, la formación social y el marco referencial son elementos fundamentales para entender el proceso de comunicación, porque de ese modo se tiene un

contexto que sirve para entender mejor el mensaje.

Otro elemento fundamental en el proceso de comunicación es el código. Los sistemas de codificación y decodificación son lo que permiten interpretar los mensajes entre emisor y receptor. Prieto Castillo define al código como las reglas de elaboración y combinación de signos. Él manifiesta que la comunicación está en peligro cuando alguno de los actores del proceso está fuera de código, porque imposibilita el proceso y no se entenderá el mensaje o la intención; además de que la manera de percibir el mensaje podría variar.

En el modelo de comunicación de Prieto Castillo, el emisor (como una persona) es sustituido por una “fase de emisión”. La fase de emisión manifiesta que el emisor no se remite únicamente a expresar o escribir un mensaje, sino que todo lo que aborda a la persona comunica algo. En la fase de emisión se debe tomar en cuenta los gestos, expresiones, forma de vestir y todo esto debe ser analizado desde el punto de vista cultural. Porque el autor considera que el contexto en el que es elaborado el mensaje es clave para entender las intenciones y saber por qué el emisor utiliza ciertos códigos, etc.

De igual forma, él sustituye al elemento del receptor por una “fase de percepción”, ya que considera que el receptor no se limita a recibir el mensaje y extraer información, sino que es capaz de percibir la información y generar valoraciones o juicios, según el contexto social en el que esté inmerso. Por lo tanto, la interpretación que haga del mensaje puede variar de las intenciones del emisor.

El medio o canal es otro componente importante en el proceso de comunicación, ya que son los instrumentos por los que se transmite el mensaje. Y un elemento clave para el autor es el mensaje. Se entiende al mensaje como un signo o conjunto de signos capaces de significar algo a alguien; el mensaje contiene la intención del emisor.

Finalmente, el modelo de Daniel Prieto Castillo (1990) habla sobre el referente del mensaje. En términos generales se refiere a todo objeto, situación, idea, ser, que puede ser real o imaginario y busca expresar algo. Los mensajes pueden experimentar una distorsión referencial cuando lo que se expresa es una versión falsa del tema que se aborda. De igual

forma, se puede generar una parcialización referencial cuando el mensaje muestra solo algunos elementos en representación de todo el objeto. La baja referencialidad se da cuando el mensaje ofrece pocos datos sobre un tema o problema. Por último, la alta referencialidad es la que busca que la versión del mensaje se aproxime a la realidad del tema o problema.

### 1.3 El proceso de Comunicación Bidireccional

El modelo de Prieto Castillo describe de manera general el proceso de comunicación, sin embargo, John Newstrom en el 2004 planteó un modelo de comunicación bidireccional que demuestra cómo se genera este proceso dentro de las organizaciones. Newstrom en su libro *El Comportamiento Humano en el Trabajo* menciona que dentro de una empresa, no basta con que un emisor haya enviado el mensaje, sino que es importante que el receptor haya leído y comprendido el mensaje.

El proceso de comunicación bidireccional se compone de 8 pasos mediante los cuales el emisor llega al receptor con un mensaje.

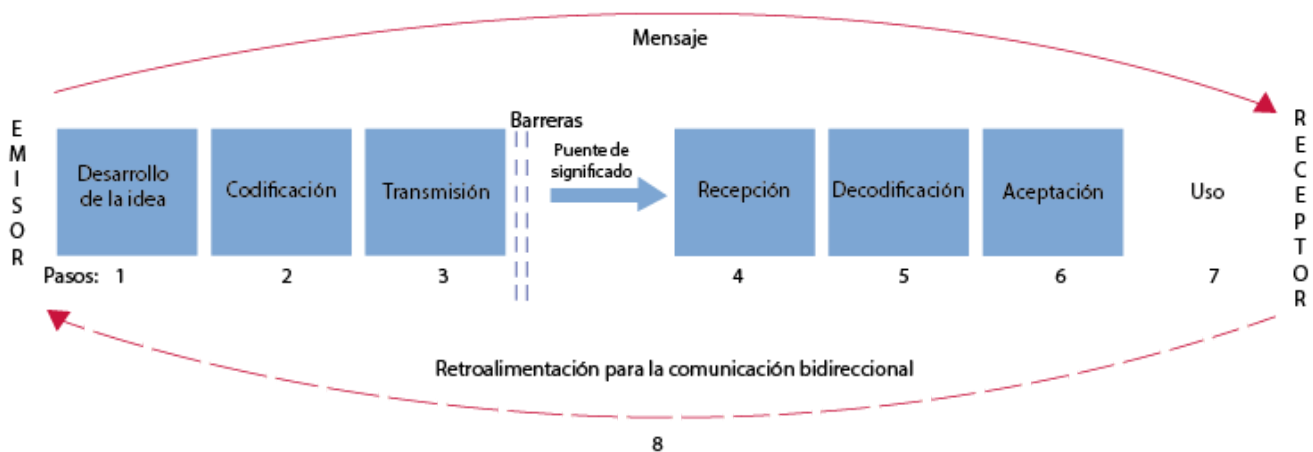


Figura 2: El proceso de la comunicación. Fuente: Newstrom, 2004, p.65

La Figura 2 demuestra los 8 pasos a seguir para lograr el proceso de comunicación bidireccional.

1. **Desarrollo de una idea:** Este paso es clave, porque es donde se formula el mensaje que se pretende transmitir y el resto del proceso depende del desarrollo de esta idea.
2. **Codificación:** En este paso el emisor determina la manera en la que transmitirá el mensaje y decide las palabras, gráficos o recursos que usará para emitir el mensaje
3. **Transmisión:** El paso 3 consiste en la difusión del mensaje elaborado por el método que se elija y a través del canal que el emisor escoja. El emisor es quien considera que decir, la forma de hacerlo y determinar si es o no oportuno. Es responsabilidad del emisor verificar que no hayan interferencias en el canal y que logre captar la atención del receptor.
4. **Recepción:** Este paso depende del receptor que es quien recibe el mensaje. Sin embargo, el mensaje se pierde si el receptor no funciona adecuadamente y está atento a la información
5. **Decodificación:** El paso 5 necesita que el receptor entienda y decodifique el mensaje exactamente como le fue enviado. No puede haber comunicación exitosa hasta que haya entendimiento del receptor.
6. **Aceptación:** Una vez que el receptor haya recibido y entendido el mensaje, tiene la oportunidad de aceptar o rechazar la información. En este paso influyen factores como la percepción del receptor, la credibilidad que se tenga en el emisor, las consecuencias de la aceptación del mensaje.
7. **Uso:** Es un paso de acción, donde el receptor controla qué hará con la información recibida.
8. **Retroalimentación:** Esto ocurre una vez que el receptor acepta el mensaje y responde al emisor. De esa forma se completa el proceso de comunicación bidireccional y se generan flujo de mensajes como se aprecia en el Gráfico 1.

## **1.4 La Comunicación Interna**

La comunicación interna es el proceso de comunicación que se aplica dentro de una organización para mejorar y facilitar el flujo de mensajes en su público interno. Paul Capriotti define al concepto de comunicación interna como “un conjunto de mensajes y acciones comunicativas, elaboradas de forma consciente para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos las características de la organización, sus productos y/o servicios y las actividades que desarrollan” (2009, p. 39). Es decir, que se puede considerar a la comunicación interna como una herramienta que ayuda en la gestión del personal y facilita la eficacia en la emisión y recepción de los mensajes. Brandolini y González Frígoli consideran que la comunicación interna es: “Un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo” (2009, p. 8).

El personal de una empresa es clave para su desarrollo, es por esta razón que las organizaciones deberían procurar mantener al público interno informado sobre todos los acontecimientos que giran en torno a la institución. Cuando los recursos humanos de una organización conocen y se apropian de los objetivos y valores de la misma, son capaces de transmitirlo a los demás. Incluso, cuando se presenta alguna situación de riesgo, están en la capacidad de desmentir los rumores que corren acerca de la institución. Se podría decir que el objetivo de la comunicación interna es lograr que los miembros de la organización se apropien de la cultura organizacional y entiendan cuáles son los objetivos de la misma.

### **1.4.1 Canales de Comunicación**

Dentro de una organización, los canales de comunicación interna son los medios por los cuales se transmite información a los colaboradores y se divide en dos tipos: formales e informales.

Se habla de canales formales u oficiales: “Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el organigrama de la empresa” (Sandoval, 2004, p. 52). A través de estos canales se maneja de manera eficiente la información enviada. Por el contrario, la información que es enviada por otros medios y que carece de parámetros establecidos por la empresa, que no cuenta con legitimidad o que la información no sea oficial y verídica, se considera que es enviada a través de un canal informal.

De igual forma, cuando existe un mal manejo de los canales de comunicación o la información emitida es ambigua, se generan uno de los problemas que más afecta a las organizaciones y es un fenómeno poco estudiado, que es el rumor empresarial. Por tal motivo es importante que los administrativos de una empresa sepan escoger de forma correcta el medio a través del cual enviarán sus comunicados.

#### **1.4.2 Flujos de comunicación dentro de las organizaciones**

La Comunicación Interna contempla en primera instancia a su público interno, su objetivo principal es fomentar la participación de sus colaboradores e incluirlos en la gestión de la empresa. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. Capriotti (1998) considera que es necesario reconocer la importancia que tiene la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y las iniciativas comunicativas, para que los colaboradores se sientan involucrados y parte de la empresa. Además, una comunicación interna adecuada estimula la cohesión entre el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo, lo que ayudará a lograr una mejor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

Sandoval (2004) sostiene que en las empresas se presentan 3 tipos de flujo de información: descendente, ascendente y horizontal.

- **Comunicación Descendente:** En este tipo de comunicación los superiores juegan el rol de emisores y los colaboradores son los receptores, asumiendo que los mensajes van en función de las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización. En una empresa es el flujo de comunicación que va desde los niveles superiores.
- **Comunicación Ascendente:** La existencia de comunicación ascendente en una empresa es un indicador de la buena gestión del talento humano de la organización, ya que los directivos aprecian a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes, además de que promueven un buen clima organizacional. Goldhaber citado por Sandoval dice que son “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los supervisores normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (p. 55).
- **Comunicación Horizontal:** Se da entre los miembros de un mismo nivel en la jerarquía organizacional. “Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos” (p. 57). Este tipo de comunicación es muy importante para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales que se crean en los espacios de trabajo. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal. Por lo tanto, una buena comunicación horizontal evita conflictos en el clima laboral.

La comunicación dentro de las instituciones es fundamental para su desarrollo y su adecuación al entorno y a la globalización. De igual forma, puede influir en las opiniones y conductas de su público interno o externo, con la finalidad de que se cumplan sus objetivos. Todas las organizaciones tienen procesos comunicativos y el reto que experimenta la comunicación organizacional es lograr que la imagen que se proyecta sea positiva en los dos ámbitos.

Para Fernández Collado la comunicación organizacional es: “El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (2005, p.11). A partir de este concepto se entiende que tiene como objetivos ser un elemento articulador de la gestión interna de la organización, así como también de su imagen externa. La comunicación posibilita el intercambio de información, planificación y control que se realiza tanto a lo externo como a lo interno de una organización.

En el ámbito organizacional, las empresas están formadas por personas que ocupan determinados roles. La efectividad de los procesos de comunicación depende mucho del tipo de flujo que manejan las organizaciones. En una red de comunicación de tipo descendente, los empleadores son quienes se dirigen a los colaboradores para emitir órdenes, o puntualizar ciertos aspectos de la empresa. Este tipo de comunicación muchas veces no da apertura a que exista retroalimentación.

Por otro lado, las empresas que permiten que haya comunicación ascendente tienen como resultado una mejora en la actitud de los empleados. Chiavenato (2011), establece que este tipo de comunicación estimula la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables a la organización. La comunicación organizacional busca que el flujo de mensajes se desarrolle de manera óptima entre empleadores y colaboradores con la intención de que el clima laboral mejore. Y se encarga de fortalecer o crear relaciones sociales a través de la socialización de todos los miembros de la organización. Para que esto se logre, las empresas deben trabajar primero en su comunicación interna.

#### **1.4.3 Problemas de flujos de comunicación**

Existen organizaciones en las que se percibe que los colaboradores de niveles inferiores tienen necesidades de comunicación y los administradores no están conscientes de esta falta de información, porque se limitan a enviar comunicados o muchas veces consideran que una sobrecarga de comunicación es la solución para estas necesidades, pero no resulta ser así. Newstrom (2011), en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo* describe que las principales necesidades que tienen los empleados en una empresa son las instrucciones

adecuadas sobre sus funciones y la realimentación de su desempeño. Los empleados necesitan saber si han alcanzado las metas propuestas por la organizaciones y sí han cumplido los objetivos. La realimentación sirve para reforzar las áreas de mejoramiento de los colaboradores.

De igual manera, es importante que los directivos sepan que todas las noticias y novedades de la empresa deben llegar a sus colaboradores a tiempo, para evitar que se enteren por otras fuentes y se ponga en duda la confianza hacia la organización. En la actualidad, algunos de los comunicados son enviados a través de aplicaciones de mensajería instantánea, para informar de manera inmediata cualquier información necesaria o repentina y esto agiliza este proceso de comunicación. Sin embargo, no toda la información puede ser emitida a través de estos medios, porque como se mencionaba anteriormente, existen canales formales para emitir la comunicación oficial o confidencial.

Otro de los problemas que se generan en las empresas que tienen una estructura jerárquica, es el retraso en la información ascendente. Los administrativos filtran la información que es llevada a los superiores por miedo a admitir un error y expresan sólo lo que creen que el jefe o líder desea escuchar. Newstrom (2011) describe al silencio organizacional como la retención consciente de información, que puede ser provocado por 2 factores: temor a las repercusiones por hablar o la creencia de que no se tomará en cuenta lo expresado.

Para evitar la filtración, lo que los empleados suelen hacer es saltarse niveles de jerarquía y evitar a sus superiores inmediatos, esta acción genera malestar en los administrativos, sin embargo en ocasiones resulta favorable porque acelera el proceso de comunicación y permite la retroalimentación y da una respuesta a las necesidades de los colaboradores. Por el contrario, Newstrom (2011) describe que en los procesos de comunicación también se presentan distorsiones en los mensajes, ya sea para lograr un objetivo o para evitar repercusiones con el jefe, esto afecta a la información que reciben los administradores, por lo tanto pierden la capacidad para tomar decisiones adecuadas.

Para frenar los problemas que se suscitan dentro de las organizaciones, se han establecido parámetros para mejorar la comunicación ascendente.

Los administradores pueden estimular los procesos de comunicación si realizan al personal preguntas tanto abiertas como cerradas, que estimulen el diálogo y la reflexión; de igual

forma es necesario que los supervisores tengan la escucha activa, lo que implica entender el mensaje y la parte emocional del mismo. A su vez, un método útil para reforzar la comunicación ascendente son las “reuniones de empleados”. En estas ocasiones se da apertura a que los empleados hablen sobre sus problemas y necesidades dentro de la empresa y que sientan el respaldo por parte de los demás colaboradores en caso de ser un malestar general. De igual forma, la política de puertas abiertas, se ha convertido en una práctica actual de los administradores que alienta a los empleados a plantear a los administrativos cualquier problema o inquietud que tengan. La meta es eliminar obstáculos en la comunicación ascendente.

### **1.5 El compromiso organizacional y el clima laboral**

El compromiso organizacional demuestra la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están vinculados, los directivos logran que sus empleados se sientan implicados con la empresa y esto prolonga la permanencia de los colaboradores dentro de la misma. Esto posibilita el desarrollo de las habilidades y capacidades, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y cumpla sus metas.

Un elemento importante del compromiso organizacional es propiciar un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de las actividades. Este aspecto tiene un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados, según Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007) esto genera que se apropien de los valores y cultura de la organización, de igual forma disminuye el nivel de ausentismo y decrece la rotación de personal . Sin embargo, para que los colaboradores de la empresa conozcan bien su función dentro de la empresa, es importante que exista buena comunicación por parte de los directivos, ya que en las organizaciones que en las que existe falencias en la comunicación interna, se generan varios problemas laborales que traen consigo repercusiones en estructura de la organización.

Por el contrario, cuando el talento humano está comprometido, se fortalece la competitividad de las organizaciones; esto se debe a que por el decrecimiento en los índices de rotación de personal, disminuyen de igual forma los gastos derivados del reclutamiento, selección y

capacitación en la sustitución de personal. Hall (1996), realza la necesidad de desarrollar capital humano y mantener la inversión dentro de la institución para aprovechar los conocimientos y el capital intelectual de sus integrantes. Sin embargo, para que ésta situación se manifieste en las organizaciones es necesario contar con la participación de los colaboradores más que con la intención y deseos de los directivos, por ello es de suma relevancia integrar a los colaboradores con un compromiso organizacional elevado y esto depende mucho de que estén contentos y satisfechos con el lugar de trabajo, además de que conozcan a profundidad la situación de la empresa.

Autores como Mowday, Porter, y Steers (1982) definen al compromiso organizacional como el deseo de seguir perteneciendo a una organización en particular y la disposición por realizar un gran esfuerzo en beneficio de ella, gracias a la apropiación de los valores y las metas de la organización, . Esa actitud positiva hacia la empresa, refleja la lealtad de los empleados y es un proceso donde los colaboradores expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo.

El clima organizacional puede definirse como los patrones de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización. Puede referirse a las situaciones actuales de una empresa y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. El clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización, que puede reflejarse en las estructuras organizacionales, en el tamaño de la organización, los modos de comunicación y estilo de liderazgo que maneje la misma. (Chiavenato y Colbs, 2001)

Es decir, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Cuando dentro de una empresa existe compromiso organizacional por parte de su personal, el clima laboral será mejor, ya que el deseo de pertenecer a la empresa mejora el desarrollo y la interacción de sus colaboradores entre sí, porque buscan formar un ambiente donde se sientan motivados para trabajar y se apropian de los objetivos de la organización, incrementando la productividad.

### **1.5.1 La comunicación interna y la gestión del talento humano**

Dentro de las organizaciones, las personas asumen un rol importante porque son las encargadas de cumplir una delimitada función en la empresa y saben qué productos maneja la misma. Chiavenato (2009) considera que las organizaciones que miran a las personas como recursos y no como elementos fundamentales de la empresa, no alcanzan el éxito como aquellas empresas que comprenden que sus colaboradores son quienes aportan con el capital humano y por ende son valiosos para la organización.

En la actualidad, las empresas compiten con otras organizaciones que además de ofrecer un producto, bien y/o servicio similar, pueden brindar un mejor clima laboral o un trato superior hacia sus colaboradores. Por tal razón, la relación que mantienen con su factor humano es determinante para construir un buen escenario dentro de las organizaciones. Hablar de organizaciones implica hablar de los individuos que conforman a la empresa. El triunfo de las empresas depende en gran medida del personal y a su vez los colaboradores que logran crecer dentro de las organizaciones y desarrollar sus objetivos personales.

Una de las debilidades que presentan las organizaciones es el no considerar a los clientes internos, y olvidar que son ellos quienes reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los clientes externos de la empresa; William (2019) considera que por tal motivo, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus empleados para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente.

Poner en común los objetivos de los individuos y las organizaciones permite generar un camino en donde todos se dirigen a un mismo rumbo, y para lograr este objetivo es necesario realizar un análisis de la situación de la empresa, para de ese modo desarrollar estrategias, tácticas y hacer un buen uso del talento humano. Emplear a la comunicación organizacional puede ser clave para formar el vínculo con sus colaboradores y conocer cuáles son sus requerimientos.

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo, 2015, p. 17)

Esto se refiere a que las organizaciones son vistas como un grupo de personas que persiguen objetivos en común; el éxito depende de que tengan disposición al cambio y capacidad de proponer nuevas ideas en beneficio de la institución. Chiavenato (2011) establece que en las organizaciones se generan lazos interdependientes, porque la empresa depende de sus colaboradores para cumplir sus metas y necesita del capital intelectual que su personal le puede ofrecer; mientras que la empresa brinda a los individuos la capacidad de desarrollarse internamente, adquirir experiencia y ayudarlos en su realización personal.

La comunicación interna es necesaria para informar a su personal cuáles son las metas y la visión de la empresa, debido a que la Gestión del Talento implica diversos elementos a considerar como: los objetivos predominantes, la cultura organizacional, conocer los procesos internos, la estructura que influye en los flujos de comunicación, entre otros. Es importante destacar que los recursos tangibles de la empresa tales como los equipamientos, activos financieros, etc. tienen un gran valor dentro de cualquier organización y determinan en gran medida su desenvolvimiento, sin embargo los bienes intangibles, en este caso el factor humano y el intelecto de su personal, tienen mayor impacto. Giraldo (2008) postula que esto se debe a que las organizaciones ven la posibilidad de encontrar la creatividad de sus colaboradores para resolver los problemas; utilizar su conocimiento e intelecto para alcanzar objetivos cada día más complejos, la capacidad de crear equipos organizados, la compatibilidad entre los objetivos individuales y los organizacionales, entre otros .

La comunicación busca generar el vínculo entre los directivos y los colaboradores para involucrar a los miembros como socios capaces de participar y formar parte fundamental de la organización y no solamente como recursos organizacionales. De esa relación depende que dentro de la empresa exista un buen clima laboral; esto repercute de forma positiva en el desenvolvimiento de las actividades porque los colaboradores se sienten a gusto con su

lugar de trabajo y desempeñan su rol de manera más eficiente para conservar su puesto dentro de la organización. Por otro lado, una estrategia exitosa de comunicación interna, afecta positivamente a la productividad de la organización, ya que el público interno conoce la importancia que tiene cada una de sus actividades para cumplir con las metas establecidas por la organización a la que pertenece. De este modo, se observa la relación que existe entre la gestión del talento humano y la comunicación interna, ya que las dos buscan generar una cultura y un ambiente laboral óptimo para mantener al factor humano motivado y comprometido.

### **1.5.2 Comunicación y la motivación del talento humano**

La motivación dentro de una organización relaciona al personal y su rendimiento, debido a que un incremento en la motivación del trabajador, mejora su eficiencia y productividad. Para que la motivación del personal incremente y tenga éxito, los intereses personales del trabajador y los intereses empresariales deben coincidir o tener un objetivo en común. En ese caso, según Giraldo (2018), la motivación podría ser entendida como la voluntad que tiene un individuo para hacer un esfuerzo con el fin de alcanzar las metas de la organización.

El departamento encargado de la gestión del talento humano debe conocer cuáles son las necesidades y requerimientos de sus colaboradores, para así poder ofrecerles un buen lugar de trabajo que se ajuste a sus preferencias. De igual forma, esto permite mejorar las condiciones laborales y establecer premisas que puedan motivar a sus empleados, según lo expuesto por Hernando (2007), es importante que la persona a cargo de la gestión de talento humano, tenga una comunicación eficiente con los directivos, porque solo de ese modo podrá expresar las inquietudes que tienen los colaboradores.

En la actualidad, las organizaciones saben que al factor humano no le basta con que la organización cumpla con las normas establecidas por la ley, como es el caso del salario, el seguro social, entre otros. Si no que el personal espera que la empresa le pueda aportar u ofrecer algo adicional, que bien podría beneficiarlo en su desarrollo personal o aportar algo económicamente. Los incentivos y reconocimientos son estrategias utilizadas por las empresas para motivar a sus empleados a que se esfuercen más por alcanzar la meta y ganar

ese premio.

Hoy en día, las empresas optan por hacer inducciones y capacitaciones donde demuestran a sus colaboradores cómo funciona la organización, para de ese modo evitar errores y tener la oportunidad de aclarar cualquier duda que tenga su personal. Es importante que esta información sea emitida de manera oportuna, ya que cualquier novedad atrasada puede generar inconvenientes. John Newstrom (2001) menciona que por lo general, cuando existen falencias en la comunicación interna de una empresa, el personal no sabe con certeza qué ocurre en la institución o cuáles son las novedades, y en su búsqueda por conocer la verdad se enteran sobre estos acontecimientos por otras fuentes y muchas veces la información no es verídica.

Del mismo modo, es necesario comprender que cuando un comunicado importante es enviado a través de un canal informal, se puede distorsionar el mensaje o muchas veces el personal puede no darle la importancia que el mensaje se merece. Es por esta razón, que las organizaciones deben manejar canales formales para enviar sus comunicados oficiales, de ese modo evitarán que se generen conflictos a causa de malos entendidos. Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, cuando manejan un sistema de comunicación confiable, promueven la participación, y logran que los colaboradores trabajen en armonía.

### **1.6 Barreras de Comunicación en las organizaciones**

Según el análisis de Newstrom (2001), dentro de las organizaciones existen barreras de comunicación que se presentan en calidad de ruido o interferencias, que pueden darse por problemas en el canal mediante el cual se envía el mensaje o por distracciones por parte del receptor. Es frecuente que dentro del área de trabajo, no todo el personal reciba y entienda los comunicados con claridad, o que otros factores influyan en su interpretación. Las empresas suelen presentar falencias en el área de comunicación, algunos problemas se dan a causa de las barreras semánticas, principalmente cuando el personal tiene limitaciones para expresarse o comunicarse entre personas de otras culturas, debido a que las palabras dentro de su contexto poseen otro significado y esto cambia la interpretación de los mensajes.

Newstrom (2001), define a las interpretaciones que hacemos como inferencias, ya que son las personas quienes dotan de significado a algo. Los ruidos que se presentan en el proceso de comunicación obstaculizan la transmisión parcial o total de la información y muchas veces le otorga un significado incorrecto o distinto.

Existen 3 tipos de barreras de comunicación según Newstrom (2011): personales, físicas y semánticas.

Las barreras personales según el autor resultan de las emociones humanas y los valores propios de la persona. La situación sentimental de una persona puede limitar la forma de comunicarse y relacionarse con otras personas. Estas barreras personales marcan una distancia psicológica frente a los demás.

Por otra parte, las barreras físicas son interferencias que se generan en el entorno en el que se produce el proceso de comunicación. Puede tratarse de un ruido que provoca una distracción que hace que el mensaje se pierda o puede ser provocado por la distancia física u objetos en el entorno que hacen que se pierda la comunicación, tales como paredes, estructuras, etc.

Por último, las barreras semánticas que surgen de las limitaciones de los símbolos mediante los cuales nos comunicamos. El principal problema se da cuando se entiende mal el significado de alguna palabra y da paso a malos entendidos, que pueden afectar al receptor y provocar una barrera emocional. Esta barrera representa un mayor desafío a personas de otras culturas que buscan desenvolverse en un contexto diferente.

Cuando alguna de estas tres barreras se presenta en el entorno laboral, puede generar disgustos o disconformidades en el personal, porque el mensaje no llega con claridad o porque lo que se entiende discierne de la intención inicial y la información recibida es incorrecta. Esta problemática puede resultar en malos entendidos que afectan la integridad de los colaboradores o en información que se divulga a manera de chisme dentro de la empresa y es más conocido como rumor.

## **1.7 El rumor dentro de las organizaciones**

Andrés Mínguez (2016, p.3) define al rumor como una afirmación general que se presenta como verdadera, sin que existan los datos concretos que permitan verificar su exactitud. Cuando los colaboradores de una empresa están poco informados sobre lo que sucede en su entorno, intercambian mensajes con otros trabajadores y muchas veces se generan especulaciones. El rumor es la parte no verificada de la comunicación extraoficial.

Newstrom (2011), considera que esta información puede ser correcta por casualidad, pero en general se trata de información incorrecta. Por tal motivo, las organizaciones la evitan, ya que muchas veces provoca malestar en el personal.

Según Newstrom (2001) existen dos factores para que el rumor se haga presente: el interés y la ambigüedad. Por lo general, el rumor es resultado de un interés, ya que cuando algo carece de importancia, nadie habla sobre ese tema. Depende en gran medida de la intención de la persona, ya que puede perjudicar u obtener algún beneficio. Por otra parte, cuando un mensaje es ambiguo o algo no está claro, se presta para varias interpretaciones, lo que provoca que la gente asuma algo y lo comente con sus compañeros añadiendo detalles o su propia interpretación y cambiando la intención principal del mensaje. Muchas veces estas especulaciones condicionan el comportamiento de las personas, ya que no tienen pruebas que demuestren la veracidad de lo expresado, pero generan incertidumbre o malestar en los demás.

Por otra parte, Assis (2010) define que estos rumores o habladurías, son clamores que llaman la atención de un número relativamente grande de personas e incomodan el flujo de la comunicación. Ningún rumor aparece en lugares en los cuales no pueda despertar o encender intereses y solo aumenta las posibilidades de interpretación. Según Kapferer (1989) los contextos en los que suelen aparecer estos rumores son en situaciones de crisis, confusión, desconfianza y desigualdad.

### **1.7.1 Características del Rumor**

Newstrom (2011), explica los factores que provocan rumores dentro de una organización y sus características. Por lo general, los rumores son de forma hablada y tienden a cambiar de una persona a otra, ya que muchas veces se añaden detalles y modifica el contenido a pesar de que se conserva el tema general. Esto se debe a que el rumor está sujeto a un proceso de **filtración** de la información, en el cual se reducen algunos detalles que pueden alterar la intención original del mensaje. El nuevo mensaje dependerá en gran medida del interés y la interpretación de la persona, y a este proceso se lo conoce como **elaboración**. Es el razonamiento que una persona le da a la información y apela a la subjetividad.

Se ha determinado que para que la difusión de un rumor prospere, es necesaria la verosimilitud del rumor y la credibilidad en la persona que lo difunde. Lo que caracteriza al rumor muchas veces es el anonimato y el interés en el acontecimiento que suscita.

“La circulación de rumores es siempre un problema social y psicológico de gran magnitud. En especial modo lo es en momentos críticos. Cuando quiera que haya tensión en el ambiente social, tórnase realmente virulenta la difusión de noticias falsas”. (Allport, cit. en Ritter, 2000)

### 1.7.2 Tipos de Rumores

Tabla 1:

*Tipos de Rumores*

EXPLICATIVOS	ESPONTÁNEOS	NEGATIVOS	POSITIVOS
Intentan dar una aclaración o sentido a una información incompleta	Surgen en medio de una conversación o sirven para modificar el estado y las circunstancias de algo en concreto.	Crean problemas entre grupos, malestar en el entorno y destruyen lealtades	Cuando se especula sobre beneficios internos, como aumento de sueldos o las características de algún producto o las condiciones laborales.

Fuente: Newstrom (2011, p. 73). Elaboración propia.

Newstrom (2011) divide a los rumores en 4 categorías, que difieren según su intención. Como se explica en el Cuadro 1, cada tipo de rumor cumple una función distinta. Los rumores suelen ser indeseables dentro de las organizaciones, cualquiera que fuese su tipo se intenta controlarlos para evitar problemas o malos entendidos.

- **Negativos.** Cuando los rumores son de carácter negativo, por lo general crean brechas entre los colaboradores, la intención de quien esparce el rumor es desconocida porque puede buscar algún beneficio de esa disputa.
- **Positivos.** Cuando aparecen rumores positivos pueden perjudicar la situación de la empresa, porque generan falsas expectativas en los colaboradores o ponen en aprietos a los directivos que no saben cómo lidiar con las necesidades de sus empleados.
- **Espontáneos:** Los rumores espontáneos surgen de conversaciones entre miembros del mismo nivel jerárquico, que por lo general tienen alguna inquietud o malestar y expresan lo que sienten con sus compañeros. Estos rumores por lo general buscan realizar un cambio o tienen la intención de modificar el estado de las cosas.
- **Explicativos:** Suele ser el tipo de rumor más común, puesto a que busca darle una explicación al origen de una cosa o cuando algo no está claro intenta dar una respuesta con hechos que no son del todo verificables.

Los rumores por lo general tienden a generar conflictos internos en las organizaciones, porque difunden hechos que carecen de fundamentos y su veracidad no puede ser comprobable por fuentes oficiales. Los rumores negativos y explicativos son los que más se presentan en las empresas y su naturaleza es de carácter oral, sin embargo, hay estudios que demuestran que hoy en día a través de las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea también se difunden estos rumores.

El problema radica en que en la actualidad, la gente no se preocupa por comprobar la veracidad de algún acontecimiento o noticia, sino que se conforman con lo primero que escuchan o leen y esto afecta la capacidad de discernimiento de las personas, porque toman como verdadera todo tipo de información que reciben. “La desinformación se ha convertido en un ecosistema informativo habitual para muchas personas”. (IL3-UB, 2016)

Las organizaciones desarrollan estrategias para frenar y controlar la difusión de rumores. Newstrom (2011) considera que la mejor forma de acabar con un rumor, es encarando a la persona que comenzó a divulgarlo. De igual forma, el autor señala que es importante que las empresas disminuyan lo mayor posible la ambigüedad y la falta de información, porque esos factores dan paso a la formulación de especulaciones.

En la actualidad, se ha demostrado que gran parte de los rumores que se esparcen se generan a partir de las redes sociales o las aplicaciones de mensajería instantánea (UPM, 2018). El principal problema de utilizar estos medios para difundir contenidos y comunicados confidenciales, es que no se puede tener control total de los destinatarios a los que llegará el mensaje o la difusión que podría llegar a tener, a su vez, uno de los mayores inconvenientes de enviar mensajes a través de estos medios, es que no se sabe qué interpretaciones pueden tener los receptores y la intención original del mensaje puede ser modificada.

### **1.8 Las TIC en el entorno organizacional**

Los procesos acelerados de la globalización han generado la necesidad de que las organizaciones se enfoquen más en el manejo adecuado de la información, lo cual en esta era es facilitado por las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC). Ya que de cierta forma permiten que la interacción y que el flujo de mensajes circulen de mejor manera. Mujica (2000) considera que el avance tecnológico de la informática, la computación, y las telecomunicaciones, incorporaron en las organizaciones un enfoque diferente al habitual para acceder al conocimiento, flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo.

Castells (1998) postuló que las tecnologías dominantes de una sociedad producen consecuencias sociales, las cuales determinan la vida de las personas, por cuanto las innovaciones tecnológicas obligan a los seres humanos a adoptar una nueva forma de vida con valores nuevos. Esto es posible evidenciar en el día a día, ya que en la actualidad la tecnología está presente en la mayoría de cosas y su crecimiento es acelerado.

Con la introducción de las TIC en la vida cotidiana, las relaciones sociales han llegado a adquirir una nueva dimensión, la virtualidad, que al ser considerada una opción para el desarrollo de relaciones interpersonales, ha demostrado también ser un nuevo espacio para la producción cultural en que las ideas de corporeidad, espacio y tiempo no existen tal como se conciben clásicamente (Mosquera, 2008).

Hoy en día, las empresas recurren a plataformas digitales y hacen uso de distintas redes sociales, para posicionar y difundir sus productos y servicios ya que son los principales medios por los cuales las empresas se dan a conocer. Se ha comprobado que las nuevas plataformas agilizan los procesos de comunicación, por ende es común que en el ámbito organizacional sea recurrente el uso del correo electrónico y las aplicaciones de mensajería instantánea. “La normalización de la mensajería instantánea, también en el ámbito corporativo, es un hecho y está desplazado ya a otros medios de comunicación. El social media ha dejado de ser un mero entretenimiento para formar parte inseparable de los modelos de negocio”. (Digital Biz, 2018)

“El desarrollo de las nuevas tecnologías, sumado al afán de las compañías por captar clientes de una manera rápida, eficaz y económica, ha dado lugar a que muchas de ellas empiecen a utilizar aplicaciones en línea para su comunicación, tanto interna como externa” (Mora, 2015, p.20). Esta situación ha modificado la relación entre directivos y colaboradores, porque se ha perdido la comunicación directa o cara a cara y ha sido reemplazada por estas plataformas. En la actualidad, las personas han percibido las ventajas de utilizar las TIC dentro de las organizaciones, sin embargo, también han presentado inconvenientes gracias a estos mismos medios; una de las mayores preocupaciones de las empresas está relacionada con la Ley Orgánica de Protección de Datos, ya que uno de los activos más esenciales para una compañía es la información confidencial y en aplicaciones como WhatsApp Business, las empresas pierden el control sobre sus mensajes y, por tanto, sobre su información, por lo que corren el riesgo de que sus datos sean mal utilizados o que se generen filtraciones que puedan afectar a la organización (Digital Biz, 2018).

Las TIC han transformado los procesos comunicativos, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente

relacionales. Fainholc (2004) postula que esas transformaciones se manifiestan en nuevas narrativas, convergencia digital y en la modificación de casi todas las formas, rutinas y funciones de la esfera de lo cotidiano. De este modo, la gestión de la comunicación digital se configura hoy en un elemento imprescindible para la identidad y la consolidación de las organizaciones. “La innovación tecnológica y, de forma muy especial, la coalición de la informática y las telecomunicaciones afecta no sólo a la capacidad de producción y a la rapidez y calidad de la información, sino que supone un rediseño de la forma de trabajar y un replanteamiento de las relaciones personales en la empresa” (Elías, 2003:35).

Puertas (2015) sostiene que en la era de la convergencia digital, las organizaciones requieren de la construcción de una imagen y una reputación, que es resultado de una planificación estratégica de la comunicación que mejora la manera en que se proyectan interna y externamente.

### **1.9 El uso estratégico de la comunicación**

Las estrategias comunicacionales son actividades que emprende una organización para potenciar y mejorar su situación. Pueden ser internas o externas y estar enfocadas hacia múltiples públicos, dependiendo los objetivos propuestos por la empresa. Partiendo de la premisa de que toda organización comunica, “la conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información” (Arellano, 1998, pág. 4).

Arellano (1998, p. 7), menciona que toda estrategia de comunicación debe tomar en cuenta, al momento en su planificación, lo siguiente:

- Los objetivos a los que se quieren llegar.
- La pertinencia del mensaje.
- Los públicos a los que va dirigido el mensaje.
- Los tiempos y las etapas en la distribución de información.
- Los canales y medios por los que será difundida la estrategia.
- Las personas responsables.

- La evaluación de resultados.

Todos estos elementos deben estar articulados entre sí para asegurar el éxito de la estrategia. En este trabajo se propone diseñar una estrategia comunicacional que ayude a mejorar la comunicación interna de *Brinki Eventos*, empresa de la que se hablará en el capítulo 2.

Cuando se diseña una estrategia de comunicación, los objetivos son los que establecen qué es lo que se quiere lograr, pero no la manera en que serán realizados; por lo tanto, son las estrategias las que establecen las acciones que se deben realizar. Joan Elías (2000) propone la estrategia de la intracomunicación para el ámbito empresarial y a través de ella busca fortalecer la parte interna de la organización mediante una comunicación bien aplicada.

### **1.9.1 La intracomunicación como estrategia comunicacional**

Joan Elías (2000) en su libro *Más allá de la comunicación interna* establece que mantener una buena comunicación no es tarea fácil e implica un proceso complejo en el que intervienen diversos factores. El autor mira a la comunicación como un elemento integrador del sistema empresarial y considera que se necesita adaptar una estrategia acorde a los requerimientos de la organización. La Intracomunicación es un nuevo enfoque que tiene como objetivo principal lograr que se afloren diversos puntos de vista, este es un proceso estratégico de gestión empresarial que actúa como agente de cambio y hace que la responsabilidad no recaiga sobre la Dirección de la empresa sino que todos participen en la toma de decisiones y aporten nuevas ideas, además es aplicable en organizaciones que no cuentan un Departamento de Comunicación específico, porque todos los miembros de la empresa serán tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Es frecuente que dentro de las organizaciones exista resistencia al cambio, lo cual no es del todo negativo, porque muchas veces esta resistencia actúa como mecanismo de defensa; sin embargo, lo que se busca con la función de la comunicación en el proceso de cambio es lograr que esa resistencia se convierta en cooperación por parte de los integrantes de la empresa. El autor plantea que la intracomunicación a diferencia de la comunicación

interna, se convierta en un facilitador para que se tome en cuenta todos los puntos de vista y exista colaboración para lograr una visión compartida donde todos estén satisfechos.

La intracomunicación es “una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa”. (Elias, 2000, p. 58) Este enfoque se olvida de los flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal y lo sustituye por la intercomunicación<sup>1</sup>. Para que se genere el cambio estructural que se busca en la empresa, es necesario tener el apoyo de los directivos. Por lo tanto, para lograr este cambio, es importante planificar estratégicamente las acciones que se van a desarrollar.

En el Ámbito empresarial, la estrategia es considerada como "el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo". (Elías y Mascaray, 2000, p.98)

### **1.9.2 Fases del procedimiento estratégico**

El procedimiento estratégico tiene dos fases: el diseño de la estrategia y la aplicación de la misma.

Los pasos a seguir de la primera fase son:

1. Conocer el punto de partida de la situación interna y externa, para saber con exactitud la realidad del problema y a lo que uno se debe enfrentar
2. Fijar los objetivos considerando la visión compartida de la organización.
3. Definir y describir los problemas de la organización
4. Descubrir las causas originarias del problema
5. Elaborar una hipótesis de solución al problema
6. Analizar los enfoques estratégicos
7. Valoración de los medios disponibles para la ejecución de la estrategia
8. Proceder con la elaboración de estrategias que se desea aplicar

---

<sup>1</sup> La intercomunicación es la capacidad y la necesidad de transmisión recíproca de información, datos, conocimientos, experiencias entre dos o más personas, seres vivos, lugares o mecanismo de la mesa redonda. Para conseguir una buena intercomunicación es necesaria la existencia de un medio óptimo de conexión entre el transmisor y el receptor. Ya sea un medio natural o mediante infraestructuras artificiales, cuantos más medios se posean mejor y más eficiente será la capacidad de intercomunicación.

La segunda fase es la aplicación de la estrategia:

1. Programación de las acciones estratégicas. Se establecen mecanismos de seguimiento y control.
2. Verificar la hipótesis con una prueba piloto o simulaciones para ver si es aplicable a la organización.

(Elías y Mascaray, 2000, p.101)

En la intracomunicación es necesario determinar la estrategia de actuación para lograr los objetivos. Elías (2003) planteó las 10 posibles estrategias aplicables a distintos tipos de organizaciones:

- La estrategia de apalancamiento
- La estrategia de franquiciamiento
- La estrategia del adelantamiento
- La estrategia de nominamiento
- La estrategia del acercamiento
- La estrategia del acompañamiento
- La estrategia de ritualizamiento
- La estrategia de facilitamiento
- La estrategia de diseñamiento
- La estrategia del anclamiento

La estrategia de adelantamiento es la que más se adapta a la situación de la empresa Brinki Eventos, mediante esta estrategia se busca que mejore la comunicación interna de la misma.

### **1.9.3 La estrategia de adelantamiento**

Elías (2003) considera que en los procesos de comunicación hay que llevar la iniciativa. Esta condición evita que se formulen ideas erróneas o distorsionadas, que muchas veces tienden a generar rumores, los cuales como se mencionó anteriormente, se presentan ante la falta de información del público interno. Por esta razón, es importante que las organizaciones se adelanten a los acontecimientos. El principal problema que presentan las empresas, es que los directivos consideran que retener la información les evitará problemas y les otorgará poder sobre sus colaboradores.

La estrategia de Adelantamiento consiste en: “preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en la Intracomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos”. (Elías, 2000,p.140) Por lo general, cuando ocurren cambios significativos dentro de la organización, es importante anunciar oficialmente la adopción de las nuevas medidas de manera oficial, porque cuando se producen filtraciones es cuando tienden a formarse los rumores y esto repercute directamente en el clima laboral de la empresa. El autor postula que es importante llevar la iniciativa, pero también ser oportuno al momento de comunicar las cosas, ya que se corre el riesgo de que al anunciar una nueva medida por adelantado, esta se cancele o se demore en aplicarse, y esto hará que se pierda la credibilidad en la Dirección de la empresa.

Existen 2 situaciones en las que por lo general se producen problemas de comunicación que son: la toma de decisiones y las situaciones de emergencia.

#### 1. Toma de decisiones

En las organizaciones, por lo general, la toma de decisiones está reservada a la alta dirección; inclusive en las decisiones previas, solo interviene un número reducido de personas y las posibles reformas se mantienen en clandestinidad. En el mejor de los casos, los directivos pueden informar los cambios al personal inmediatamente, pero existe el riesgo de filtración de información y el principal problema es que a veces las nuevas reformas afectan al personal y puede que lleguen a conocer la intención del nuevo cambio, incluso antes de que se lo aplique. Por este motivo, hoy en día las empresas, procuran que su personal intervenga en el proceso de cambio, para que la comunicación sea progresiva y vaya delante de los acontecimientos.

#### 2. Situaciones de emergencia

Son situaciones no previsibles, en las cuales se obtiene conocimiento cuando se producen. Puede tratarse de un incendio, terremoto, huelgas, accidentes, etc. Las empresas ante estas situaciones tienden a informar principalmente al público externo, descuidando a su personal. Este es un grave error, porque en las situaciones difíciles es cuando más se necesita del apoyo de los colaboradores. Por ende, es importante que en los momentos de

crisis se informe sobre la situación al personal y se lo oriente sobre qué debe hacer para evitar futuras repercusiones. Por lo general las empresas manejan un plan de contingencia y ante situaciones de riesgo y en él se detalla las acciones de comunicación o a quien informar algo cuando se presente una emergencia.

#### **1.9.4 Diseño de la estrategia de adelantamiento**

Joan Elías (2000) propone seguir el siguiente proceso para diseñar la estrategia

- 1. Compromiso de la Dirección:** Contar con el compromiso de la Dirección de la organización.
- 2. Acceso previo a la información:** Consiste en establecer los mecanismos que aseguren que el encargado de comunicación, forme parte de la Dirección y conozca todos los cambios y proyectos desde el inicio.
- 3. Elaborar procedimientos:** Generar procedimientos de actuación ante exigencias de comunicación.
- 4. Plan de actuación:** Diseñar un esquema que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo.
- 5. Preparación de medios:** Disponer de los medios necesarios para iniciar cualquier acción de comunicación en el momento preciso.
- 6. Plan de emergencia:** Elaborar un plan ante situaciones de emergencia, donde se asignen claramente responsabilidades de “qué se debe hacer”.

## **CAPÍTULO 2**

### **GRUPO NHB**

La presente investigación se realizó en *Brinki Eventos*, submarca del *Grupo NHB*. Al ser una empresa que contrata personal de manera eventual, corre el riesgo de que exista una mala comunicación interna, ya que no está en constante contacto con todo el personal y esto repercute en la información que reciben los colaboradores.

La información presentada proviene de una entrevista directa con la Gerente Propietaria del *Grupo NHB*, Carolina Saa; con dos de sus colaboradores, Skerly Cumplido y Francisco Ortega, quienes forman parte del personal administrativo y conocen las líneas de trabajo que maneja la empresa, y la información oficial de su página web.

#### **2.1. Historia de la empresa**

El *Grupo NHB* nace en 2007 cuando su fundadora, Carolina Saa, creó *Nannys Home*, empresa dedicada a colocar niñeras con experiencia a domicilio, por horas o de manera permanente, dependiendo de la necesidad de los clientes. Este emprendimiento fue posible gracias al apoyo de ConQuito, agencia de Promoción Económica que impulsa el crecimiento económico de Quito y su área de influencia a partir de la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas (Conquito, 2018). Carolina tuvo la idea de empezar con su negocio en una ocasión en la que necesitaba que alguien cuidara a su hija pequeña y al notar que en el país no existía una empresa dedicada a reclutar y preparar niñeras, lo vio como un emprendimiento que podría generar frutos.

Posterior a eso, en el 2012 crea la marca *Brinki Fiestas Infantiles*, empresa que ofrece servicio integral de fiestas y brinda animación para eventos infantiles. Esta submarca nace gracias al requerimiento de los clientes que solicitaban que las niñeras realicen animaciones o que conozcan actividades lúdicas para entretener a sus hijos, así que la gerente vio estas necesidades como una oportunidad de negocio. Desde entonces el *Grupo NHB* (*Nannys*

*Home y Brinki Eventos*) ha estado conformado por las dos submarcas, que están registradas bajo el mismo nombre y han tenido un buen posicionamiento en el mercado.

*Brinki Eventos* ha atravesado por varios cambios en su nombre e imagen durante su trayectoria en el mercado. Al inicio la empresa se llamaba *Brinki Fiestas Infantiles* y como su nombre lo indica, se dedica netamente a la animación de fiestas para niños, pero la gerente al percibir que la competencia era cada vez más grande y que ofrecían los mismos servicios y a un valor más económico, decide ampliar su target y ofrecer un plus. En el 2013, la empresa cambia el esquema y empieza a ofrecer animaciones y bailes para eventos corporativos, agasajos navideños para empresas, shows y horas locas, etc. Este cambio fue positivo y beneficioso, porque gracias a eso empezó a posicionarse en el mercado. A medida que la empresa evoluciona, se puede evidenciar que la competencia no se quedaba atrás y siempre buscaba renovarse e innovar en los paquetes que ofrecían. Así que Carolina Saa, se dedicó a generar alianzas estratégicas para de algún modo asegurar a *Brinki Fiestas Infantiles* con otras marcas como estrategia de mercado.

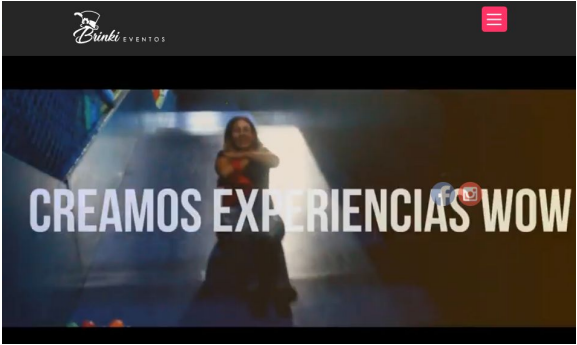
En el 2016, Carolina Saa, pudo darse cuenta que una de las principales falencias que tenía la marca era que tanto el nombre como el logotipo de la empresa remiten a eventos dirigidos solo para niños y esto le quitaba confiabilidad con las empresas que requerían de sus servicios para cubrir eventos corporativos, por lo que decide generar otra submarca que aparece bajo el nombre de *Croma Eventos*. Esta alternativa no resultó como esperaba, porque descubrió que la gente y las organizaciones no relacionaban a esta nueva marca con *Brinki Fiestas Infantiles* y esto provocó una confusión en su público.

Así es que en el 2017, la gerente decide agrupar estas dos submarcas bajo el nombre de *Brinki Eventos*, con el fin de mejorar su imagen y posicionarse en el mercado. Para lograrlo realizó cambios en su logotipo, los colores corporativos, la publicidad en redes, todo esto para que la imagen sea integradora y de la noción de que cubre todo tipo de eventos, tanto infantiles como corporativos. El cambio obtuvo resultados positivos, ya que a nivel nacional la empresa actualmente está muy bien posicionada y ha logrado alianzas con grandes organizaciones, lo cual beneficia a todos los que conforman a *Brinki Eventos*.

En el 2018, la empresa se involucró en proyectos sociales y ecológicos; de igual forma, formó parte de su evento más grande conocido como el *Brinki Fest*, en el cual participaron varios colegios de Quito en distintas categorías. Lo que la empresa buscó con este evento es resaltar el nombre de *Brinki Eventos* y agrandar su público externo.

Tabla 2.

*Página Web de Brinki eventos.*

Dirección	Portada
<a href="http://www.brinkieventos.com">http://www.brinkieventos.com</a>	

Fuente: [www.brinkieventos.com](http://www.brinkieventos.com) Recuperado: 15.06.2019

## 2.2 Filosofía de la empresa

La filosofía de *Brinki Eventos* tiene como interés principal convertirse en la empresa número uno a nivel nacional en animación de eventos de calidad.

### Misión

“Crear experiencias WOW, llevando alegría a la gente”.

*Brinki Eventos* busca asegurar el entretenimiento y calidad en cada uno de sus eventos, porque sabe que depende de los clientes y la imagen que generen para expandirse en el mercado. La empresa sabe que la mayoría de sus eventos se generan a partir de

recomendaciones, por eso buscan que el personal que opera brinde un buen servicio para satisfacer las necesidades de sus clientes.

## **Visión**

“Consolidarse como una empresa reconocida a nivel nacional en la realización de eventos de entretenimiento con alta calidad”

Para esto, *Brinki Eventos* busca capacitar constantemente a sus empleados con respecto al manejo de máquinas, talleres de animación, preparación escénica y desenvolvimiento personal. De este modo la empresa busca mejorar la imagen que tiene su público sobre la preparación y dedicación de cada trabajador.

## **Objetivo estratégico**

Generar una innovación sostenible. Buscan crear siempre nuevas propuestas de entretenimiento o estar al tanto de las nuevas dinámicas, juegos o actividades que aparezcan en el mercado. Porque saben que la competencia siempre copia o genera nuevas ideas en las cuales ellos pueden basarse para mejorar y diferenciarse del resto.

## **Valores**

Los valores corporativos que la empresa maneja son:

- Respeto
- Tolerancia
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad

*Brinki Eventos* está consciente de que al ofrecer un servicio de atención al cliente es importante mantener ciertos parámetros de conducta para poder relacionarse con las distintas personalidades de sus clientes.

El respeto es el valor principal que la empresa promueve, porque al estar en contacto con diferentes personas, enseñan que uno debe aprender a dirigirse de manera apropiada y ser siempre respetuoso para referirse hacia alguien o para solicitar algo, porque el respeto dice mucho de los valores de una persona. De igual forma, la puntualidad en cada evento es un factor primordial, porque de eso depende la imagen que forman sus clientes sobre la empresa. Ser puntual va de la mano del respeto, porque el personal valora el tiempo ajeno.

La honestidad es importante para la empresa, porque saben que actuar con la verdad a la larga genera frutos positivos, por ende los directivos buscan transmitir eso a sus trabajadores para que entiendan que aceptar negocios ilícitos no aportan nada y que uno debe actuar siempre guiado por la verdad y decir las cosas como son. El valor de la responsabilidad es importante para cumplir con las tareas y funciones asignadas de forma correcta. Realizar a tiempo y de buena gana lo que ha sido encomendado es algo que *Brinki Eventos* siempre fomenta e imparte con sus colaboradores.

Actualmente, la empresa promueve el valor de la ecología y la responsabilidad social, la intención principal es lograr que los colaboradores reflexionen sobre la situación del mundo y ayuden a frenar la problemática global. Por lo tanto, impulsa a su personal a reciclar y a generar propuestas de proyectos innovadores que ayuden a disminuir este problema.

### **2.3 Estructura de la organización**

El *Grupo NHB* cuenta con 6 personas bajo nómina que están afiliadas al sistema de seguridad social del país y tiene alrededor de 70 personas con facturación por prestación de servicios. La empresa tiene dos personas encargadas de la producción y la logística de las 2 submarcas, *Nannys home* y *Brinki Eventos*, ellas son quienes mantienen el contacto directo con las *Nannys* y los *Brinkis*, quienes son llamados eventualmente según el evento que se presente. La responsable de recursos humanos actualmente es la misma encargada de producción de *Nanny's Home*. Adicionalmente, la empresa tiene 2 personas encargadas de ventas, quienes se mantienen contacto con los clientes y buscan nuevas alianzas, la gerente propietaria también forma parte del departamento de ventas. En el área de contabilidad del *Grupo NHB*, cuentan con una auxiliar contable, quien es la principal responsable de llevar las cuentas de la

empresa, sin embargo también tienen un contador *Outsourcing*<sup>2</sup>, quien ayuda parcialmente en la nómina y cuentas de la empresa. Adicional a esto, la empresa tiene un encargado del diseño y creación de artes de la marca. Para *Brinki Eventos* es importante que su imagen externa sea buena, porque buscan destacar frente a la competencia, por ende presta mucha atención a la parte gráfica de la marca.

La empresa en un principio pertenecía solo a la gerente, pero tras varios cambios en su estructura, ahora es una sociedad conformada por Carolina Saa, Francisco Ortega y Nicole Martínez. Esto ha generado varios conflictos internos, debido a que los nuevos socios comenzaron trabajando como *brinkis* en la empresa y este cambio generó rivalidades entre los colaboradores.

### 2.3.1 Organigrama de la empresa



Figura 3: Organigrama Grupo NHB. Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Outsourcing es el proceso por el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central de su negocio. (Gestipolis, 2019)

### 2.3.2 Funciones de la empresa

La empresa no tiene bien definidas las funciones que cumple cada miembro de planta. Se han designado distintos roles para los directivos, sin embargo, no se realizan las tareas según lo establecido. El problema comienza porque la Dirección tiene problemas de comunicación interna y no informan a los demás directivos qué funciones deben ejercer o qué trabajos se han realizado. Es necesario que exista una buena comunicación interna en la alta dirección, porque de eso depende el desarrollo óptimo de la empresa, para poder designar al resto de colaboradores sus funciones.

En una entrevista personal con la Gerente Propietaria, Carolina Saa, explicó lo siguiente:

El principal problema que presentamos en Brinki Eventos, es la desorganización y la falta de comunicación entre los directivos. Muchas veces cada uno hace sus negociaciones y llega a un acuerdo con el cliente, pero se limitan a guardarse esa información para ellos y no transmiten a los demás en qué quedaron. Esto ha generado varios problemas, porque a veces designan otro presupuesto, una hora de llegada distinta o realizan cambios en los paquetes que ofrecemos. Y cuando llega un brinki y va para su evento, resulta que la persona responsable o encargada de la logística ese día, no sabía los cambios y esto genera malestar, tanto en el personal como con el cliente. (Saa, com personal 13.diciembre.2018)

Pese a que existen ciertos problemas en la parte administrativa de la empresa, el personal de planta conoce qué función debe cumplir y cómo realizar su trabajo.

1. Los encargados de ventas son quienes se dedican a lograr alianzas y promocionar los paquetes de *Brinki Eventos*. Ellos son quienes tienen el primer contacto con el cliente y quienes deben dar la información de costos, explicar los paquetes que maneja la empresa, comentar sobre las promociones o nuevas dinámicas para entablar una buena relación con el cliente y posterior a eso realizar la negociación. Ellos son la base principal para conseguir nuevos eventos.
2. Cuando se haya concretado el negocio, ellos tienen la obligación de informar a la jefa de logística de *Brinki Eventos* todo lo que se ofreció en el paquete .
3. Una vez que la encargada de logística conozca el servicio que van a ofrecer, el presupuesto del evento y el horario, elabora una nueva tabla donde incluye todo lo

que se va a necesitar despachar ese día y el número de personas que se necesitarán para el evento.

4. El siguiente paso es llamar o escribir a los brinkis que sean aptos para el evento, basados en las habilidades que tengan o las especificaciones que solicite el cliente. Se les explica el servicio qué deben hacer, el horario del evento, el presupuesto, se les informa si tendrán o no transporte hacia el evento, el traje con el que deben ir y todo lo que deberán llevar ese día.
5. En caso de que el colaborador acepte ir a trabajar para ese evento, se le asigna un despacho, donde se describe lo que se ofrece en el paquete. Y se destina los objetos y maquinaria necesaria para brindar un excelente servicio.

Es importante que se respete este procedimiento, porque sino puede generar problemas en la logística interna. Skerly Pintado, jefe de logística de *Brinki Eventos* manifestó lo siguiente:

Hay temporadas en las que los eventos son mucho más solicitados y una persona no es suficiente para llamar a todos los brinkis, ni a los transportistas o atender llamadas de posibles futuros clientes. Viendo esta situación los otros administradores quieren ayudar y cada uno hace su negociación, se dedican a llamar a los brinkis y se olvidan de lo más importante, que es anotar en la pizarra, fecha y hora del evento y la persona disponible para ese día. Cuando se saltan este paso ocurren los problemas internos, porque se designa a una misma persona en dos eventos diferentes o dos personas para el mismo evento y se desorganiza todo. (Pintado, com personal 07.diciembre.2018)

## **2.4 Flujos y Canales de Comunicación interna**

En la actualidad, la empresa tiene una comunicación ascendente y descendente entre colaboradores y directivos. Sin embargo, los únicos que pueden dar comunicados oficiales son los tres socios. La empresa busca que se respeten jerarquías para dar información relevante y que los colaboradores informen cualquier novedad a su jefe inmediato, pero no existen impedimentos para hablar con la gerente, ya que mantiene una política de puertas abiertas.

El canal oficial, mediante el cual la empresa se comunica con su personal, es a través de un grupo de Whatsapp. Por este medio envían los comunicados importantes a sus colaboradores, se convoca a reuniones de la empresa, se avisa sobre los eventos de imprevisto y si necesitan alguien que lo cubra, notifican sobre los pagos y días que deben llevar sus facturas o notas de venta, adicional a esto, informan sobre los talleres y capacitaciones que realizará la empresa.

Brinki Eventos también cuenta con un grupo privado en Facebook donde publica la información más relevante, además de que comparte los post y la publicidad de la página de Facebook de *Brinki Eventos* y solicita a sus colaboradores que ayuden compartiendo esas publicaciones para llegar a un mayor número de gente.

Con respecto a los canales de comunicación, Carolina Saa, expresó lo siguiente:

A mi parecer el grupo de Whatsapp ha facilitado y mejorado la comunicación interna con los colaboradores. Si bien, no es medio formal como el correo o como un afiche que llame a una convocatoria, me parece que informa lo necesario de manera inmediata. El único problema que percibía fue al inicio, cuando algunos se desviaban del tema o mandaban memes y se perdía el hilo de la conversación. Por eso, he pedido a los tres administradores que cuando alguien envíe comunicados o cadenas que no tengan relevancia para la empresa, se recalque que el grupo es solo de noticias y comunicados Brinki. (Saa, com personal 13.diciembre.2018)

La gerente también rescató que tanto directivos, como colaboradores pueden comunicarse abiertamente y expresar cómo se sienten dentro de la empresa o dar nuevas ideas, sin embargo, eso no implica que todas las sugerencias y comentarios vayan a ser tomados en cuenta, porque el hecho de que exista apertura no implica que todas las opiniones serán consideradas.

De igual forma, dentro de la empresa existe comunicación horizontal entre los brinkis. Esto sucede cuando van juntos a los eventos, donde es necesario que se fomente el compañerismo y trabajo en equipo. Debido a que son llamados de forma eventual, se pierde la comunicación

constante, tanto entre compañeros, como con los directivos y se convierte en algo esporádico y espontáneo.

## **2.5 Comunicación externa**

La empresa presta mayor atención a la comunicación externa, porque le interesa que su imagen esté bien posicionada. El encargado del diseño de la marca, tiene que generar afiches y publicaciones que capten la atención del público externo. Estas imágenes son difundidas a través de redes sociales, de la página web, de vallas publicitarias, etc. De este modo, *Brinki Eventos* se posiciona en el mercado. Para la empresa, también es importante generar alianzas estratégicas, porque eso le genera prestigio y es un diferenciador frente a la competencia. Si la marca está involucrada en proyectos sociales o ecológicos adquiere un plus, por la responsabilidad social que maneja, adicional a esto, cuando cubre eventos a gran escala y para empresas o corporaciones grandes en el país destaca entre las otras marcas.

Por lo general, en sus redes sociales publican las promociones del mes, postean fotografías de sus eventos, hacen mención a sus colaboradores, suben imágenes de las felicitaciones obtenidas por sus clientes y de esa forma proyectan una imagen positiva de la empresa.

Es una obligación que los colaboradores se tomen fotos en cada evento que realicen, porque de ese modo muestran al público y a sus posibles nuevos clientes todas las actividades que la empresa realiza y la satisfacción que brindan a los clientes. Es por esta razón, que a la empresa le importa que los colaboradores siempre proyecten una buena imagen, que resalten los trajes y que el diferenciador de *Brinki Eventos* sea crear experiencias wow, llevando alegría a la gente.

Carolina Saa expresa lo siguiente:

La imagen y reputación de la empresa es importante para nosotros, porque sabemos que seis de cada diez eventos que tengamos, son posibles gracias a los referidos y a la buena imagen que proyectamos. Cuando un cliente termina satisfecho y se ha cumplido con sus expectativas, es muy probable que nos recomiende y nos mencione en sus redes, eso nos

conviene a todos como empresa porque genera más empleo. (Saa, com personal 13.diciembre.2018)

Es por esta razón, que la empresa le dedica mayor atención a su imagen externa, el objetivo principal es conseguir un mayor número de eventos y destacar frente a la competencia. A nivel nacional la empresa es bastante reconocida y tiene una amplia cartera de clientes, por ende la imagen que proyecta debe resaltar la parte positiva de la marca.

## **2.6 El personal de Brinki Eventos**

La empresa busca que el personal que ingresa a trabajar en la empresa tenga una actitud positiva, porque eso será lo que diferencie a un Brinki de los demás, la energía y el empeño que pongan en cada evento. Dentro de la organización existe gente diversa, cada una con una personalidad distinta y con habilidades propias. A la empresa le interesa que los clientes queden satisfechos con sus eventos y que el personal que envían esté lo suficientemente bien preparado. Sin embargo, no todos los brinkis tienen las mismas aptitudes o se desenvuelven de igual forma.

Por tal razón, la empresa ha optado por separar a los colaboradores en dos grupos: A y B

**Grupo A:** En este grupo están ubicados los colaboradores que puedan desenvolverse en al menos 4 de las siguientes actividades: animadores, mimos, zanqueros, bailes y shows, pintucaritas, globoflexia, títeres, promotores e impulsadoras.

**Grupo B:** En este grupo están los colaboradores que son contratados por aparte para fiestas específicas o solo cuando la empresa tiene temporadas altas.

A pesar de que los grupos han servido para distinguir qué Brinkis pueden realizar ciertas actividades, dentro del Grupo A también existen subgrupos. Por lo general, los animadores son quienes tienen más eventos en la semana y depende mucho de qué tan satisfecho quedó el cliente con la animación para que los llamen de nuevo a varios eventos consecutivos. De igual forma, depende de cuántos eventos tenga la empresa y de lo que solicite el cliente, todo debe ajustarse al presupuesto para ver cuántos colaboradores pueden ir o si puede ir uno solo

que pueda realizar al menos 3 de las actividades antes mencionadas. Por otra parte, los colaboradores del Grupo B, suelen ser llamados cuando un cliente pide un servicio en específico o con temáticas especiales, como es el caso de los shows de magia o presentaciones de teatro y bailes; en estos casos, los encargados de logística deben llamar con anticipación para coordinar horarios, ver disponibilidad de tiempo y ver si aceptan el presupuesto destinado.

## **2.7 Líneas de acción: Talleres y Capacitaciones**

La empresa se caracteriza por brindar un servicio de entretenimiento y eventos de calidad, por ende se preocupa de que sus colaboradores estén capacitados en cuanto al desenvolvimiento personal, manejo de máquinas, atención al cliente, entre otros servicios. Los directivos de la empresa buscan que todos sus colaboradores formen parte del Grupo A y fomentan a que los *Brinkis* con más experiencia aporten con sus conocimientos a sus compañeros.

Esta organización busca que su personal sea capaz de desenvolverse en distintas áreas y como resultado decidieron que dos fines de semana al mes, la empresa realizaría distintos talleres y capacitaciones para que los *Brinkis* adquieran nuevos conocimientos y sean capaces de brindar un excelente servicio. Lo que la empresa busca con estos talleres es evitar inconvenientes o quejas sobre el desarrollo del evento. Los encargados de dar estas capacitaciones son los trabajadores más habilidosos y con más experiencia en el área designada.

De igual forma, los talleres buscan integrar a su personal y generar un buen ambiente laboral, mediante distintas dinámicas y actividades lúdicas. Muchas veces se aprovecha el desarrollo de estas capacitaciones, para recibir retroalimentación por parte de los colaboradores, con respecto a los eventos y lo que han opinado los clientes. Debido a que estos talleres se realizan los fines de semana, no siempre asisten todos los *Brinkis* y muchas veces va un número reducido de personas, lo cual causa molestias en los directivos.

Francisco Ortega, Socio de *Brinki Eventos* manifestó lo siguiente:

Los chicos deberían valorar el tiempo que la empresa dedica en ellos al darles estas capacitaciones, porque eso no nos sirve a nosotros, sino a ellos, porque les ayuda en su desenvolvimiento personal y los capacita para enfrentarse a cualquier situación. Si uno de ellos decide irse de la empresa el día de mañana, se llevará ese conocimiento y podrá destacar en otro lugar, pero nadie ve el beneficio que obtienen por ese lado. (Ortega, com personal 07.diciembre.2018)

De igual forma, la gerente considera que por medio de estos talleres, se puede generar una buena relación entre todos y disminuir la competencia laboral entre colaboradores. Esto se debe, a que la empresa atravesó por momentos en los que algunos de sus trabajadores buscaba opacar a otros con la finalidad de tener más trabajo, esta situación provocó muchos conflictos internos y los directivos tomaron la decisión de sacar de la empresa a estas personas para reducir la tensión. Así que consideran que motivando la participación del personal y la colaboración de todos, puede lograr que la relación mejore.

## **2.8 Gestión del Talento Humano**

La encargada de logística de *Nanny's Home*, es quien maneja la parte de recursos humanos de *Brinki Eventos*. La empresa no tiene responsabilidad directa sobre sus colaboradores porque no mantienen un contrato fijo, así que no cuenta con un departamento de recursos humanos que maneje temas de condiciones laborales, sino que las personas responsables del Talento Humano se limitan a la contratación de personal y a verificar las aptitudes de los *Brinkis*. Esta situación repercute negativamente en la imagen interna de la empresa, porque los colaboradores sienten que en caso de que existan problemas internos, no tienen un departamento al que acudir para que los respalde. Esta condición genera que su personal sienta que es solo un recurso más para la empresa, porque consideran que son fácilmente

reemplazables, ya que percibe que a la empresa no le interesa sus necesidades a nivel personal.

Carolina Saa menciona lo siguiente:

A medida que ha ido creciendo la empresa, me he dado cuenta de que nadie es indispensable aquí. Siempre vendrá alguien con mejores ideas o más ánimo de hacer las cosas y eso es importante para *Brinki*. Es decepcionante ver que se le ha dado apertura a muchas personas que entran, recogen ideas, se van de la empresa y luego montan un nuevo negocio que se vuelven competencia. Por eso creo que la empresa ha cambiado la forma en que percibe al personal, porque descubrimos que dar mucha confianza o hacerle creer a las personas que son necesarias para que funcione la empresa era un grave error. (Saa, com personal 13.diciembre.2018)

Para la empresa no representa un problema, tener alta rotación de personal, si percibe que sus colaboradores no están aportando como deberían. Esto se debe a que no necesitan un contrato fijo y esto no genera ni representa gastos extras para la empresa. A su vez, como se trata de una empresa que debe mantener una buena imagen en el mercado, le interesa que su personal sepa que para permanecer dentro de *Brinki Eventos* deben ofrecer lo mejor de ellos, porque si no cumplen con los requisitos y expectativas, pueden ser retirados de la empresa y alguien más ocupará su lugar inmediatamente. En la mayoría de reuniones que tiene la empresa, se habla de este tema y se les reitera a sus colaboradores que deben perseguir los objetivos de la organización y sentirse parte de la familia *Brinki*.

## **2.9 Condiciones laborales de la empresa**

Las condiciones laborales de toda organización están vinculadas a la parte estructural de la misma. En *Brinki Eventos*, la mayor parte de sus colaboradores trabajan con facturación por servicios prestados, esto implica que no están afiliados al seguro social del país. Para la empresa es conveniente esta modalidad, porque algunos de sus trabajadores no tienen ningún evento en el mes y asumir los gastos de la afiliación al IESS, representaría un gasto

significativo en estos casos. Sin embargo, esta condición ha generado disgustos en el personal, porque sienten que si les sucede algo en medio de una fiesta o evento, la empresa no se hará responsable y son ellos quienes deberán asumir los gastos.

Existen ciertos eventos en los que la empresa contratista paga la afiliación por el día de trabajo y resguarda la seguridad de los colaboradores, ya que saben que si algún accidente o catástrofe se suscita, el personal tendría acceso al seguro por ese día.

Carolina Saa expresó lo siguiente:

A los chicos siempre se les explica cómo manejar las máquinas y qué acciones deben evitar realizar para disminuir las probabilidades de que cualquier inconveniente se presente. Por eso deben tener sumo cuidado y cualquier novedad comunicar inmediatamente, si no es a mí a cualquiera de los chicos de la oficina, para ver cómo les ayudamos a solucionar el problema o ver qué alternativa podemos ofrecerles. (Saa, com personal 13.diciembre.2018)

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El primer paso para la planificación y creación de proyectos es el diagnóstico, para el desarrollo de esta disertación fue necesario hacer un diagnóstico comunicacional para saber qué problemas presentaba la empresa *Brinki Eventos*. Mediante la recolección de datos se pudo definir los conflictos internos de la organización y conocer sus causas. Washington Uranga (2008) define al diagnóstico de comunicación como “dinámico”, debido a que a medida que se avanza en la investigación, aparecen realidades y situaciones que dan otra perspectiva al problema. El diagnóstico es el punto de partida y una fase primordial para detectar las problemáticas del entorno y proponer soluciones que se adapten a los requerimientos y necesidades de los colaboradores. Los datos que se obtienen, por lo general, son recopilados a través de entrevistas, encuestas, grupos focales o mediante la observación. Además, el diagnóstico debe ser de carácter participativo ya que el involucramiento del personal es necesario para la toma de decisiones, porque aportan con ideas que mejoran la condición de la empresa. Es posible definir estrategias, una vez que se conozca cuáles son los problemas y se planteen posibles soluciones que vayan en línea con los objetivo

#### 3.1 Pregunta de Investigación:

- ¿De qué forma puede afectar el rumor al clima laboral y a la imagen corporativa del *Grupo NHB*?

#### 3.2 Objetivos

##### 3.2.1 Objetivo general:

- Identificar cómo el rumor puede afectar al clima laboral de una empresa y la imagen corporativa que genera en su público interno

##### 3.2.2 Objetivos Específicos:

- Diseñar un marco teórico que permita comprender de qué manera una buena estrategia de comunicación sirve para mejorar el clima laboral y la imagen corporativa de una empresa
- Realizar un diagnóstico comunicacional, para conocer el clima laboral del *Grupo NHB*

- Identificar los principales problemas de comunicación interna del *Grupo NHB* y definir estrategias en función de las necesidades de los colaboradores para mejorar su clima laboral y reducir el rumor en la empresa
- Diseñar una estrategia comunicacional que mejore el clima laboral de *Briki Eventos*

### **3.3 Metodología**

Para esta investigación se utilizó el método mixto propuesto por Roberto Hernández Sampieri (2014), es un método que combina el método cuantitativo con el cualitativo. Para emplear este método primero se recogieron datos numéricos precisos y a medida que avanzó la investigación, los resultados fueron analizados e interpretados de forma profunda y descriptiva a través del método cualitativo. Sampieri (2014) menciona que el método cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías”. (p.37) Y considera que 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.40)

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.4.1 Observación Participativa**

Se utilizó la técnica de la observación participativa, para obtener un panorama más amplio del contexto y una perspectiva más objetiva de la situación de la empresa; a su vez, la observación sirvió para hacer el diagnóstico comunicacional y conocer cuáles eran los principales problemas que se presentaban dentro de la empresa.

Para realizar la observación se visitó la empresa dos veces a la semana durante un mes y se asistió a tres reuniones entre directivos y colaboradores. Solo los directivos estaban informados sobre el desarrollo de la investigación, para que no se modifique el comportamiento de los colaboradores y afecte los resultados finales. Esta técnica sirvió para entender el tipo de relación que tenían los colaboradores de *Brinki* entre ellos y ver cómo se desarrollaban los procesos de comunicación entre los directivos y el personal; además se pudo determinar los cómo se manejaban los procesos de comunicación en la empresa.

Mediante esta técnica se identificaron los problemas sociales entre los colaboradores, en este caso, se visualizó la rivalidad existente y la manera en que los directivos tratan de sobrellevar estas diferencias o las acciones que emplean para detenerlas estas diferencias.

### **3.4.2 Encuesta**

Para obtener datos exactos y precisos fue necesario aplicar la técnica de las encuestas. José Luis Piñuel y Juan Gaitán (1999), señalan que la técnica de la encuesta consiste en la obtención de datos cuantificables válidos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Se realizó una encuesta de 40 preguntas a los 42 colaboradores de *Brinki Eventos*, la cual estaba dividida en 5 secciones: ética y valores, liderazgo, comunicación, motivación y clima laboral. La intención principal de la encuesta era conocer cómo percibía el personal a la empresa y hacer un sondeo del clima laboral; de igual forma, se quería determinar el nivel de satisfacción y motivación dentro de la empresa, ver cuál era su opinión sobre el manejo de la comunicación y los rumores internos, además obtener posibles soluciones a los problemas que percibían los colaboradores.

Para realizar esta encuesta se obtuvo el apoyo de la gerente propietaria, quien envió un comunicado a todos los colaboradores de *Brinki Eventos* para que se acerquen a la oficina a llenar la encuesta de forma obligatoria. Los resultados de la encuesta sirvieron para que los directivos tengan una visión objetiva de la situación interna de la empresa.

### **3.4.3 Entrevistas**

Para contrastar la información obtenida en las encuestas se consideró pertinente realizar 2 entrevistas grupales, cada una conformada por 4 personas. La intención era conocer cuál era la percepción de los colaboradores sobre los resultados obtenidos, ver su punto de vista y recibir una explicación del porqué se obtuvieron algunos resultados en ciertas preguntas.

Para realizar las entrevistas grupales, se aplicaron las siguientes variables: género, tiempo de permanencia dentro de la empresa; cargo o función que realizan en la empresa, nacionalidad. Fue necesario considerar estas variables para obtener distintos puntos de vista y una realidad más acertada sobre lo que ocurre dentro de la empresa. Se utilizó el enfoque cualitativo planteado por Hernández (2014), el cual se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados y consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, en este caso sus emociones, percepciones y experiencias dentro de la empresa.

La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida. La entrevista de grupo de discusión es la realizada con un pequeño grupo de personas sobre un tema específico, según Fontana y Frey (2005) es una técnica de recolección de datos cualitativa sumamente eficiente que proporciona algunos controles de calidad sobre la recogida de los datos que depende del cuestionario sistemático que responden varios individuos simultáneamente de manera informal o formal. Para desarrollar el capítulo 2, de igual forma, se realizaron 3 entrevistas a los directivos, para conocer cuál era su percepción sobre los procesos de comunicación de la empresa y ver qué opinaban sobre el clima laboral del *Grupo NHB*.

### **3.5 Presentación de los resultados**

El objetivo principal de la investigación fue el de identificar de qué manera el rumor empresarial puede repercutir en el clima laboral de una empresa y en la imagen que genera en su público interno. Para obtener estos resultados se realizó una encuesta a los colaboradores de *Brinki Eventos* y para contrastar esa información se hicieron dos entrevistas grupales.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la encuesta.

#### **3.5.1 Resultados de la encuesta**

La encuesta se aplicó a todo el universo de los colaboradores de la empresa. Los 42 empleados fueron llamados para responder las preguntas y conocer qué opinaban acerca de su lugar de trabajo, en esta encuesta no se tomó en cuenta a los directivos. De las 40 preguntas

que se realizaron a los colaboradores, se tomaron en cuenta sólo 16 preguntas para esta disertación y una pregunta abierta adicional en la que se preguntó a los colaboradores que recomendaciones tenían para mejorar el clima laboral de la empresa. La razón para elegir estas preguntas fue que eran las más relevantes para analizar la situación interna y corresponden a cada una de las 5 secciones: ética y valores, liderazgo, comunicación, motivación y clima laboral.

Una de las razones principales para realizar la encuesta con 40 preguntas fue que la gerente de la empresa aprovechó la situación para examinar la situación de la empresa en general, pero para el desarrollo de esta disertación sólo se consideraron las preguntas más importantes y que aportaron con datos para analizar la parte comunicacional de *Brinki Eventos*.

### 3.5.1.2 Datos Generales

#### Tiempo que forma parte de Brinki Eventos

42 respuestas

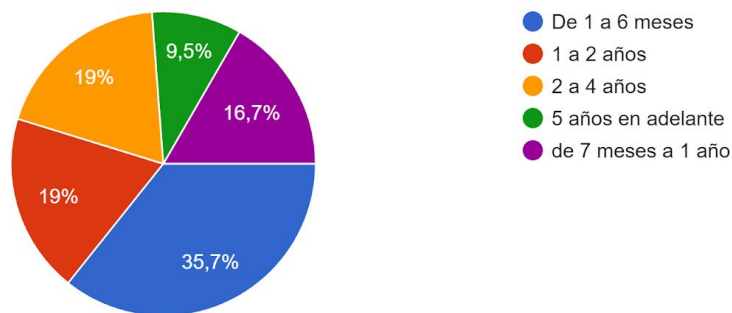


Figura 4: Tiempo de permanencia en la empresa. Fuente: Elaboración propia

Del total de los 42 trabajadores que tiene la empresa Brinki Eventos, en la figura 4 podemos observar que el 35,7% equivalente a 15 colaboradores llevan entre 1 y 6 meses dentro de la empresa; seguido por un empate del 19% entre colaboradores que trabajan en la empresa entre 1 y 4 años. El 16,7% equivale a 8 personas que llevan en la empresa entre 7 meses y 1 año. A partir de estas cifras se podría decir que el personal nuevo conforma más del 50% de trabajadores de la empresa, lo que implica que la empresa ha tenido un alto índice de rotación y aumento de personal durante el último año.

### 3.5.1.3 Ética y valores

En tu empresa Brinki Eventos existe respeto entre tus líderes y tus compañeros.

42 respuestas

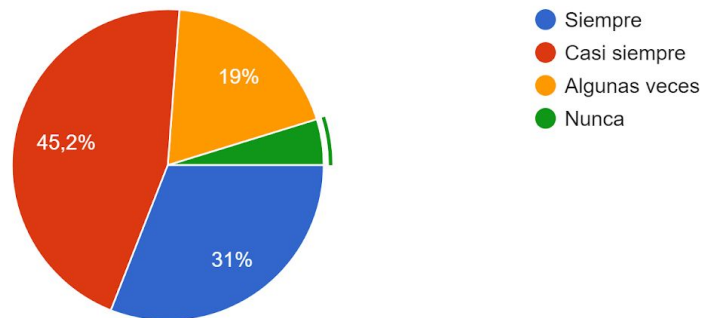


Figura 5: Respeto entre tus líderes y compañeros. Fuente: Elaboración propia

Del total de las 42 respuestas, 2 personas mencionaron que no existe respeto dentro de la empresa en absoluto y 8 personas equivalente al 19% consideran que algunas veces hay respeto entre líderes y compañeros, a pesar de que la mayoría de los colaboradores consideran que sí existe respeto dentro de Brinki Eventos, es preocupante y necesario saber a qué se debe esa concepción sobre el ambiente de trabajo. Debido a que, cuando el público interno tiene una mala visión de su lugar de trabajo, se da cabida para que se generen rumores o que la reputación e imagen de la empresa sea negativa.

Crees que la empresa Brinki Eventos se preocupa por tu bienestar personal y profesional.

42 respuestas

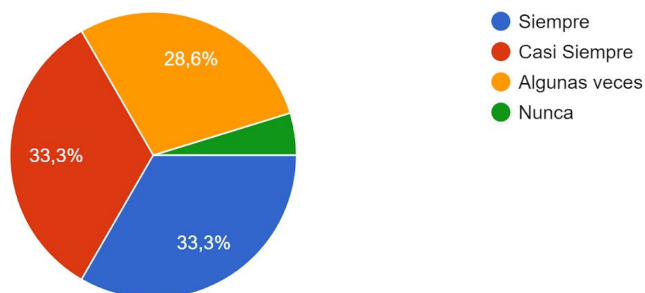


Figura 6: Bienestar personal y profesional. Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de los encuestados considera que la empresa se preocupa por su bienestar personal y profesional, sin embargo 12 personas manifestaron que sienten que solo algunas veces la empresa se preocupa por ellos y 2 colaboradores contestaron la empresa nunca se preocupa por ellos. Es necesario conocer en qué áreas Brinki Eventos presenta deficiencias y ver si la empresa se preocupa por el bienestar personal y profesional de sus trabajadores en la misma medida.

En tu empresa Brinki Eventos crees que existe favoritismo hacia algunos colaboradores.

42 respuestas

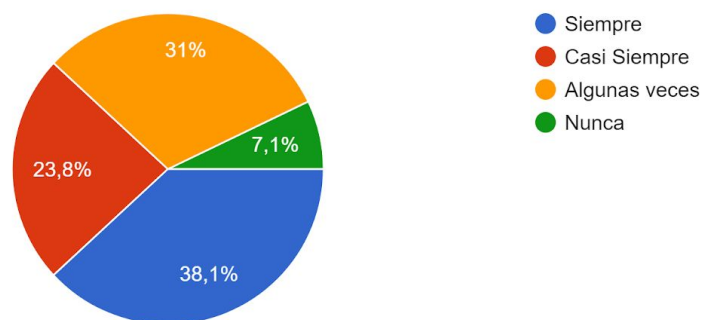


Figura 7: Favoritismo dentro de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

El 61,9% de los colaboradores consideran que sí existe favoritismo hacia algunos colaboradores. El 31% considera que algunas veces existe favoritismo, a pesar de que no consideran que siempre, estas cifras revelan que dentro de la empresa, sí existe preferencias hacia algunos colaboradores y que es una situación evidente. Esta pregunta es relevante para conocer cuál puede ser el factor principal para que existan problemas dentro de la empresa, porque su personal siente que existe preferencia hacia algunos colaboradores.

Tengo la cooperación y el apoyo de los líderes de la empresa para cumplir con mi trabajo.

42 respuestas

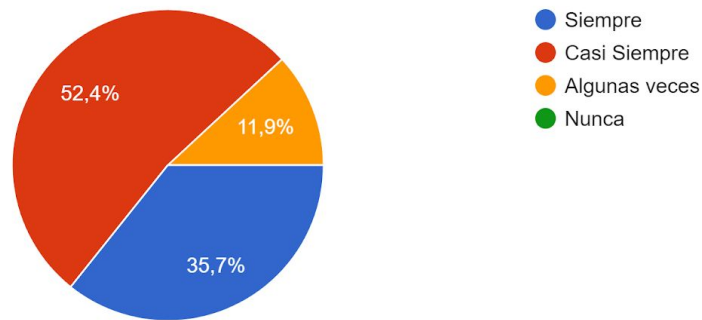


Figura 8: Cooperación y apoyo de los líderes. Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de los colaboradores sienten que sí tienen apoyo por parte de sus líderes para poder cumplir con su trabajo y solo 5 colaboradores que equivalen al 11,9% consideran que son pocas veces en las que sienten apoyo, pero ningún encuestado considera que no recibe apoyo. Estas cifras son favorables para los directivos, porque su equipo si valora el apoyo que la empresa brinda. De igual forma, demuestra que los líderes están dispuestos a ayudar y que se preocupan porque el trabajo de los brinkis se realice de manera exitosa.

### 3.5.1.4 Liderazgo

Cuando cometo algún error, recibo una retroalimentación apropiada por parte de los líderes de la empresa

42 respuestas

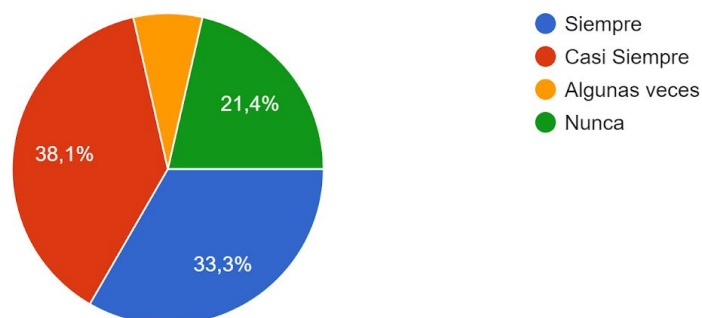


Figura 9: Retroalimentación por parte de los líderes. Fuente: Elaboración propia.

El 71,4% de los encuestados consideran que sí reciben retroalimentación cuando cometen una falla, sin embargo el 21,4% respondió que nunca recibe una retroalimentación. Es importante trabajar en la comunicación interna de la empresa para que sus colaboradores sientan que son informados sobre su desempeño y que a la empresa le importa su desarrollo laboral, ya que si esas personas no conocen las fallas que están cometiendo las seguirán cometiendo, y a su vez si realizan una buena labor es importante que los directivos les informen, para que sigan trabajando de ese modo.

Newstrom (2011), describe que las principales necesidades que tienen los empleados en una empresa son las instrucciones adecuadas sobre sus funciones y la retroalimentación de su desempeño. Los empleados necesitan saber si han alcanzado las metas propuestas por la empresa para saber si han cumplido los objetivo o conocer las fallas que han cometido para de ese modo poder reforzar las áreas en las que tienen problemas.

### Recibo alguna motivación por parte de los líderes para cumplir eficientemente mi trabajo

42 respuestas

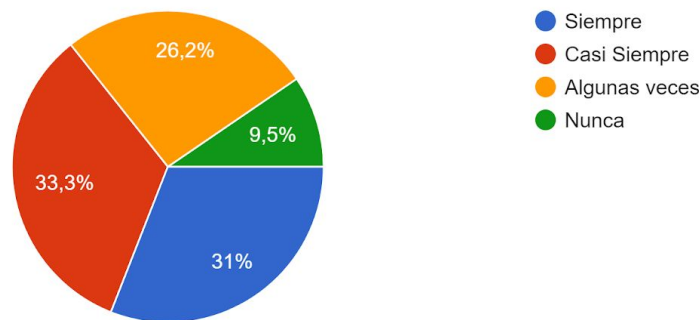


Figura 10: Motivación por parte de los líderes. Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de los colaboradores con el 64,3% consideran que sí reciben alguna motivación para realizar su trabajo, lo cual es una cifra positiva para la empresa, porque refleja que la mayoría de sus empleados sí se sienten motivados en su lugar de trabajo. El 26,2% respondió que pocas veces recibe algún tipo de motivación y 4 colaboradores manifestaron que nunca reciben algo. Esta condición afecta el rendimiento de los colaboradores y repercute en la imagen que proyectan al público externo, porque realizan su trabajo más por el factor económico, que por el compromiso que mantienen con la empresa.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores están motivados, es importante trabajar para mejorar el nivel de motivación y satisfacción laboral de todos los trabajadores dentro de la empresa.

Cuando tiene un problema en su empresa Brinki Eventos, los líderes de la empresa se interesan en resolverlo eficientemente.

42 respuestas

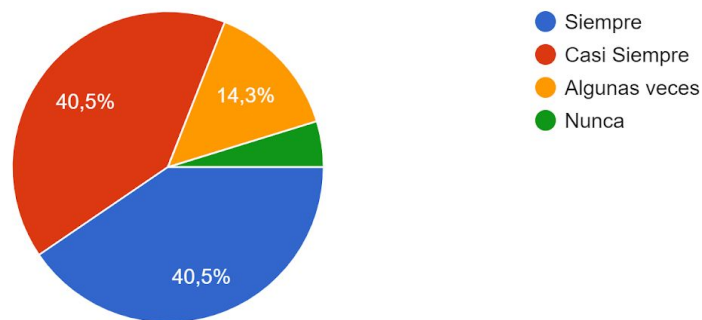


Figura 11: Apoyo cuando tiene problemas en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

De los 42 encuestados, 34 consideran que la empresa sí se preocupa por ellos cuando tienen un problema dentro de la empresa, esto implica que los directivos sí brindan apoyo y respaldan a su público interno cuando existen problemas. Solo 2 personas sienten que los directivos no se interesan en ellos y 6 colaboradores consideran que algunas veces la empresa se interesa por resolver sus problemas.

Dentro del ámbito organizacional es imprescindible que el personal confíe en sus líderes y que se sientan respaldados, porque en caso de que se genere algún problema, no tendrán miedo de comentarlo con la directiva y buscarán una solución en conjunto.

### 3.5.1.5 Comunicación

Considero que existen problemas de comunicación dentro de mi empresa

42 respuestas

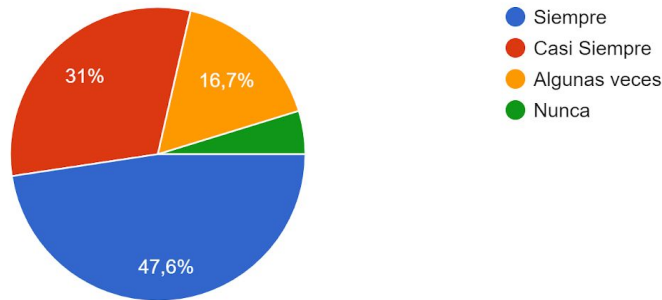


Figura 12: Problemas de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

El 78,6% de los encuestados respondió que existen problemas de comunicación dentro de la empresa. Del total de los 42 colaboradores solo 2 contestaron que no existen problemas de comunicación. Estas cifras revelan que Brinki Eventos sí presenta deficiencias en sus procesos comunicacionales. Además, se evidencia que hace falta un Departamento de Comunicación o alguien que asesore a la directiva para llevar de mejor manera los procesos internos de comunicación y la forma en que se transmiten los comunicados y la información importante. Porque su público interno está consciente de que hay problemas y la percepción que tienen de los directivos y de la empresa, puede verse afectada.

Recibo de manera oportuna la información que requiero para realizar de forma eficiente mi trabajo.

42 respuestas

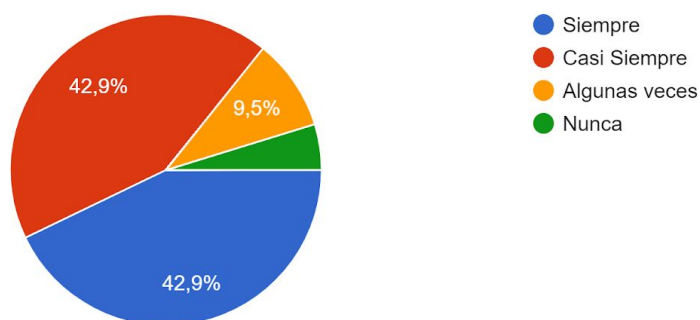


Figura 13: Información oportuna para realizar de forma eficiente mi trabajo. Fuente: Elaboración propia.

A pesar de los datos obtenidos en el figura 12, donde se manifiesta que existen problemas de comunicación, el 85,8% de los encuestados considera que sí recibe de manera oportuna la información necesaria para realizar eficientemente su trabajo. Esto quiere decir que a pesar de que haya problemas de comunicación, Brinki Eventos está pendiente de que su personal esté bien informado sobre las funciones que deben realizar, para evitar que cometan errores y brindar un excelente servicio. A la empresa le interesa generar una buena imagen con sus clientes y con el público externo, por ende siempre buscará que su personal sepa correctamente cómo realizar su trabajo.

A la hora de tomar decisiones la empresa toma en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.

42 respuestas

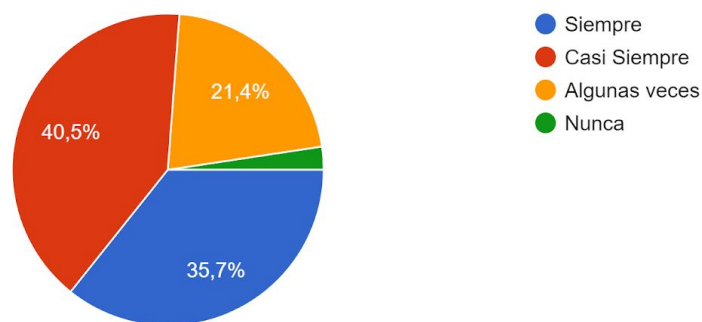


Figura 14: Toma de decisiones de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta era necesaria para conocer si el personal de Brinki Eventos, siente que es parte de la empresa y que se considera su opinión a la hora de tomar decisiones. El 76,2% respondió que la empresa sí lo incluye en la toma de decisiones y que sí toma en cuenta su opinión o sugerencias, mientras que solo 1 de los colaboradores considera que nunca toman en cuenta sus ideas u opiniones. Es importante que el personal pueda aportar con ideas, porque eso refleja que hay presencia de comunicación ascendente. Capriotti (1998), menciona que es importante que los empleados se sientan involucrados y parte de la empresa para que exista cohesión dentro del grupo y mejore el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Además de que los colaboradores se sienten escuchados y saben que la empresa no toma decisiones sin antes consultar con el público interno.

## En mi empresa Brinki eventos me mantienen informado/a sobre asuntos y cambios importantes que se den en la misma.

41 respuestas

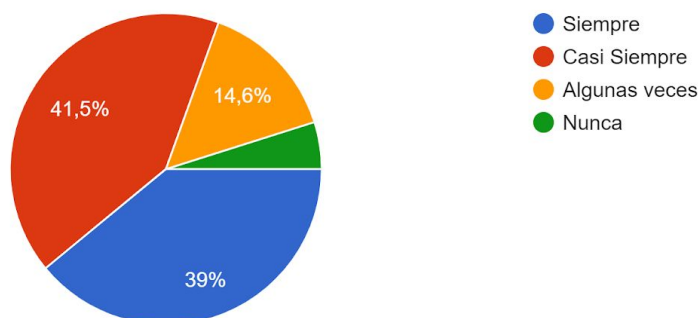


Figura 15: Información sobre asuntos y cambios importantes. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos obtenidos, el 80,5% respondió que la empresa los mantiene informados sobre cambios importantes que se generan dentro de Brinki Eventos. Esta cifra es positiva, porque es necesario que los colaboradores estén al tanto de los asuntos y cambios significativos que se susciten y más cuando se trata de trabajadores eventuales que no comparten siempre con el resto de directivos y colaboradores. Newstrom (2011), considera que es importante que las noticias y cambios importantes lleguen a tiempo a sus colaboradores, para que no se ponga en duda la confianza hacia la organización y no se de cabida para la formulación de rumores o filtraciones. A través de los datos obtenidos se puede decir que Brinki Eventos sí mantiene a su público informado y los incluye en la toma de decisiones.

## Conozco los cambios establecidos debido a los rumores, más que por la comunicación directa con mis jefes

42 respuestas

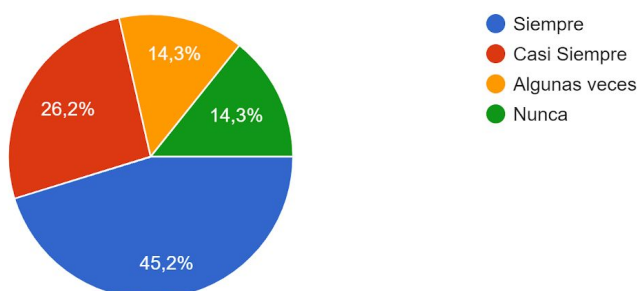


Figura 16: Rumores. Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta buscaba conocer qué tan alto es el nivel de rumores que existen dentro de la empresa. El 68,7% respondió que se entera de los cambios de la empresa gracias a los rumores que escucha, más que por la comunicación directa con los jefes; esta cifra es preocupante porque en los espacios donde hay un alto índice de rumor, se generan varios problemas internos y malos entendidos. Estos datos indican que Brinki Eventos es una empresa donde su personal emite comentarios constantemente sobre lo que ocurre dentro de la organización. El principal problema de esta situación, es que no se sabe la veracidad de estos rumores y tampoco se conoce a partir de quiénes se dan estas filtraciones. Por ende es importante trabajar en el control de rumores internos dentro de Brinki Eventos.

### 3.5.1.6 Motivación

Consideras que eres una persona necesaria para la empresa

42 respuestas

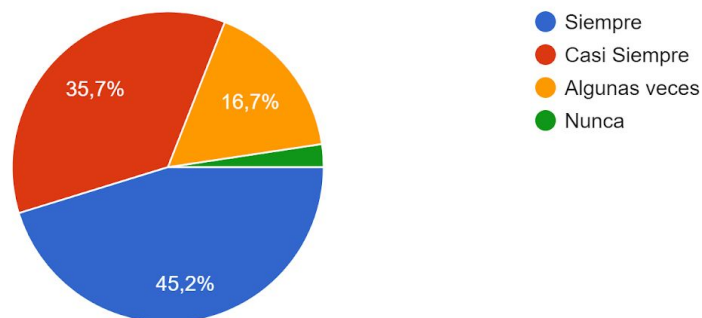


Figura 17: Importancia dentro de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

El 80,9% de los encuestados considera que sí es una persona necesaria para la empresa. Esta es una cifra alta y positiva para la empresa, porque implica que la mayoría de los colaboradores sienten que sí son importantes dentro de Brinki Eventos, es decir que la empresa no solo los ve como un recurso más. Cuando los colaboradores sienten que son indispensables y que forman parte de la empresa, son más eficientes y proactivos, porque saben que la organización necesita de ellos y que su labor contribuye al desarrollo de la misma.

### 3.5.1.7 Clima Laboral

¿Cómo calificas el Clima Laboral en Brinki eventos?

42 respuestas

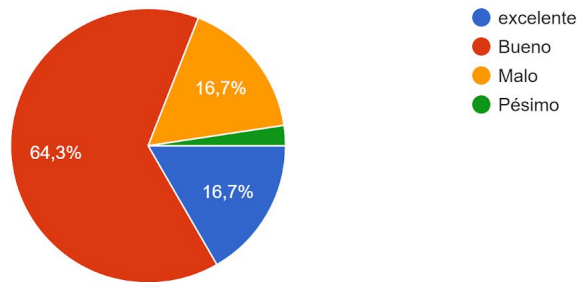


Figura 18: Clima Laboral. Fuente: Elaboración propia.

Más de la mayoría de colaboradores tienen una imagen positiva de Brinki Eventos y de su clima laboral, pese a que en algunas de las preguntas se pudo evidenciar que la gestión del personal en Brinki no es tan buena, su público interno no considera que la empresa es un mal lugar para trabajar y están conformes con el clima laboral. Estas cifras son alentadoras para la directiva, porque reflejan que a pesar de que hayan falencias en algunas áreas, su personal está satisfecho con su lugar de trabajo.

¿Cómo calificas la relación que mantienes con tus líderes de la empresa Brinki Eventos?

42 respuestas

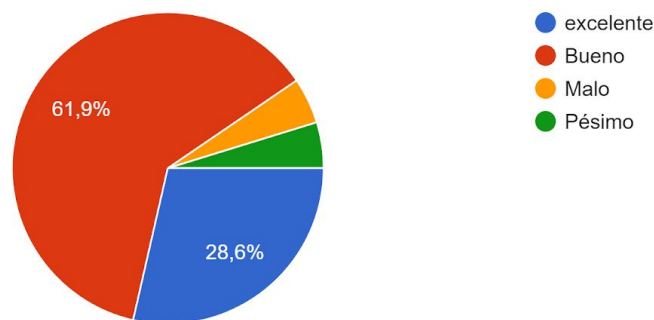


Figura 19: Relación con los líderes de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

El 90,5% de los encuestados respondió que mantiene una relación positiva con los líderes de la empresa. Aparentemente la mayoría de los colaboradores mantienen una buena relación

con sus jefes y está agusto con su lugar de trabajo, a pesar de que en la observación participativa se pudo presenciar que sí existen disputas entre algunos brinkis y los directivos.

Al final de la encuesta había una pregunta abierta adicional, la cual permitía a los colaboradores expresarse y aportar con ideas para mejorar la situación de Brinki Eventos. Para esta disertación se tomó en cuenta las respuestas que proponían estrategias o cambios aplicables a la empresa; además se incluyó las respuestas en las que se evidenciaba que existía algún tipo de problema en el ámbito comunicacional de Brinki Eventos y se las agrupó para analizar de mejor manera la situación interna de la empresa.

### **¿Cómo colaborador de esta empresa, qué recomendarías para mejorar el clima laboral?**

- “Mejorar la capacitación para el personal nuevo. Mejorar la comunicación administrativa con los trabajadores, y dejar el favoritismo que se sabe que existe desde hace mucho tiempo”.
- “Que se considere los horarios de las personas y se elimine los favoritismos, para que sean equitativos con todos los colaboradores”.
- “Considero que primero se debería aclarar quién es el líder principal, ya que existe confusión con respecto a eso. Promover actividades de integración y compañerismo, para disminuir los favoritismos y en caso de que exista un problema, antes de que empiecen los rumores las personas involucradas deberían solucionar los problemas como adultos”.
- “Resolver los problemas desde la raíz colocando a cara a cara a los afectados y no haciendo reuniones con todo el personal, porque eso solo empeora la situación”.

En estas 4 respuestas se puede evidenciar que algunos de los colaboradores consideran que no existe compañerismo dentro de la empresa y que es evidente que hay favoritismo hacia algunas personas. Además se menciona que existen problemas de comunicación en la parte administrativa y que no está claro quienes forman parte de la directiva. Consideran que se deberían realizar actividades de integración para fortalecer la relación de los Brinkis, de igual forma, proponen mejorar la comunicación y en caso de que se genere algún problema interno,

solucionarlo solo con los involucrados y resolverlo desde la raíz, porque si no la situación interna solo empeora y se generan más rumores.

- “Innovar y escuchar las ideas que el nuevo personal aporta y permitir a los Brinkis realizar su trabajo a su estilo para que nos sintamos más motivados en cada evento”.
- “Tener algún incentivo para las personas que se comprometan con su trabajo y ver a Brinki no solo como un trabajo sino también como experiencia que nos a servir en nuestra vida cotidiana”.
- “Que exista más comunicación tanto entre compañeros como con los jefes, porque en ocasiones los propios jefes no saben de las decisiones de los otros, a su vez mejorar el respeto entre todos y motivarnos más para ir a realizar nuestro trabajo”.
- “Poner en claro cuales son las responsabilidades y obligaciones de cada uno. Valorar a su personal por su trayectoria y trabajo entregado en el tiempo trabajado, dar algún reconocimiento”.

Los colaboradores esperan que se valore más su trabajo y buscan cierto tipo de motivación para realizar de mejor manera su trabajo; perciben que hay falta de organización y que la comunicación entre los directivos tiene deficiencias, por lo tanto, proponen que se esclarezcan cuales son las responsabilidades y funciones que cada persona cumple dentro de Brinki Eventos. A su vez, se pide apertura para escuchar nuevas ideas y permitir que los colaboradores tengan su propio estilo, se busca eliminar el favoritismo para que el clima laboral mejore y que la relación entre compañeros se fortalezca.

### **3.5.2 Análisis de Resultados de las Entrevistas**

Una vez obtenidas las respuestas de la encuesta, se consideró pertinente realizar 2 entrevistas grupales para contrastar las preguntas y conocer por medio de los Brinkis a qué podía deberse los resultados de algunas preguntas de la encuesta. Las entrevistas grupales se realizaron en la terraza de la empresa y se solicitó la presencia de dos hombre y dos mujeres, con diferente tiempo de permanencia en la empresa y distinto cargo o función para tener perspectivas distintas. De igual forma, esta especie de grupo focal sirvió para ver qué tipo de relación

mantenían los colaboradores de la empresa entre ellos y distinguir si existía algún tipo de rivalidad.

### **Entrevistas grupales**

La primera entrevista grupal se realizó el día jueves 24 de enero de 2019 a las 11:30 am a las instalaciones de la empresa. La segunda entrevista se realizó el martes 19 de febrero de 2019 a las 12:00 pm en el mismo lugar. Para cada sesión se convocó a cuatro personas, dos hombres y dos mujeres, con distinto tiempo de permanencia en la empresa, los rangos de tiempo iban desde los tres meses hasta los cuatro años, también se consideró importante que los entrevistados tuvieran distintos cargos y que realizaran distintas funciones en la empresa, podían ser animadores, diseñadores de marca, zanqueros, mimos, encargados de talleres, entre otros.

Las dos entrevistas se realizaron en la terraza de la empresa, sin la presencia de los directivos para evitar alteraciones en las respuestas y el comportamiento de los trabajadores. Antes de comenzar con las preguntas se les explicó cuál era la intención de la entrevista grupal y se procedió a hacer una especie de grupo focal, en esta técnica cada persona podía hablar libremente respetando el turno de los demás y expresar su emociones y opiniones. Para realizar este análisis se mostró a los colaboradores el resultado obtenido en 8 preguntas de la encuesta y se les preguntó cuáles creían que eran las causas o razones para que se obtuvieran esos porcentajes y qué opinaban sobre esa situación en la empresa. Además se analizó el comportamiento y la interacción entre los colaboradores, sus reacciones y opiniones.

Por motivos de confidencialidad y para resguardar la identidad de los entrevistados, se omitirá el nombre y el tiempo de permanencia que llevan dentro de la empresa.

Tabla 3.

#### *Primera entrevista grupal*

<b>Datos</b>	<b>Edad</b>
Entrevistado 1	24

Entrevistado 2	28
Entrevistado 3	23
Entrevistado 4	26

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

*Segunda entrevista grupal*

<b>Datos</b>	<b>Edad</b>
Entrevistado 5	21
Entrevistado 6	28
Entrevistado 7	25
Entrevistado 8	32

Fuente:Elaboración propia

### **Bienestar personal y profesional**

La primera pregunta hacía referencia a la figura 6 que preguntaba si la empresa se preocupa por el bienestar personal y profesional de los *Brinkis*. Se les mostró a los entrevistados que la encuesta reflejaba que el 66% de los colaboradores sí sentían que la empresa se preocupaba por ellos y se les preguntó qué opinaban de la cifra obtenida.

La mayoría de los entrevistados respondió que la empresa sí se preocupa por los *Brinkis* en la parte profesional, es decir que le interesa que sepan desenvolverse en los eventos y que siempre ofrece talleres para que realicen mejor su trabajo, pero que en sí no está pendiente del bienestar personal y emocional.

Es difícil y delicado hablar de esta situación, pero el solo hecho de que no contemos con ningún seguro dice mucho. Si algo malo pasa en una fiesta o si se daña alguno de los equipos, la empresa no piensa en nuestra condición y es a nosotros a quien nos toca asumir esos gastos. (Entrevistado 2, 28)

La verdad no he tenido ningún inconveniente hasta ahora, pero sí me he puesto a pensar que deberíamos tener algún seguro o algo que nos respalde por lo menos durante los eventos.

Porque a la empresa en sí le interesa que el nombre de *Brinki* quede bien con sus clientes y que nosotros hagamos un buen trabajo, pero no se dan cuenta que la mayoría de nosotros estamos inconformes con las disposiciones. (Entrevistado 7, 25 )

En esta pregunta todos los entrevistados interactuaron y se pudo percibir que en general no se sentían respaldados por la empresa en caso de que algún accidente ocurriera en el trabajo. Sin embargo, se mencionó reiteradas veces que la empresa siempre estaba pendiente de la manera en que se desenvuelve el personal en los eventos y que buscan perfeccionar y preparar a los *Brinkis* para que todos lleguen a ser animadores.

### **Favoritismo dentro de la empresa**

La siguiente pregunta correspondía a las respuestas de la Figura 7, sobre el favoritismo dentro de la empresa. Con esta pregunta se incrementó la tensión del grupo en las 2 entrevistas grupales.

En la primera sesión, 3 de los colaboradores respondieron que sí existe favoritismo dentro de la empresa y que las preferencias son marcadas, mientras que solo uno de los colaboradores, contestó que no, que *Brinki Eventos* ofrecía el mismo trato para todos. En esta ocasión empezaron a salir reclamos entre los colaboradores, quienes mencionaron que *Brinki* es una empresa donde los grupos son muy marcados y que es evidente que existen personas que tienen prioridades.

No llevo tanto tiempo dentro de la empresa y desde que llegué siempre he escuchado cosas como, " ahh es que a ella no le van a decir nada o qué sacas quejándote si él tiene corona", la verdad es que el favoritismo es muy marcado y empieza desde los directivos y si se han generado problemas entre los compañeros podría decir que viene desde arriba. (Entrevistado 3, 23)

Yo creo que Carito nos da la misma oportunidad a todos y ya depende de cada uno de nosotros si queremos destacar entre los demás. No creo que exista favoritismo porque se nos ofrece el mismo trato a todos, solo que a veces gente que no hace bien su trabajo espera ser llamado más veces que alguien que trabaja de forma excelente y la verdad no me parece. (Entrevistado 1, 24)

En la segunda sesión de igual manera la tensión del grupo se acrecentó, 3 de los colaboradores respondieron que sí había favoritismo en la empresa y una participante

contestó que no, que ella no consideraba que era favoritismo, si no que se reconocen los logros y méritos de cada uno. Se generó un tipo de discusión entre colaboradores, porque algunos sintieron que se desvalorizaba su trabajo y se mencionó el tema de la segregación y xenofobia.

Cómo puedes decir que no hay favoritismo, es más que obvio. Conseguir un trabajo para mí ha sido difícil y agradezco que Caro me haya abierto las puertas, pero aquí existe mucha xenofobia y está claro quienes son los favoritos de la directiva y quienes van a ser llamados a más eventos. (Entrevistado 6,28)

No creo que se trate de xenofobia, porque si miras el nuevo personal, la mayoría son venezolanos y en cambio yo siento que nos están desplazando. Es verdad que siempre ha existido favoritismo hacia algunos colaboradores, pero esta vez yo creo que la empresa no valora a quienes hemos estado tantos años y da oportunidad a cualquier otro. (Entrevistado 8, 32)

En esta ocasión fue pertinente intervenir para frenar los reclamos entre colaboradores, porque se generó una discusión que alteró el comportamiento de los entrevistados. Y se procedió a hacer una revisión de lo que estaba ocurriendo en la empresa y hacerles entender que los problemas que se suscitaban entre ellos provenían del funcionamiento de la empresa, más no de cada persona.

### **Retroalimentación por parte de los líderes**

Con respecto a los resultados obtenidos en la Figura 9, sobre la retroalimentación por parte de los líderes cuando cometen un error, solo uno de los ocho entrevistados respondió que no había sido informado sobre las fallas que cometía en la empresa, pero asumió que era porque no había tenido errores en su trabajo. Se mencionó que en algunas ocasiones, las fallas que habían tenido eran causadas por falta de comunicación desde la directiva, ya que entre ellos existían problemas de comunicación y muchas veces estaban desinformados sobre los acuerdos que hacían con los clientes o no se les avisaba con antelación ciertas cosas.

Lo que se mencionó en la primera entrevista es que la gerente siempre informa a través del grupo de WhatsApp quienes han realizado un buen trabajo y los comentarios positivos que dejaban los clientes que estaban satisfechos o contentos con el servicio de animación ofrecido y que este gesto era agradable porque reconocían su labor dentro de la empresa.

La retroalimentación que recibimos por lo general es de carácter positivo o como felicitación sobre los eventos, eso comunican en el grupo y siempre nominan al evento de la semana, entonces yo considero que es una manera de recordarnos que hacemos un buen trabajo y es un tipo de reconocimiento. (Entrevistado 3, 23 )

En la segunda entrevista dos colaboradores rescataron que la directiva procura enviar de manera oportuna las retroalimentaciones tanto positivas como negativas, para evitar futuras equivocaciones o asegurarse de los *Brinkis* sigan realizando un buen trabajo.

### **Motivación dentro de la empresa**

A partir de las respuestas que se obtuvieron sobre la pregunta anterior en la entrevista, se preguntó a los colaboradores si recibían algún tipo de motivación para cumplir con sus funciones dentro de la empresa, sin considerar los mensajes de felicitación en el grupo de WhatsApp.

En la primera sesión se hicieron observaciones interesantes, porque mencionaron que si bien no tenían incentivos monetarios, la empresa suele hacer sorteos o entregar canjeos que sus proveedores o socios de *Brinki Eventos* auspician y veían a estas actividades como un tipo de motivación. Además mencionaron que a veces pueden obtener beneficios de la empresa si cumplen con ciertas condiciones solicitadas, por ejemplo: si los colaboradores comparten 5 posts de la página de facebook de *Brinki Eventos*, pueden reclamar un algodón de azúcar o un granizado, entonces la empresa maneja este tipo de retribuciones con sus empleados cuando cumplen con lo solicitado.

En la segunda entrevista grupal, se mencionó que la empresa busca motivar a los colaboradores con las felicitaciones en el grupo de WhatsApp o premiando al evento de la semana, lo cual para ellos es un reconocimiento por sus logros, pero no es una motivación que los impulse a hacer más por su trabajo, porque ha habido veces en las que sienten que aunque se esfuercen no se valora todo lo que hacen o el tiempo que dedican a la empresa. Sin embargo, se mencionó que lo que motivaba a la mayoría era la alegría que existía en la empresa y que el ambiente de trabajo es relajado, por lo que muchos van a despejar la mente y a divertirse.

La mayoría de los *Brinkis* ven a esta empresa como un lugar de trabajo alegre y relajado, del cual obtienen un beneficio económico. La personalidad de los *Brinkis* es animada y muchas veces el ambiente de trabajo me ayuda a olvidarme de los problemas y eso es lo que me motiva a continuar en la empresa. (Entrevistado 5, 21)

A partir de las respuestas de la encuesta y la opinión de los entrevistados, se puede decir que *Brinki Eventos* sí mantiene motivados a sus colaboradores a pesar de que no les entrega motivación extrínseca de corto plazo, lo que les agrada es el buen ambiente laboral que ofrece.

### **Problemas de comunicación**

Se procedió a la sección de comunicación, la pregunta hacía referencia a la Figura 12: problemas de comunicación dentro de la empresa. Las cifras obtenidas en la encuesta revelaron que más del 50% de los colaboradores consideraban que sí existían problemas de comunicación.

En la primera entrevista se mostraron los resultados a los colaboradores y se les preguntó por qué creían que la mayoría de respuestas revelaban que existían problemas de comunicación en la empresa. La mayoría contestó que se debía a la falta de organización, además se mencionó que con tantos cambios administrativos y de personal, mantener una buena comunicación ha sido un problema, empezando porque la directiva tiene varios problemas de comunicación. Otro tema que se mencionó fue que el canal escogido para enviar comunicados importantes no era el indicado ya que existía falta de seriedad por parte de algunos colaboradores y eso generaba malestar.

Es más difícil que el personal se entere de algo en una empresa donde algunos vienen una vez al mes o incluso mucho tiempo después y el medio por el que nos informan las novedades es el grupo de WhatsApp, el cual como muchos saben, a veces es saturado por mensajes sin sentido y lo verdaderamente importante es ignorado o pasa a segundo plano. (Entrevistado 3, 23)

En la segunda sesión de igual forma se mostró los resultados obtenidos y se preguntó cuáles creían que eran las razones para que los colaboradores piensen eso de la empresa. En esta ocasión se volvió a mencionar que la directiva tenía problemas de comunicación, sin

embargo, aquí se detalló que uno de los principales problemas era que los roles y funciones de los directivos no estaban bien definidos, por lo que el personal tenía problemas con detectar su superior inmediato y no respetaban las jerarquías. También se mencionó que muchos de los problemas eran provocados por malos entendidos o rumores difundidos, además se hizo énfasis en la falta de comprensión, porque para algunos el significado de las palabras o la intención del mensaje variaba y eso generaba malestar.

*Brinki* no tiene un departamento de comunicación, pero la raíz de los problemas se debe a que la directiva no está bien informada sobre las nuevas disposiciones y entre ellos se confunden, entonces la información que nos llega a nosotros no siempre es la correcta. (Entrevistado 7, 25 )

Los rumores inventados han generado controversias entre compañeros, ha habido veces que un término aquí tiene un significado distinto y malinterpretan la intención de uno generando discusiones sin sentido y los rumores se esparcen entre todos y el conflicto se hace más grande. (Entrevistado 5,21)

Con esta pregunta se pudo evidenciar que los problemas de comunicación interna generan otro tipo de problemas. Los rumores son creados a partir de la falta de información o por mensajes ambiguos y su difusión muchas veces genera malestar en el personal o afecta a la imagen de la empresa. De igual forma, los conflictos o discusiones son producto de una mala comunicación entre directivos y colaboradores, por lo tanto es pertinente trabajar en la comunicación interna de la empresa.

### **Toma de decisiones de la empresa**

La siguiente pregunta hacía referencia a la Figura 14 sobre la toma de decisiones en la empresa. En las 2 entrevistas se mostró a los colaboradores que el 76,2% de los encuestados respondió que sí se tomaba en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones o hacer cambios en la empresa.

En la primera entrevista se preguntó a los colaboradores qué opinaban sobre los resultados obtenidos y contestaron que la directiva sí toma en cuenta la opinión de los *Brinkis* o que convoca a reuniones en las que notifican sobre las nuevas disposiciones. Sin embargo, se

mencionó que el hecho de incluir al personal en la toma de decisiones, no garantiza que sus ideas o sugerencias vayan a ser adoptadas.

En las reuniones por lo general es Carito quien nos pregunta qué opinamos sobre los cambios de la empresa o nos dice si tenemos sugerencias, y yo he propuesto cosas que para mí funcionarían en la empresa, pero no han incluido ninguna de mis propuestas. (Entrevistado 4, 26)

En la segunda entrevista los colaboradores también respondieron que la empresa sí los incluye en la toma de decisiones y mencionaron que cuando la directiva convoca a reuniones obligatorias es porque van a realizar modificaciones o tienen noticias importantes que informar. Es importante que los empleados se sientan involucrados y parte de la empresa para que mejore el sentimiento de pertenencia hacia *Brinki Eventos*.

## **Rumores**

El gráfico 16 correspondiente a los rumores dentro de la empresa, demostró que el 68,7% de los encuestados se enteraba de los cambios de la empresa gracias a los rumores que escuchaba, más que por la comunicación directa con los jefes. Se preguntó a los entrevistados por qué creían que se generaba esta situación y qué opinaban sobre los rumores.

En la primera entrevista se pudo observar que cuando se mencionó el tema de los rumores, los cuatro entrevistados hicieron una expresión de disgusto y emitieron comentarios que demostraban que era evidente que este fenómeno estaba presente en la empresa.

En *Brinki* uno debe cuidarse de lo que dice, porque los chismes y rumores se esparcen como un virus, y a veces son cosas aumentadas o inventadas. (Entrevistado 2, 28)

Cuando vengo a la empresa luego de unas dos semanas, me entero de todo lo que ha ocurrido solo por rumores. (Entrevistado 3, 23)

En esta sesión se les preguntó cómo era la relación que llevaban con los directivos, para saber por qué la comunicación directa con los jefes no funcionaba. Se mencionó que el personal no siempre asiste a las reuniones o que muchas veces cuando llegan a la oficina y quieren hablar con la jefa, no pueden, porque está ocupada o no se encuentra y terminan preguntando a otras

personas y muchas veces la información que reciben no es la precisa o son especulaciones. Dos de los colaboradores mencionaron que no se llevan con los otros directivos y que varios *brinkis* tenían inconvenientes con una persona en específico. También mencionaron que hay personas, que inventan rumores para afectar a los demás y que esta situación ha provocado problemas entre compañeros, donde la gerente ha tenido que intervenir y tomar medidas.

En la segunda entrevista se presentaron los resultados obtenidos de la encuesta y se preguntó a los colaboradores qué opinaban sobre los rumores dentro de la empresa. Los cuatro entrevistados respondieron que sí era un problema evidente en la oficina, y que este fenómeno había provocado varios conflictos. Se mencionó que la gerente incluso había realizado una reunión obligatoria donde el tema a tratar era el clima laboral, haciendo énfasis en la divulgación de rumores e información no verificada, porque se habían suscitado conflictos causados por chismes que empezaron desde los colaboradores y llegaron a oídos de la directiva. En esta sesión se tocaron temas de cómo los rumores pueden afectar a la integridad de una persona y el daño que pueden llegar a provocar los comentarios malintencionados.

En *Brinki* uno se entera de lo que quiere y de lo que no debe. En una que otra ocasión me he enterado de algunas decisiones de la directiva, incluso antes de que oficialicen la noticia y otras veces me han llegado comentarios negativos de algunos colaboradores y eso sí afecta al clima laboral de la empresa. (Entrevistado 7, 25 )

Los entrevistados expresaron su disgusto ante este fenómeno y se refirieron al rumor como algo tóxico, que se esparce y tiene efectos negativos. También mencionaron que algunos trabajadores inventan cosas porque existe mucha rivalidad entre colaboradores.

### **Clima Laboral**

Se procedió a la sección de clima laboral y a partir de las respuestas que brindaron los entrevistados acerca del rumor se profundizó en esta pregunta. A los participantes se les mostró que el 81% de los encuestados respondió que el clima laboral de *Brinki Eventos* era relativamente bueno y se les pidió que expliquen si creen que los rumores podrían afectar esta situación.

Los entrevistados de la primera sesión manifestaron que los rumores sí afectan al clima laboral de la empresa, principalmente porque generan rivalidad y disminuyen el compañerismo. Uno de los participantes mencionó que él sabe que personas son conflictivas o chismosas y procura no hablar con ellos para evitar problemas. En esta entrevista mencionaron que existen grupos marcados en *Brinki Eventos* y que en una ocasión se empezó a difundir el rumor de que algunos colaboradores hacían escoger al personal nuevo entre un grupo y el otro. Esta condición afectó a la situación interna de la empresa porque los nuevos *Brinkis* sentían que el ambiente laboral era pesado y competitivo y en esta ocasión la gerente tuvo que intervenir para frenar de raíz los rumores.

Los rumores han afectado la relación entre compañeros más de una vez. Hubo en la época en la que se incrementó la tensión grupal y el clima laboral era pesado, porque todos estaban a la defensiva y veían solo por sus intereses. (Entrevistado 1, 24 )

En la segunda entrevista de igual forma se presentó a los participantes los datos obtenidos en la encuesta y se preguntó si creían que el rumor podría afectar al clima laboral. La respuesta unánime fue que sí afectaba en gran medida. En esta sesión se retomó el tema de la discriminación, porque uno de los colaboradores mencionó que se habían inventado rumores acusatorios sobre él, por su inclinación sexual y porque era venezolano, en esta situación la gerente había tenido que intervenir y encarar a quienes comenzaron a difundir el rumor para frenarlo. Los participantes también manifestaron que en ocasiones la gente añade o exagera lo que escucha e hicieron una comparación con el juego del teléfono dañado, postulando que al final la intención principal del mensaje es distinta o totalmente modificada

En una ocasión se empezó a difundir el rumor de que la empresa se quedaría solo con personal joven porque eran más eficientes, en ese entonces yo era uno de los mayores y me preocupé. Cuando me acerqué a preguntarle a la jefa sobre esta disposición me contestó que no era verdad, que lo que ella había dicho es que debían renovar el personal para mejorar la eficiencia de la empresa. (Entrevistado 8, 32)

Al final se les preguntó qué recomendaciones darían a la directiva para evitar la difusión de rumores y mejorar la situación de la empresa. En general, las respuestas fueron que bajarían el nivel de competencia y eliminarían los favoritismos. Que propondrían charlas y dinámicas de integración donde todos pudieran conocerse mejor, para no ser juzgados por su lugar de

nacimiento o su inclinación sexual. Además se mencionó que si todos los *Brinkis* hablaran sobre sus inconformidades, podrían unirse y solicitar cambios o reformas a la directiva, sin embargo, están muy desunidos por las disputas y eso interfiere en su trabajo en equipo.

Una vez finalizadas las entrevistas se agradeció a los participantes por su colaboración para este análisis y el desarrollo de esta disertación y se les comentó que sus sugerencias serían tomadas como base para las recomendaciones de esta disertación.

## CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico comunicacional realizado en *Brinki Eventos* se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

La Comunicación Interna es una herramienta que facilita la emisión y recepción de los mensajes hacia el público interno de la organización. Cuando el personal de una empresa conoce los objetivos y valores de la misma, es capaz de transmitirlo a los demás y está en la capacidad de desmentir los rumores que se generen acerca de la institución. Lo que la Comunicación Interna busca, es que los miembros de la organización se apropien de la cultura organizacional de tal modo que se sientan implicados con la empresa y aseguren su permanencia, debido a que cuando existe compromiso organizacional, el clima laboral mejora y la interacción de sus colaboradores también, porque se forma un ambiente donde se sienten motivados para trabajar e incrementan su productividad.

Aunque una empresa no cuente con un Departamento de Comunicación, puede tener un buen ambiente laboral donde su público interno se sienta satisfecho, sin embargo, si se presentan deficiencias en los procesos comunicacionales, el clima laboral en algún punto se verá afectado, por los problemas que conlleva una mala comunicación o la falta de información dentro de la empresa. Una de las principales debilidades que presentan las organizaciones es que no consideran a sus clientes internos y son ellos quienes reflejan los valores de la empresa al público externo. Por tal motivo, es importante que las empresas presten atención a la comunicación interna y que incluyan a su personal en la toma de decisiones, de ese modo todos tendrán conocimiento sobre lo que acontece dentro de la empresa o que emitan comunicados pertinentes e informen sobre toda nueva disposición.

Cuando se pone en común los objetivos de los individuos y los de la organización, se forja un camino en el que todos se dirigen a un mismo rumbo. Por ende, cuando se emplea la comunicación organizacional para formar el vínculo entre la empresa y sus colaboradores, se llega a conocer cuáles son los requerimientos del personal y se trabaja en las áreas que necesitan apoyo o que presentan deficiencias; esta es la base del funcionamiento de una

buena empresa. Porque sus líderes llegan a conocer cuales son las inquietudes de su público y trabajarán por mejorar esos aspectos, para mantener a su personal motivado y evitar malos comentarios o actitudes negativas dentro de la empresa.

Por otro lado, el rumor es un fenómeno que se presenta en todo ámbito y puede surgir por varias causas. Las principales son la falta de información y la ambigüedad en el mensaje, sin embargo, también existen otros motivos como el interés, ya sea el de afectar a alguien o por conseguir algo. Las organizaciones evitan la propagación de rumores porque generan más problemas, en algunos casos altera el clima laboral y las relaciones interpersonales del público interno. Además, puede tener una repercusión mayor y afectar a la imagen de la empresa, por medio de sus colaboradores. Debido a que lo que ellos piensen de su organización es lo que transmitirán a los demás y si tienen una imagen negativa, ese es el tipo de comentarios que se esparcirá. Por esta razón, es necesario frenar la difusión del rumor empresarial y llegar a la raíz del problema, para que la situación de la empresa mejore y el personal se sienta satisfecho con su lugar de trabajo.

En cuanto al estudio de caso de *Brinki Eventos* se puede concluir que:

- Dentro de *Brinki Eventos* sí se presentan varios problemas de comunicación interna. Uno de los factores principales para que ocurra este fenómeno, se debe a la falta de un Departamento de Comunicación o del apoyo de alguna persona que asesore a la empresa en los procesos comunicacionales. A pesar de que la empresa cuenta con alguien a cargo de la promoción externa y la imagen de *Brinki Eventos* en las redes sociales, no tiene nadie que brinde apoyo en la parte interna y en la emisión de comunicados.
- Debido a que la mayoría de los *Brinkis* son trabajadores eventuales, no están en constante contacto con los demás colaboradores ni con la directiva, por tal motivo, muchas veces no se enteran de todos los cambios que se realizan dentro de la empresa y no siempre participan en la toma de decisiones de la misma. Esta situación repercute en la percepción que tiene el personal sobre *Brinki Eventos*, ya que consideran que su opinión no es tomada en cuenta, además de que la comunicación que mantienen es

limitada y no se informan correctamente de todas las disposiciones de la empresa y cometen errores.

- Muchos de los trabajadores de *Brinki Eventos*, tienen otros trabajos fijos u obligaciones, a los que dan preferencia. Esta situación repercute en el sentido de que cuando se convoca a reuniones en las que se solicita que asista todo el personal, no siempre pueden ir y no se enteran de todas las disposiciones o no pueden dar sus sugerencias.
- El canal por el cual se envían los comunicados importantes no es el más efectivo, sin embargo, es el más adecuado para mantener informado a todo el personal de esta empresa. Los grupos de WhatsApp y las aplicaciones de mensajería instantánea permiten que la comunicación sea efectiva y tenga un mayor alcance. *Brinki Eventos* al no estar en constante contacto con todo el personal debe ayudarse de este tipo de herramientas tecnológicas para llegar a todo su público interno, a pesar de que tiene muchos inconvenientes y los mensajes no llegan de la manera esperada.
- El rumor sí afecta al clima laboral y tiene repercusión en el desempeño y la relación de los colaboradores. Se pudo evidenciar que el personal elabora rumores ante la falta de información o cuando un mensaje es ambiguo, sin embargo, también se pudo determinar que los rumores negativos son difundidos cuando existe rivalidad entre colaboradores o hay presencia de favoritismo en la empresa.
- La directiva de *Brinki Eventos* presenta varios problemas de comunicación, debido a que tienen falta de organización, empezando porque los roles y funciones no están bien definidos. Este problema es de tipo estructural, sin embargo el buen funcionamiento de una empresa empieza por ahí, es necesario que haya entendimiento y comunicación efectiva entre los directivos para que puedan transmitir correctamente las disposiciones al resto del personal.
- Las barreras y limitaciones del lenguaje sí conlleva algunos problemas, a partir de este análisis se pudo evidenciar que una palabra puede tener varios significados y alterar la intención del mensaje. La palabra “marico” en Venezuela es utilizada para referirse a un amigo, sin embargo, en Ecuador se la utiliza como un insulto para referirse a alguien como maricón. Dentro de la empresa se presentaron problemas entre los colaboradores por malos entendidos a raíz de la utilización de ese término.

Respondiendo a la pregunta de investigación ¿De qué forma puede afectar el rumor al clima laboral y a la imagen corporativa del *Grupo NHB*? se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El rumor empresarial tiene más repercusión en la imagen corporativa de una empresa de lo que se cree. A partir de este análisis se pudo observar que mediante de la propagación de comentarios negativos y chismes, se forja una mala reputación de la empresa y en general de sus líderes. El *Grupo NHB* se ha caracterizado por la difusión de rumores y rivalidad entre colaboradores, esta condición provocó que personal de la empresa se una entre sí y abandone *Brinki Eventos* para formar una nueva organización que se convirtió en su competencia. El principal problema es que esta gente conocía el funcionamiento de la empresa, y además de ser desleales con la directiva, comenzaron a difundir rumores que afectaron a la imagen externa del *Grupo NHB*, el cual tuvo los recursos necesarios para frenar con la propagación de estos comentarios negativos.
- El rumor afecta de forma negativa al clima laboral, partiendo de que por lo general este fenómeno tiende a ser de carácter negativo o no es verídico y la información que difunde no es oficial. Además se pudo evidenciar que dentro de *Brinki Eventos*, la mayoría de veces surge ante un interés que por lo general es el de crear tensión o afectar a algunas personas y también cuando el personal está desinformado.
- Es más difícil controlar la difusión de rumores con trabajadores eventuales, a pesar de que no están todos presentes en la oficina se puede evidenciar que repercute en el clima laboral y la imagen que tienen de los directivos. Dentro de esta empresa se ha comprobado que los rumores se esparcen a través de aplicaciones de mensajería instantánea, donde se difunden chismes o comentarios negativos que afectan a la integridad de una persona.

## RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la situación dentro de la empresa:

- Aplicar la estrategia de adelantamiento dentro de la empresa para que prevean cualquier acontecimiento inesperado y estén preparados. En caso de que tengan que hacer reestructuraciones internas, considerar a todo el personal e informarles sobre las nuevas disposiciones que tomará la directiva, consultar opiniones y pedir sugerencias, de ese modo el personal sentirá que es importante para la empresa y que su opinión tomada en cuenta.
- Por otro lado, tener un plan de contingencia en caso de que una situación de emergencia se suscite. Es importante que la empresa sepa cómo responder ante estas situaciones y que delimite funciones y roles, porque el momento en el que se presente algún problema, no puede improvisar sobre qué acciones tomar o cómo actuar. En este punto se incluiría el seguro por eventos, porque su personal no se siente respaldado en ese ámbito y saber que en caso de que algún accidente ocurra, cuenta con una empresa que cubre con los gastos, brinda tranquilidad y motiva al personal. Si la empresa no responde de la manera adecuada, podría verse inmersa en problemas legales que podrían repercutir directamente en su imagen institucional.
- Cuando se quiera informar al personal sobre las nuevas disposiciones de la empresa, considerar otro medio además del WhatsApp. Se podría enviar adicionalmente un correo detallado y pegar en la cartelera de la oficina un documento en el cual se expliquen las nuevas reglas.
- Es importante mejorar la señalética de la empresa y definir los sitios donde se ubican los objetos que se utilizan en los eventos. Porque no todos los *Brinkis* saben cómo está organizado el lugar y esto genera malestar, tanto para los colaboradores como para los directivos, que tienen que explicar al personal donde se encuentra cada cosa.
- Poner letreros en el puesto de trabajo de cada persona en *Brinki*, porque no delimitar funciones genera falta de organización. Los roles no están bien definidos y algunas personas hacen más o menos de lo que deberían. Si respetaran jerarquías y conocieran con exactitud la función que deben cumplir dentro de la empresa, se evitarían muchos problemas.

- Brindar charlas donde se hable sobre la diversidad de género y la tolerancia hacia los demás. Es importante que el personal de *Brinki* entienda que existen personas con inclinaciones distintas y que su condición difiere a la de ellos.
- En caso tener a un colaborador que genera muchos problemas considerar retirarlo de la empresa, a pesar de que brinde un excelente servicio de animación. Es importante que la gerente esté consciente de que aunque todos son importantes para la empresa, nadie es indispensable e imprescindible, porque esta situación genera la perspectiva de que existe favoritismo hacia ciertos colaboradores y solo incrementa la rivalidad.
- En caso de conocer sobre algún caso de rumor interno, frenarlo instantáneamente, como propone Newstrom (2004), encarando al personal y frenando de raíz su difusión.

## REFERENCIAS

- Aggity (27, marzo de 2018). Mensajería instantánea en la empresa. *DigitalBiz Magazine* (28). Obtenido desde <https://www.digitalbizmagazine.com/mensajeria-instantanea-en-la-empresa/>
- Arellano, E. (enero-marzo de 1998). La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones. *Razón y Palabra*. Recuperado el noviembre de 10 de 2014, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Betanzos Díaz, N., y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis Psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología* Vol. 23 No. 2 , 207-215.
- Brandolini, A. Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. La Crujía, Buenos Aires.
- Brinki Eventos. (2017). Quiénes somos. Quito, Ecuador. Recuperado desde <http://www.brinkieventos.com/>
- Cano, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. Obtenido el 09 de enero de 2019 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6313252.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Comunicación Interna en Chile* (2008), Comunicación interna en DHL, llave para el triunfo en los negocios. Obtenido el 17 de abril de 2017 desde <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2008/09/caso-dhlcomunicacin-interna-al.html>
- Castellón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. México: Pearson
- Castells, M. (1998). *La era de la información*. España: Mc Graw Hill
- Castillo, J. y Prieto, C. (1990): *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid: CIS
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Editorial. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I., y Colbs. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill
- Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2000). *Más allá de la comunicación interna*. La intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona: Ediciones Gestión

- Elías, J. , Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna*. La intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona: Ediciones Gestión
- Fainholc, B. (2004). Lectura crítica en Internet. *Análisis y utilización de los recursos tecnológicos en educación*. Rosario (Argentina): Homo Sapiens Ediciones.
- Fernández Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas, 2005.
- Fontana, A., Frey, J. (2005). *The Interview, from neutral stance to political involvement*. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage. Obtenida el 29 de mayo de 2019 desde [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)
- Gumucio-Dagron, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 12(1), 23. Recuperado el 29 de abril de 2018, de <file:///C:/Users/user/Downloads/1088-2675-1-PB.pdf>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* . México: Prentice Hall Hispanoamerica S. A. de C. V.
- Martínez, P. (2002). *Gestión Social del Talento Humano*. Prentice Hall. México. Pág.23.
- Mintzberg,
- Morales,F.(2000). *Dirección de Comunicación empresarial*. Comunicación Interna, Barcelona: Gestión, pág. 219.
- Mosquera, M. (2008). *De la Etnografía antropológica a la Etnografía virtual*. Estudio de las relaciones sociales mediadas por Internet. *Fermentum, Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 53 (18), 532-549.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press
- Mujica, M. (2000). Nuevas estrategias para gerenciar. Una visión epistemológica. *UNESR*, 61-76
- Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana. México D.F.. México. Ed. 11
- Newstrom, J. (2004). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana de España. México D.F.. México. Ed. 12
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana de España. México D.F.. México. Ed. 13
- Pinillos, A . (2016). “*Comunicación Interna, un paseo por el tiempo*.” *Harvard-Deusto Business Review* . Obtenido el 12 de mayo de 2019 desde <http://www.albertoandreu.com/comunicacion-interna-un-paseo-por-el-tiempo/>
- Prieto Castillo, D. (1990). *Elementos fundamentales de un proceso de comunicación*. Manuales didácticos CIESPAL. Quito, Editorial Quipus. Recuperado el 01 de mayo de 2018 desde <https://es.scribd.com/doc/87380628/06-Prieto-Castillo-Elementos-fundamentales-de-un-proceso-de-comunicacion>

Robbinson (2013): “*Cultura organizacional*”, Recuperado el 17 de abril de 2018 desde <http://es.scribd.com/doc/105849102/La-Cultura-Organizacional>

Saa, C., Entrevista personal, 15 de mayo de 2018.

Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill

## ANEXOS



*Anexo 1: Reunión de personal. Convocatoria para llenar la encuesta*



*Anexo 2: Personal de Brinki escuchando las indicaciones de la encuesta*



*Anexo 3: Convocatoria para realizar la primera entrevista grupal*

## **CLIMA LABORAL BRINKI EVENTOS**

La siguiente encuesta busca conocer tu percepción sobre el clima laboral en tu empresa Brinki Eventos. Los datos obtenidos son para fines académicos, por tu seguridad se mantendrá el anonimato, agradecemos tu sinceridad.

### **1. Tiempo que formas parte de Brinki Eventos**

- 1 a 6 meses
- 7 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 4 años
- 5 en adelante

**La siguiente sección corresponde a Ética y valores, escoge una de las cuatro opciones: Siempre, casi siempre, a veces, nunca, según corresponda.**

### **2. En tu empresa Brinki Eventos se practica la honestidad y responsabilidad.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

### **3. En tu empresa Brinki Eventos existe respeto entre tus líderes y tus compañeros.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

### **4. La adaptación a nuevas disposiciones son acatadas inmediatamente y de la mejor manera.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

### **5. Cuando se trata de cumplir con las disposiciones de tu empresa, lo haces aunque no se encuentre tu jefe inmediato.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca
-

**6. Crees que la empresa Brinki Eventos se preocupa por tu bienestar personal y profesional.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**7. En tu empresa Brinki Eventos crees que existen favoritismos con algunos colaboradores.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**8. Tengo la cooperación y el apoyo de los líderes de la empresa para cumplir con mi trabajo**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**9. Consideras que tus compañeros están comprometidos a trabajar por el éxito del equipo y el bien común.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**10. Cuando tus compañeros de trabajo te solicitan apoyo para alguna actividad laboral, lo haces incondicionalmente.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**11. En mi empresa Brinki Eventos, existe equidad en la distribución de carga de trabajo.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**12. Respeto la forma de pensar, la expresión de mis compañeros y la condición social de cada uno.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**La siguiente sección corresponde al Liderazgo de la empresa, escoge una de las cuatro opciones: Siempre, casi siempre, a veces, nunca, según corresponda.**

**13. Cuando cometo algún error, recibo una retroalimentación apropiada por parte de los líderes de la empresa**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**14. Consideras que los líderes de la empresa tienen el conocimiento adecuado para brindar ayuda en tus funciones cuando lo necesitas.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**15. Recibo alguna motivación por parte de los líderes para cumplir eficientemente mi trabajo**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**16. Cuando aportamos con ideas para mejorar nuestro trabajo, son escuchadas y analizadas por los líderes de la empresa**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**17. Cuando tiene un problema en su empresa Brinki Eventos, los líderes de la empresa se interesan en resolverlo eficientemente.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**18. Los líderes de la empresa promueven el bienestar interpersonal dentro de Brinki Eventos**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**19. Los líderes de la empresa me inspiran confianza y cercanía.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**La siguiente sección corresponde a la parte de Comunicación, escoge una de las cuatro opciones: Siempre, casi siempre, a veces, nunca, según corresponda.**

**20. Considero que existen problemas de comunicación dentro de mi empresa**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**21. La comunicación que existe en mi empresa es clara y transparente.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**22. Consideras que mantener una buena comunicación en el ambiente laboral facilita el trabajo cooperativo.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**23. Cuando recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato considero que será un aporte para mejorar mi desempeño.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**24. Consideras que la comunicación que mantienes con tu jefe inmediato aporta en tu desarrollo laboral.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**25. Recibo de manera oportuna la información que requiero para realizar de forma eficiente mi trabajo.**

- Siempre
- Casi Siempre

- A veces
- Nunca

**26. A la hora de tomar decisiones la empresa toma en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**27. En mi empresa Brinki Eventos me mantienen informado/a sobre asuntos y cambios importantes que se den en la misma.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**28. Conozco los cambios establecidos debido a los rumores, más que por comunicación directa con mi jefe.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**29. En mi empresa Brinki Eventos puedo reportar abusos y actos deshonestos de manera confidencial**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**La siguiente sección corresponde a la parte de Motivación, escoge una de las cuatro opciones: Siempre, casi siempre, a veces, nunca, según corresponda.**

**30. Consideras que eres una persona necesaria dentro de la empresa**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**31. Crees que tu empresa busca constantemente mejoras para el desarrollo de los colaboradores.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**32. Consideras que recibir un reconocimiento por tus resultados te permiten comprometerte más con tu trabajo.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**33. Crees que realizar cambios operativos internos dentro de la empresa ayudan a mejorar tu desempeño laboral.**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**34. Estás satisfecho/a con tu empresa Brinki Eventos**

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

**La siguiente sección corresponde al Clima Laboral, escoge una de las cuatro opciones: Excelente, Bueno, Malo, Pésimo, según corresponda.**

**35. ¿Cómo calificas el Clima Laboral en Brinki Eventos?**

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Pésimo

**36. ¿Cómo calificas la relación que mantienes con tus líderes de la empresa Brinki Eventos?**

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Pésimo

**37. ¿Cómo calificas el apoyo y desempeño de tus líderes de la empresa Brinki Eventos?**

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Pésimo

**38. La relación con tus compañeros de trabajo es:**

- Excelente
- Bueno

- Malo
- Pésimo

**39. ¿La cultura organizacional que tus líderes promueven es?**

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Pésimo

**40. ¿Cómo colaborador de esta empresa, qué recomendarías para mejorar el clima laboral?**

