



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

## **Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual**

**Trabajo de tesis presentado por:  
Karla Rossete Rodas López**

**Previo a optar al título de:  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

Asesor:  
Licenciado César Augusto Paiz Fernández

Guatemala, Mayo 2015

## **Consejo Directivo**

### **Director**

Lic. Julio Sebastián

### **Representantes Docentes**

M.A. Amanda Ballina

Lic. Víctor Carillas

### **Representantes Estudiantiles**

Carlos León

William Mena

### **Representante Egresado**

Lic. Michael González

### **Secretaria Administrativa**

M.A. Claudia Molina

### **Tribunal Examinador**

Lic. César Paiz

M.A. Amanda Ballina

Licda. Miriam Yucuté

M.A. Otto Yela

Lic. Hugo Nery Bach

M.A. María del Rosario Estrada



## Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 10 de marzo de 2014  
Dictamen aprobación 12-14  
Comisión de Tesis

Estudiante

**Karla Rossete Rodas López**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Rodas**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.3 del punto 1 del acta 03-2014 de sesión celebrada el 10 de marzo de 2014 que literalmente dice:

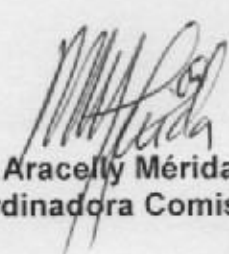
**1.3 Comisión de Tesis acuerda:** A) *Karla Rossete Rodas López, carné 200916313, el proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MAR VISUAL.* B) *Nombrar como asesor(a) a: Licenciado César Paiz.*

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis





# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 10 de julio de 2014.  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 56-2014

Estudiante  
**Karla Rossete Rodas López**  
Carné 200916313  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Rodas**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar acerca de su tesis: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MAR VISUAL.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

Lic. César Paiz, presidente(a)  
M.A. Otto Yela, revisor(a).  
Lic. Axel Santizo revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis





**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

Ref. ECC-CT-26/2014

Guatemala, 28 de julio de 2014.

Estudiante

**Karla Rossete Rodas López**

Carné 200916313

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad GuatemalaEstimada estudiante **Rodas**:

De manera atenta me dirijo a usted en atención a su solicitud del 28 de julio del presente año, dirigida al Director de esta unidad académica, en la cual autoriza con su visto bueno, que se nombre al Licenciado Nery Bach para que revise su trabajo de tesis de título: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MAR VISUAL**.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

*M.A. Aracelly Mérida*  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis

*Licenciado Julio E. Sebastián CR*  
Licenciado Julio E. Sebastián CR  
Director ECC



## Autorización por Comité Revisor Informe Final

Guatemala, 12 de enero del 2015

M.A.  
Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimada M.A. Mérida:

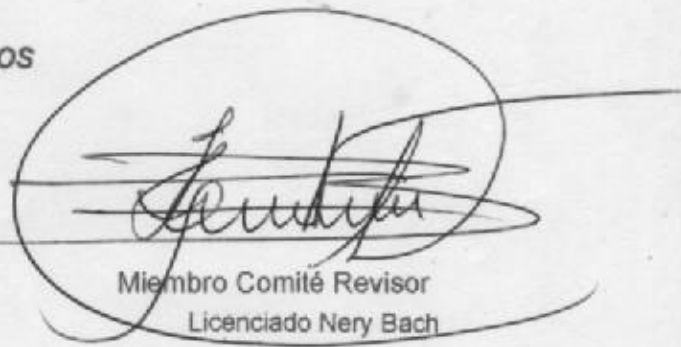
Atentamente informamos a usted que la estudiante **KARLA ROSSETE RODAS LÓPEZ**, carné No. **200916313**, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su trabajo de investigación, cuyo título final es: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MAR VISUAL**.

En virtud de lo anterior, se emite **DICTAMEN FAVORABLE** a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



Miembro Comité Revisor  
M.A. Otto Yela



Miembro Comité Revisor  
Licenciado Nery Bach



Presidente/a Comité Revisor  
Licenciado César Paiz

Guatemala, 18 de marzo de 2015.  
Solicitud examen privado tesis/  
Ref. CT-Akmg- No. 26-2015

M.Sc. **Claudia Molina**  
Edificio M2, segundo nivel  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado M. Sc. **Molina**:

En atención a las modificaciones al REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de manera atenta le traslado seis tesis del (la) estudiante **Karla Rossete Rodas López**, carné **200916313**, de título: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MAR VISUAL**. Una copia queda en poder de esta Comisión.

Derivado de lo anterior, procede notificar a la terna examinadora y a el estudiante la fecha 27/05/15 hora 14:00 y lugar salón 1 X, 2      ó Salón CD      para el examen final de tesis, con la finalidad de cumplir con el Título II: INFORME FINAL DE TESIS, Capítulo VI: ENTREGA DEL INFORME FINAL DE TESIS Y DE LA MONOGRAFÍA, contenido en el Artículo 11 del reglamento en mención, que literalmente dice: "La Secretaría de la Escuela distribuirá 6 ejemplares junto con la boleta de evaluación a los miembros del Tribunal Examinador", el cual está conformado por los siguientes profesionales:

Lic. César Paiz, presidente(a)  
M.A. Otto Yela, revisor(a).  
Lic. Nery Bach, revisor(a)  
M.A. Amanda Ballina, examinador(a).  
Licda. Miriam Yucuté, examinador(a).  
M.A. María del Rosario Estrada, suplente.

Tres de la seis tesis entregadas contienen una boleta de evaluación, las que serán de uso exclusivo para los miembros de este tribunal.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. **Aracely Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis

Copia: estudiante  
Control Académico.  
Archivo.  
AM/Eunice S.



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

516-15

Guatemala, 17 de noviembre de 2015.

Orden de impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 32-2015

Estudiante

**Karla Rossete Rodas López**

Carné 200916313

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Rodas**:


Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MAR VISUAL, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; tres ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

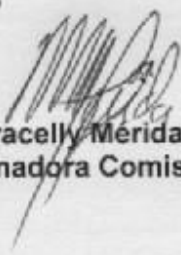
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC



  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo  
AM/Eunice S.



## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a Dios, quien ha tenido un propósito claro para mí desde antes de nacer, dándome habilidades y poniendo en mi camino a las personas correctas para descubrirlas y desarrollarlas, permitiéndome crecer personal y profesionalmente como parte de su propósito.

A mis padres, las personas que me han nutrido como ser humano y a quienes agradezco los valores que plantaron en mí desde pequeña. Gracias por enseñarme que no existen imposibles sino límites mentales, y cómo derribarlos. Gracias por siempre estar atentos en cada paso de mi formación profesional, por motivarme a llegar a la excelencia y darme la lección de hacer de lo ordinario algo extraordinario.

A mi hermano, quien me ha dado lecciones sin palabras y siempre está allí brindando su incondicional apoyo.

También dedico este acto a los sueños que hoy se convierten en metas; a la pasión, esfuerzo y disciplina que son elementos clave para lograr los propósitos que nacen hoy, culminando una etapa en mi vida.



***“Para efectos legales la autora es la única responsable del contenido de este trabajo.”***

# ÍNDICE

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| Resumen                          | 14        |
| Introducción                     | 15        |
| <b>CAPÍTULO I</b>                | <b>16</b> |
| Marco Conceptual                 |           |
| 1. Título del tema               | 16        |
| 2. Antecedentes                  | 16        |
| 3. Justificación                 | 17        |
| 4. Planteamiento del problema    | 22        |
| 5. Alcances y límites            | 23        |
| <br>                             |           |
| <b>CAPÍTULO II</b>               | <b>24</b> |
| Marco Teórico                    |           |
| 2.1 Definiciones de Comunicación | 24        |
| 2.2 Elementos de la Comunicación | 26        |
| 2.2.1 Emisor                     | 27        |
| 2.2.2 Encodificación             | 28        |
| 2.2.3 Mensaje                    | 28        |
| 2.2.4 Canal                      | 28        |
| 2.2.5 Receptor                   | 29        |
| 2.2.6 Decodificación             | 29        |
| 2.2.7 Retroalimentación          | 29        |
| 2.2.8 Ruido                      | 30        |

|  |    |
|--|----|
| 2.3 Tipos de Comunicación                      | 30 |
| 2.3.1 Intrapersonal                            | 31 |
| 2.3.2 Interpersonal                            | 31 |
| 2.3.3 Grupal                                   | 31 |
| 2.3.4 Organizacional                           | 32 |
| 2.3.5 Masiva                                   | 32 |
| 2.4 Comunicación Interna                       | 32 |
| 2.4.1 Tipos de comunicación interna            | 35 |
| 2.4.2 Herramientas de la comunicación interna  | 36 |
| 2.5 Publicidad                                 | 38 |
| 2.6 Agencia de Publicidad                      | 39 |
| 2.6.1 Origen de las agencias                   | 39 |
| 2.6.2 Tipos de agencia                         | 40 |
| 2.6.2.1 Agencias de publicidad por tamaño      | 42 |
| 2.6.2.2 Agencias de publicidad por origen      | 43 |
| 2.6.2.3 Agencias de publicidad por orientación | 43 |
| 2.6.3 Servicios básicos de una agencia         | 43 |
| 2.6.4 Clasificación dentro de una agencia      | 44 |
| 2.6.5 El equipo creativo                       | 45 |
| 2.6.6 Trabajo en equipo                        | 47 |
| 2.7 Agencia de Publicidad Mar Visual           | 50 |
| 2.7.1 Antecedentes históricos                  | 50 |
| 2.7.2 Misión                                   | 53 |
| 2.7.3 Visión                                   | 53 |
| 2.7.4 Valores                                  | 53 |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 2.7.5 Cultura de Compromiso       | 53        |
| 2.7.6 Servicios                   | 53        |
| 2.7.7 Organigrama                 | 54        |
| <b>CAPÍTULO III</b>               | <b>55</b> |
| Marco Metodológico                |           |
| 3.1 Método                        | 55        |
| 3.2 Tipo de Investigación         | 55        |
| 3.3 Objetivos de la investigación | 56        |
| 3.3.1 General                     | 56        |
| 3.3.2 Específicos                 | 57        |
| 3.4 Técnica                       | 57        |
| 3.5 Instrumentos                  | 57        |
| 3.6 Población                     | 58        |
| 3.7 Muestra                       | 58        |
| 3.8 Procedimiento                 | 58        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                | <b>59</b> |
| Análisis de Resultados            | 59        |
| Propuesta                         | 85        |
| Conclusiones                      | 99        |
| Recomendaciones                   | 101       |
| Referencias Bibliográficas        | 103       |
| Anexos                            | 107       |

## RESUMEN

Con el propósito de diagnosticar el estado de la comunicación interna de la Agencia de Publicidad Mar Visual, se realizó una investigación de tipo descriptiva, que permitió describir un hecho; documental, debido a la recolección de fuentes necesarias para desarrollar el marco conceptual; y de campo, ya que permitió obtener la información de fuentes primarias y de esa manera lograr la información necesaria para alcanzar el objetivo general.

Para llegar a dicho objetivo se utilizaron cuestionarios y entrevistas, así como una guía de observación, con lo cual se determinó el estado de la comunicación interna de la agencia. Con estos resultados se elaboró una guía la cual cuenta con actividades de integración grupal y sugerencias para mantener un ambiente de armonía dentro de la agencia.

La idea de esta guía de actividades y sugerencias, es para que se apliquen si así lo decide el departamento de Recursos Humanos, ya sea semanal o mensualmente de dos actividades grupales en adelante, con el fin de fomentar la integración de los colaboradores de la agencia y mantener un ambiente laboral cómodo, reforzando al mismo tiempo la cultura e identidad de la Agencia.

Basado en los resultados de la investigación se concluyó que el estado de comunicación interna dentro de la Agencia de Publicidad Mar Visual tiene un flujo positivo y hay un ambiente cómodo, sin embargo se detectó en ciertos sujetos, inconformidad con algunas personas dentro de la Agencia. Esto se mostró a la persona encargada de Recursos Humanos de la agencia el FODA de los sujetos con los puntajes más bajos para que den seguimiento y refuerce los puntos débiles de sus colaboradores.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación forma parte del diario vivir, puesto que gracias a ella se logran transmitir ideas, información, conocimiento, entre otros, a los individuos que se encuentran alrededor de cada uno. Ésta puede ser intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional, masiva o interna.

En la presente investigación se dará un enfoque especial a la comunicación interna, puesto que ésta puede llegar a ser la mejor herramienta para el desarrollo, crecimiento y productividad dentro de una organización o bien, si se le deja de lado y se maneja desinteresadamente, puede ir destruyendo paulatinamente a la organización, creando caries molestas e innecesarias.

A pesar que se maneja tanto comunicación formal como informal dentro de la organización y ambas son de suma importancia, se le debe prestar más atención a la comunicación informal, pues es la comunicación que se utiliza para convivir día a día, y es en donde los rumores o chismes pueden aparecer y crecer de manera rápida. Es la comunicación con información clave para los directores de una organización, pues es en donde se dejarán ver claramente las inconformidades o lo que más guste de los colaboradores.

Con la finalidad de mostrar que la comunicación interna es clave importante de una organización, se dará a conocer actividades simples y prácticas que pueden llegar a reforzar de gran manera a los individuos de una organización. La comunicación interna con un flujo positivo, integrará a cada colaborador, quien sintiéndose en un ambiente laboral cómodo, podrá expresar libremente y de manera respetuosa lo que gusta y disgusta en su área de trabajo u organización y esto dará las pautas para reforzar ciertos puntos dentro de la entidad, reforzando su cultura, identidad y desarrollo organizacional.

# CAPÍTULO I

## 1. Marco Conceptual

### 1. Título del tema

Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual

### 2. Antecedentes

Se elaboró una investigación de las tesis de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y no se encontró ninguna en cuanto a un diagnóstico de la comunicación interna dentro de una agencia de publicidad, pero se encontró relación en cuanto a los tipos de comunicación que se manejan dentro de una agencia de publicidad o empresas.

La tesis, afín en cuanto a una agencia de publicidad, es la elaborada por Norma Elizabeth Coy Delgado, aprobada en el año 2009, titulada *Los Ruidos de la Comunicación en una Agencia de Publicidad*. Llega a la conclusión que la comunicación, el ambiente cultural y organizacional a nivel interno, son elementos importantes para tener un ambiente sano de trabajo, lo que conllevará una empresa productiva.

También se encontró la tesis elaborada por Karina Walesca Peláez Monterroso, aprobada en el año 2011, titulada *Bases para la Creación de una Agencia Publicitaria: los aspectos legales, administrativos y publicitarios*, quien presenta no solo los aspectos para formar una agencia, sino también la clasificación a nivel interno que puede encontrarse en una agencia de publicidad.



Asimismo la tesis por Jose Luis Canel Puluc, aprobada en el año 2011, titulada *Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Partes Relacionadas en una Empresa de Telefonía Móvil* presenta de manera breve que una comunicación efectiva debe producirse ampliamente y debe fluir en las mayores direcciones posibles para tener resultados efectivos.

Hay tesis que tocan el tema de comunicación interna, sin embargo, ninguna de ellas está relacionada con una Agencia de Publicidad como las anteriores. Sin embargo sí hay tesis referentes a la comunicación interna dentro de una entidad.

En la biblioteca de la Universidad Francisco Marroquín, se encontró una tesis elaborada por Gilda Vera Alice Meléndez, aprobada en 1999 y titulada *Análisis de la Comunicación Interna en dos Empresas de Guatemala* en donde menciona que la comunicación interna juega papeles importantes y que ésta debe adaptarse a los caprichos del mercado. También expone brevemente las redes de comunicación en la empresa, entre las cuales menciona a la comunicación formal, descendente, ascendente, horizontal, rumor y externa.

Así mismo en la tesis de la Facultad de Ciencias de la Comunicación Social, elaborada por Lilia Evelyn Sandoval Ávila, aprobada en 2001 de la Universidad Francisco Marroquín y titulada *Análisis de Imagen Corporativa, Cementos Progreso, un caso Práctico*, señala que la comunicación interna en una entidad, es una de las bases fundamentales para la creación y transmisión de su cultura e identidad. Desarrolla de manera breve el concepto de comunicación interna, pues menciona que es “un proceso de doble sentido, a través del cual las personas trabajan en una institución.”

Por otro lado en la Facultad de Humanidades del Departamento de Psicología de la Universidad Rafael Landívar, se encontró la tesis de Jennipher Gliceth Seijas Montenegro, aprobada en 2012, titulada *La capacidad de escucha que tienen los subalternos hacia sus jefes en una*

*industria alimenticia de consumo masivo*, en dónde hace mención de importantes autores enfocados en la comunicación como Robbins y Coulter quienes indican que a nivel gerencial la comunicación es un factor importante, así como a Chiavenato quien comenta que las personas “no viven aisladas” y da un esquema de comunicación, en donde describe brevemente cada factor en la comunicación.

Dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del Departamento de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Rafael Landívar, se encontró la tesis de Elsa Lubia Alejandrina Gatica Mendoza aprobada en 2004 y titulada *Propuesta de Imagen Publicitaria Para la Asociación del Niño por el Niño (ANINI)*, en donde cita textualmente a la agencia de publicidad como “una organización independiente de creativos y de hombres de negocios que se especializan en desarrollar y preparar planes de marketing, publicidad, anuncios y otras herramientas promocionales.” Así mismo presenta de manera puntual los departamentos de una agencia de publicidad, en donde menciona a los departamentos de administración, de medios, de cuentas, de tráfico, de creatividad y de producción.

La comunicación permite la transmisión de ideas, sentimientos, pensamientos, entre otros. Como seres humanos se tiende a manejar distintos tipos de comunicación, y esto dependerá del contexto en el que se encuentren.

Dentro del ambiente de trabajo se maneja demasiado la comunicación interpersonal, caracterizada por ser la comunicación cara a cara, espontánea, dinámica, permitiendo la interacción dentro de un grupo de trabajo.

Teniendo factores positivos y negativos, la comunicación interna (organizacional), es importante para crear un ambiente sano y cada colaborador se sienta cómodo, lo que repercutirá en su productividad.

### 3. Justificación

La comunicación es sin duda un elemento importante en la vida cotidiana, puesto que gracias a ella se transmiten ideas a cada instante. Existen varios tipos de comunicación entre los que se encuentra la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional, masiva e intermedia.

Es importante conocer cada tipo de comunicación, no solo para obtener cultura general, sino para conocer las características que cada una tiene, y ubicarlas de manera fácil dentro de los distintos contextos. Como comunicadores sociales es una herramienta que si se conoce bien, se podrán presentar soluciones de manera efectiva.

Para la siguiente investigación se creará una guía con elementos importantes que se pueden manejar en una comunicación organizacional interna informal, pues es en este tipo de comunicación donde los niveles de jerarquía desaparecen y los individuos de una organización son espontáneos.

Es el tipo de comunicación con aportes positivos para una organización, pues puede inducir a una cohesión grupal, fortaleciendo así la cultura de la organización y creando un ambiente sano de trabajo. Sin embargo dentro de una entidad, en la comunicación organizacional interna pueden encontrarse chismes o rumores, los cuales pueden perjudicar en la productividad de un equipo de trabajo.

Lo que se busca es reforzar de manera positiva la comunicación interna de la Agencia de Publicidad Mar Visual, puesto que es una organización en crecimiento, lo que implica nuevo personal en un momento determinado. Entre más grande es el grupo, se debe buscar sinergia, ya que es uno de los elementos importantes en un equipo de trabajo. Manejando una

comunicación interna efectiva, se obtendrá un ambiente de trabajo sano lo que se verá reflejado en la productividad de cada individuo.

Como en toda organización, existe una persona encargada de velar por un ambiente de trabajo tranquilo y sano, teniendo en cuenta factores como los tipos de personalidad de los colaboradores, valores, cultura, entre otros, por lo que esta investigación será una guía de conocimiento para mantener al equipo de trabajo en sintonía. La clave es la integración de los individuos en base a una comunicación efectiva, flexibles al cambio, trabajo en equipo y saber cómo solucionar los problemas que puedan presentarse en la agencia de publicidad.

#### **4. Planteamiento del Problema**

Los trabajos en una agencia de publicidad involucran a todo el personal, puesto que cada individuo dentro de la organización debe tener conocimiento de lo que sus compañeros de trabajo realizan, facilitando el trabajo en dicha organización y se aportan soluciones si se ve que un integrante tiene un problema.

Tomando en consideración que el lugar en dónde una persona pasa la mayor parte del tiempo es en el trabajo, y se desconoce acerca del ambiente familiar en el que ha crecido cada colega, así como las condiciones actuales del entorno y relación familiar que cada uno puede tener, es necesario que se maneje, se practique y refuerce dentro de los valores de la empresa la tolerancia y el respeto.

Dichos valores ayudarán a crear y mantener un ambiente interno sano, generando reacciones positivas dentro de la organización entre compañeros y con cada tarea asignada. Una forma de reforzar estos valores es conociendo un poco más a cada trabajador, a través de actividades en las que se involucre a todo el equipo de trabajo, para perder paulatinamente cualquier prejuicio y claro, aumentar la tolerancia y el respeto.

Por lo anterior, es necesario investigar la siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado de la comunicación interna de la Agencia de Publicidad Mar Visual y cómo ésta afecta positiva o negativamente la productividad del individuo?

## **5. Alcances y Límites**

El objeto de estudio es la comunicación interna que se maneja entre los colaboradores de la Agencia de Publicidad Mar Visual, ya que ésta está ligada con la comodidad del individuo dentro de la organización, por ser una comunicación informal. Esta comunicación crea cohesión grupal, siendo positivo para la organización. Se busca estipular una pequeña guía que contendrá elementos considerados como claves para una buena comunicación interna creando un ambiente sano dentro de la organización. La agencia se encuentra ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Definiciones de Comunicación

A lo largo de la historia de la humanidad, se ha presentado la necesidad de comunicarse. Ante ello, cientos de autores han abordado el tema de la comunicación, derivando distintas ramas de la comunicación así como propuestas de la misma.

La comunicación interna es una de esas derivaciones, siendo el tema de interés para el siguiente trabajo de investigación. Previo a definirla, es importante conocer los distintos puntos de vista que tienen los autores acerca de la comunicación, y posteriormente conocer la comunicación interna.

Antes de enlistar distintas definiciones de comunicación Maldonado (1998) menciona que la palabra comunicación procede del latín *comunicare*, que significa “la acción de poner en común”. Lo anterior indica que al momento en que alguien comunica algo, transmite algo, pone en común con otro u otros individuos un pensamiento.

Un sinnúmero de autores, han dado su punto de vista respecto a la comunicación. Por ejemplo Rodríguez Mancilla (2001: p.120) señala que “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados”, incluyendo aspectos con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso y no solamente en el transmitir algo.

El concepto de comunicación lo amplía Martínez y Nosnik (2006: p.12) al decir que la comunicación es un “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. Lo anterior es lo que se conoce como retroalimentación o “feed back”.



Lo anteriormente expuesto, establece cierto contacto entre ambos individuos por medio de las ideas, conductas o hechos, buscando cierta reacción con su interlocutor respecto a lo emitido.

Berlo (1980) comenta que la comunicación es un proceso de interrelación entre los individuos, y se realiza a través del uso de signos que generalmente se les conoce como códigos.

Por su parte Hartley y Hartley (1969) siguiendo la psicología social indican que la comunicación se considera como factor central y básico de todo acontecer social. Mencionan que para llevar a cabo una comunicación eficiente se necesita de dos interlocutores, primero el emisor, que de quien parte la información, y el receptor, que es quien la recibe.

Puede denominársele también como “la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, entre otros, lo anterior mediante símbolos, palabras, imágenes, gráficos o cualquier otra manera, resumiendo comunicación a un acto de transmisión.” (Blake, 1980).

“Una de las definiciones más funcionales la describen como la transmisión de valores sociales”,(Hiebert 1982: p. 16). Los sistemas sociales como las interacciones, organizaciones y sociedad, están “hechos” de comunicaciones. Rodríguez (2009), les dice sistemas autopoieticos de comunicaciones. Lo anterior se refiere a que la comunicación es el elemento nuclear de cualquier fenómeno.

Por otro lado, al hablar de comunicación se distinguen dos aspectos que generalmente van unidos, de los cuales se encuentra predominancia de uno sobre otro. El primer aspecto es el informacional que es el que proporciona la los datos; el segundo se refiere al emocional, que transmite sentimientos y emociones.

Se debe distinguir el dato y la información. El dato es un “registro o anotación respecto a un hecho o un caso determinado” (Chiavenato 2005: p.407). El autor hace una aclaración al mencionar que los datos en sí carecen de sentido o significado, pues son un grupo de signos, no aleatorios que representan cosas.

Ahora bien, “cuando un conjunto de datos tiene significado, entonces tenemos información” (Chiavenato 2005: p.407).

Se pudo observar una pequeña diversidad de definiciones en cuanto al concepto de *comunicación*. Los distintos puntos de vista sobre esto, darán una visión panorámica del término. Según Maldonado (1998) el común denominador de la definición para comunicación, pone en relación con el mundo, con individuos que rodean e inclusive de manera personal.

La comunicación es importante en las relaciones sociales, pues allí se apoya la convivencia. La comunicación es un aspecto muy utilizado, a lo que Maldonado (1998: p. 14) presenta una definición en la cual se reúnen los elementos esenciales y más evidentes del proceso, los cuales se conocerán más adelante. La definición es: “la comunicación es el proceso para la transmisión de mensajes (ideas o emociones) mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción o efecto determinado”.

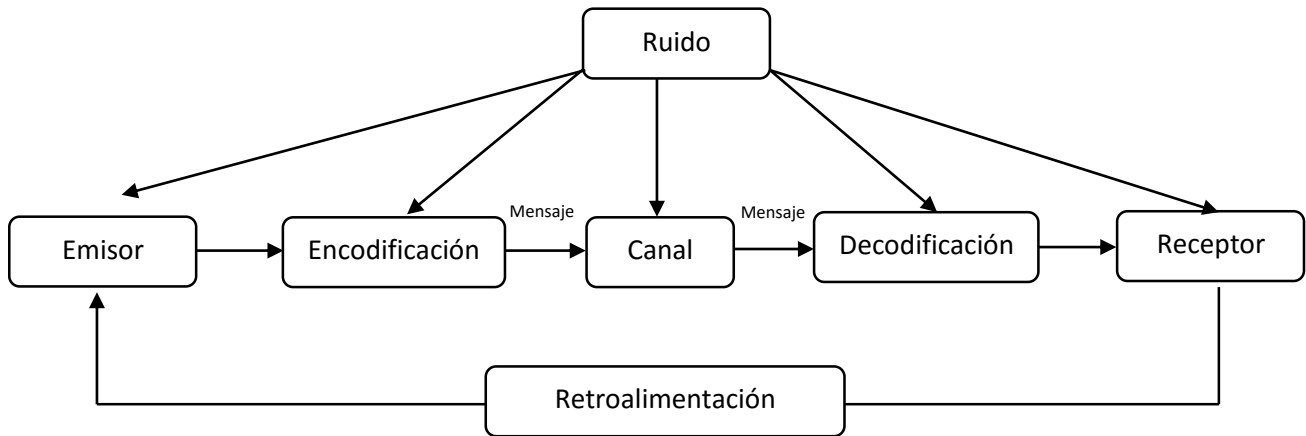
No se debe olvidar que las comunicaciones se dan en forma variada, y la definición anterior es a nivel general. Al ser variada, se ve necesaria una división de los tipos de comunicación que existen, las cuales se conocerán más adelante.

## **2.2 Elementos de la comunicación**

Se han realizado diversos modelos sobre el proceso de la comunicación. Según lo anterior, comunicación es un proceso de transmisión de mensajes entre emisor y receptor con reacciones determinadas. Algunos investigadores como Shannon y Weaver, se han preocupado por describir un proceso de comunicación útil para todo tipo de situación, permitiendo versatilidad a las necesidades de descripción del que se lleva a cabo en las empresas.

Los elementos que proponen son: emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Chiavenato (2005) presenta un esquema con los elementos anteriormente expuestos:

## Diagrama del proceso de comunicación



*Chiavenato (2005, p. 413)*

En el diagrama se ve que un emisor codifica el mensaje, lo transmite por una vía (canal), y es recibido por el receptor, quien responde al emisor con la retroalimentación o feed back para que éste sepa lo que su mensaje produjo. La comunicación se da en determinado ambiente, en cual puede encontrarse ruidos y estos pueden distorsionar el mensaje. Los ruidos no siempre se dan en el ambiente sino en el receptor mismo y puede que se mal interprete el mensaje del emisor.

A continuación se desarrolla de manera breve cada elemento del proceso de la comunicación, para una mejor comprensión:

### 2.2.1 Emisor

El emisor “determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios” (Costa 1999: p.81). Es de allí donde se derivan las otras unidades del esquema anteriormente presentado. Se debe tener en cuenta que el emisor puede ser una persona, grupo de personas o una entidad.

### 2.2.2 Encodificación

“Encodificar se refiere a colocar una idea en un código” (Martínez y Nonsnik, 2006). El emisor se encarga de traducir sus ideas en algún tipo de signo, para que su mensaje tenga un significado claro y comprensible para su interlocutor. Los signos pueden ser verbales, escritos, gestuales, o bien una combinación de ellos.

Según Martínez y Nonsnik existen cuatro factores que dan una posibilidad de éxito a la comunicación, haciendo que ésta sea de alguna manera más fiel. Los factores que menciona son:

- a) Las habilidades comunicativas, es el uso de palabras claras, facilidad al hablar, ideas bien pensadas y toda destreza que permitan al emisor formar su mensaje de acuerdo a lo que desea expresar.
- b) Las actitudes, que pueden definirse como sentimientos de atracción o rechazo hacia personas, objetos, asuntos, temas o situaciones.
- c) Grado de conocimiento, se refiere al del emisor sobre el tema que trata. A mayor conocimiento, mayor es la posibilidad de obtener una comunicación exitosa tendiente a incrementarse y viceversa.
- d) Posición dentro del sistema que tiene el emisor, puede ser grupo al que pertenezca, región, país, función, entre otros.

### **2.2.3 El mensaje**

La forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir, indican Martínez y Nonsnik acerca del mensaje. Cabe mencionar que en el mensaje intervienen los cuatro factores anteriormente expuestos, pues sería el resultado de encodificación.

### **2.2.4 El canal**

Cuando se ha encodificado lo que se desea transmitir (mensaje), debe transmitirse al receptor, y esto se logra por el canal. El canal “es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje” (Homs 1998: p. 5).

Puede ser un grupo de símbolos que estructurados de cierta manera, cree un significado para alguien, como por ejemplo las letras del alfabeto. Se les debe

conocer, y conocer ciertas reglas gramaticales para lograr comprender algo cuando leamos un grupo de letras juntas.

El canal es el portador de la idea que deseamos transmitir, y es el emisor quien lo elige, determinando si será un canal formal o informal. Robbins (2004) menciona una clasificación sobre los canales:

- a) Formal, establecidos por la organización y se relaciona con las actividades profesionales de sus miembros. Se sigue una cadena de autoridad.
- b) Informal, son de carácter personal o social, utilizados por una empresa para las personas dentro de la organización. No se siguen procedimientos formales o una cadena de autoridad.

### **2.2.5 El receptor**

“La persona (o personas) que recibe (n) un mensaje del emisor” (Martínez y Nonsnik 2006: p.18). Este al igual que el emisor, está afectado por sus habilidades comunicativas, sus actitudes, el grado de conocimiento del tema y su posición dentro del sistema, es decir su estatus.

### **2.2.6 La decodificación**

Es claro cuando Martínez y Nonsnik dicen que es el elemento del proceso de comunicación en donde el receptor encuentra el significado e interpreta el mensaje enviado por su emisor. Cabe mencionar la importancia que debe darse al previo conocimiento de con quien se habla, pues para emitir un mensaje y el receptor lo interprete correctamente, debemos adecuarnos a las características de nuestro receptor.

### **2.2.7 La retroalimentación**

Dado que la comunicación es un proceso dinámico en donde se intercambian ideas, existe un elemento que hace que esta función se cumpla y es la retroalimentación. Para Homs (1998: p1) “es la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva”.

La retroalimentación permite al emisor saber si el mensaje fue recibido o no y si ha tenido la respuesta que se pretendía.

### **2.2.8 El ruido**

Como menciona Martínez y Nonsnick (2006), es un factor que se puede hacer presente en cualquier etapa del proceso de la comunicación y éste puede desviar o cambiar la intención real de la comunicación.

Fonseca (2005) presenta una clasificación de los ruidos en la comunicación. Estos pueden ser:

- a) Psicológico, es un estado anímico mental o emocional producido por la situación que se vive, como tensión por ejemplo.
- b) Fisiológico, molestias o incapacidades el organismo humano, por ejemplo hambre, cansancio, etc.
- c) Semántico, se presenta en el contenido del mensaje. Pueden ser que las palabras empleadas sean desconocidas, confusas o erradas para el receptor.
- d) Técnico, pueden presentarse en el canal. Un ejemplo es la falta de señal en la radio.
- e) Ambiental, son las alteraciones naturales del ambiente.

### **2.3 Tipos de Comunicación**

La comunicación que se da cara a cara, es totalmente distinta a la comunicación que se da a través de la televisión, o a la que se maneja en un grupo, o bien con una sola persona, inclusive a la que se maneja a nivel personal.

Maldonado (1998) presenta una clasificación sobre los tipos de comunicación:

### **2.3.1 Comunicación intrapersonal**

Es la comunicación que se da dentro del individuo. Dicho de otra manera, es hablar con uno mismo. Esta comunicación es posible, ya que el hombre puede transformarse en objeto para él mismo, empleando símbolos en su comunicación. Prácticamente puede ser emisor y receptor en su interior.

Los otros tipos de comunicación tienen un poco de comunicación interpersonal, puesto que al elaborar un mensaje, estamos sujetos a nuestra interacción privada. Al momento de codificar y decodificar, el individuo realiza un examen introspectivo, se exige un análisis por separado.

### **2.3.2 Comunicación interpersonal**

Maldonado (1998) menciona que también recibe el nombre de comunicación interindividual, y se da de forma directa, es decir cara a cara, entre dos o más personas, teniendo una inmediata retroalimentación. A este tipo de comunicación, se le adjudican cinco características:

- a) Participación física entre dos o más personas.
- b) Existe un solo foco de atención cognitiva visual.
- c) La interacción se da mediante un intercambio de mensajes y los participantes ofrecen algunas señales de manera recíproca.
- d) Siendo una comunicación cara a cara puede recurrirse a todos los sentidos.
- e) Es un contexto no estructurado, con esto nos referimos a que el contenido, forma y frecuencia de los mensajes son regidos por pocas reglas.

### **2.3.3 Comunicación grupal**

Es la que ocurre dentro de un conjunto de personas que conforman una unidad prácticamente identificable y transmiten mensajes para la interacción, convivencia

y desarrollo del grupo para cumplir sus metas. Se da a nivel interno, pero si se relacionan con otros grupos, se trata de una comunicación intergrupala.

#### **2.3.4 Comunicación organizacional**

Es una forma de comunicación interpersonal según Maldonado (1998), pero con características que la posicionan en un ámbito diferente. Posee las características dominantes de la comunicación interpersonal y es determinada por los miembros de una organización y la posición de cada quien. Para esto existe una pequeña clasificación de tipos de comunicación dentro de una organización:

- a) Ascendente, se alimenta de los administradores y se compone por sugerencias, información, peticiones y quejas.
- b) Horizontal o diagonal, es la comunicación utilizada para coordinar actividades.
- c) Descendente, se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

#### **2.3.5 Comunicación masiva**

Se le conoce como la comunicación de difusión o comunicación de masas. Se dirige a audiencias grandes, heterogéneo, como auditorio conserva su anonimato y el medio que utiliza para transmitir su mensaje actúa en forma pública. Su emisor suele pertenecer a una organización compleja.

### **2.4 Comunicación interna**

Con lo que se ha visto anteriormente, depende del público y contexto al que se dirige la comunicación para encontrarle lugar en uno de sus distintos tipos.

Ahora se hablará brevemente acerca de la comunicación interna, pues es el tema central en esta investigación. La comunicación interna ([www.sergerente.com](http://www.sergerente.com)) es



tomada en la actualidad como una estrategia fundamental dentro de una organización. Se dice que la comunicación interna puede ser una apertura y una respuesta a la demanda y necesidades que tienen las nuevas organizaciones, así como las personas que las constituyen.

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados, motivados y para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade 2005: p.17)

La comunicación interna se lleva a cabo por la interrelación desarrollada entre el personal de la institución. La calidad se ve reflejada en el entorno interno que mantienen los colaboradores en una organización, pues es el ambiente el que influye en ellos.

El entorno puede ser medido en términos de valores, en características planteadas y orientadas previamente. Los valores, características y atributos conforman la identidad corporativa, a la personalidad de la empresa, y Escobar (2009) lo plantea como un conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una entidad, que se basan en la misión y visión de la misma.

La identidad de una empresa comienza por saber quién es, qué hace y porqué lo hace, teniendo como resultado la comparación de su misión y visión y se verificará si es lo mismo o bien un complemento.

Según Homs (1998) la comunicación interna pretende:

- Integrar de forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a esa empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.

- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o cualquier otro tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y del personal.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.

La comunicación interna debe verse como una estrategia y no de manera operativa, es por ello que debe dársele importancia. Andrade (2005) menciona cinco objetivos conformando su “Modelo de las cinco íes”: 1) Investigación, 2) Identificación, 3) Información, 4) Integración, 5) Imagen.



*Infografía, fuente propia.*

Este tipo de comunicación en una organización, debe ser una serie de actividades con cierto sentido y conexión agrupadas en una sola estrategia con los objetivos claros y planes concretos.

Dentro de la organización, se pueden encontrar barreras a nivel interno, como por ejemplo la barrera del filtrado, las emociones, sobrecarga de información, actitud defensiva, lenguaje y cultura nacional según Robbins y Coulter (2010). Sin embargo los autores presentan formas para superar las barreras de la comunicación internamente como la utilización de la retroalimentación, simplificación del lenguaje, escuchar activamente, limitar las emociones y vigilar las señales no verbales.

Manejando una comunicación interna, ya sea formal o informal, a nivel interno, se creará una cultura organizacional fuerte, integración e identificación, lo cual repercutirá de manera positiva en la productividad de sus colaboradores.

#### **2.4.1 Tipos de comunicación interna**

La comunicación a nivel interno puede clasificarse en dos grandes grupos (comunicaciónyculturaempresarial.blogspot.com), y a su vez estos pueden clasificarse según el flujo de comunicación, el cual varía según el tipo de organización.

Los grupos de los que se habla anteriormente son:

- *Comunicación formal*, es la que se refiere a aspectos de trabajo que contribuirán a lograr objetivos estratégicos, por medio de acciones coordinadas. La comunicación es un instrumento de cambio, pues permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de valores nuevos y pautas de gestión para el desarrollo organizacional. Se basa en la jerarquía.

La comunicación según sus flujos puede ser:

- ✓ **Descendente:** es de la gerencia al personal. Los gerentes transmiten la información necesaria para que los empleados puedan hacer su trabajo de manera efectiva.
- ✓ **Ascendente:** contraria a la descendente, esta comunicación es del personal a la gerencia. Ésta proporciona una retroalimentación importante; permite que los trabajadores planteen soluciones de problemas o propuestas de mejora.

- ✓ Horizontal: es la comunicación dada entre el personal de igual jerarquía. Se basa en el entendimiento mutuo entre compañeros, formándose una solidaridad de grupo. Permite compartir información, así como coordinar, resolver problemas entre las unidades, proporciona apoyo social y emocional.
  - ✓ Diagonal: se da entre personas de distintos niveles de la organización, sin relación o dependencia entre ellos.
- *Comunicación informal*, es una comunicación y relación basado en la espontaneidad y no en la jerarquía y surge de la interacción social entre los miembros de una organización, desarrollo del afecto o bien amistad entre las personas.

El tipo de comunicación interna informal puede ser positivo o negativo dentro de la organización, puesto que puede crearse una atmósfera de comodidad y confianza lo cual permitirá conocer fácilmente el sentir de los empleados y esto dará pautas a los superiores para mejorar o reforzar ciertos aspectos a nivel interno.

Puede ser negativo si en el ambiente de trabajo predominan el rumor y el chisme. Estos son distorsionadores de la productividad, demorando y perjudicando a las personas dentro de la organización.

#### **2.4.2 Herramientas de la comunicación interna**

Cada tipo de comunicación requiere de herramientas distintas ([www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar)). Anteriormente se mencionó la comunicación descendente, la cual según el tipo de organización que sea utiliza:

- Tablones de anuncios
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual

Por su parte la comunicación interna utiliza:

- Entrevistas
- Programas de sugerencia
- Sección en el periódico interno
- Por correo
- Buzón de sugerencias
- Intranet

Estas son solo algunas herramientas que una organización puede utilizar a nivel interno, permitiendo acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderando su carácter afectivo o bien de los grados, así como el grado de formalidad.

## 2.5 Publicidad

Publicidad tiene un sinnúmero de definiciones. Para Morales (2006: p.106), la publicidad “consiste en la distribución masiva de mensajes. Su finalidad es convencer al público para que lleve a cabo determinadas acciones: adquirir productos o servicios, adoptar ideas o hábitos”.

Sin duda alguna, la publicidad busca convencer a través de sus mensajes, procurando un cambio en el comportamiento de las personas, pero no transmite mensajes para adoptar ideas o hábitos, puesto que es la propaganda la que se encarga de cambiar o difundir ideologías.

Por su parte Russell y Lane (1994) mencionan que la publicidad es “una parte inevitable de nuestra vida diaria”. Se refiere a que ésta induce a comprar nuevos productos y servicios, o incita a un cambio o bien nos invita a apoyar una causa noble. “La publicidad es tan antigua como la misma civilización y el comercio [...] es parte de nuestro sistema de comunicación” (Russell y Lane 1994: p.3)

Para Figueroa (1999) la publicidad es un conjunto de técnicas de comunicación persuasiva con un efecto colectivo, y empleada por una organización pública o privada, cuyo fin es crear, desarrollar o incrementar el mercado de un producto o servicio.

La publicidad “diferencia marcas y causas, en última instancia vende marcas y llama a la gente a la acción.” (Landa 2004: p.59). Reuniendo lo anterior, podemos decir que la publicidad comunica masivamente, que su emisor es una entidad y busca vender.

## **2.6 Agencia de Publicidad**

La agencia es “una persona jurídica legalmente constituida de manera organizada y sistematizada a la prestación de servicios relacionados con la proyección, distribución y evaluación de campañas publicitarias” (Figuroa 1999: p.309), y claro está que estas campañas se difunden por diversos medios de comunicación.

La American Association of Advertising Agencies, según Russell y Lane (1994), define a la agencia de publicidad como una organización comercial independiente, la cual la conforma un grupo de personas creativas y de negocios, y desarrollan, preparan y colocan publicidad en los medios, para vendedores que buscan consumidores.

Landa hace ver que así como hay agencias de publicidad de manera independiente, podemos encontrarlas en conglomerados también y esto comienza a darse a finales de los años 80, cuando las agencias más importantes se unen en conglomerados de empresas. Algunos conglomerados que cabe mencionar son Omnicom Group, Interpublic Group, WWP Group, entre otros.

Este autor ve a la agencia de publicidad como un negocio que proporciona creatividad a sus clientes, marketing y otros servicios relacionados con la planificación, producción y colocación de anuncios.

Figuroa y Russell y Lane, presentan a la agencia de publicidad como una entidad independiente y establecida legalmente y, junto con Landa, dicen que dentro de esta entidad se desarrollan, preparan y distribuyen trabajos creativos, solicitado por sus clientes para adquirir consumidores.

### **2.6.1 Origen de las agencias**

De manera breve, se desarrolla el origen de las agencias de publicidad, las que se han convertido en organizaciones de nivel mundial, para tener una visión más amplia de la misma.

Volney Palmer, agente publicitario independiente de origen americano les dio el nombre “agencia de publicidad” a lo que actualmente se conoce como una entidad independiente que presta servicios creativos, desarrollando y colocando anuncios publicitarios en los distintos medios de comunicación.

Fue a Palmer a quien se le ocurrió ofrecer anuncios de manera escrita (Calameo calameo.com).

Fue el primero en trabajar por comisión solicitando anuncios para periódicos. No existía entonces un tarifario o un precio fijo por espacio. Colocó oficinas en Filadelfia, Nueva York y Boston, apareciendo así más agentes, indican Russell y Lane (1994).

En 1850 en Filadelfia George Rowell compró bloques de espacios en efectivo y luego los vendía por “cuadros”. En 1869 Rowell dio un giro puesto que publicó un directorio de periódicos con sus tarifas y cálculos de circulación. En 1870 Charles Austin Bates, redactaba anuncios y vendía sus servicios a quien lo deseara. Para 1917 los editores de los periódicos establecieron el 15% como comisión estándar de agencia, porcentaje que aun permanece.

Durante la Segunda Guerra Mundial la radió se convirtió en un vehículo noticioso. La televisión cobró auge luego de 1952, tras las transmisiones en red nacional. En la década de los años 90 se generó el concepto de *servicios integrados*. “A esto se le llamo la nueva publicidad, en la cual las agencias tratan de coordinar todas las necesidades de mercadotecnia de sus clientes, incluyendo relaciones públicas, ventas directas, diseño de empaques, etcétera.” (Russell y Lane, 1994: p. 129).

### **2.6.2 Tipos de agencia**

Las agencias de publicidad adoptan un perfil y determinadas características que las hacen particulares, definiendo así su estilo. Es así como asumen sus actividades operativas, a partir de una orientación directiva y administrativa, adquiriendo personalidad propia.



De manera muy general, Landa (2004) presenta cierto tipo de agencias. Menciona a las agencias de servicio completo, refiriéndose a las que ofrecen servicios creativos, incluyendo planificación, concepción creativa y diseño así como marketing. Estas tienen la capacidad de controlar cualquier aspecto en cuanto a la necesidad que su cliente desee satisfacer.

También menciona a las boutiques creativas, las cuales son regularmente pequeñas y se concentran solamente en el trabajo creativo. Las agencias In House, que son las que se encuentran dentro de las compañías, y manejan todo lo que concierne a marketing y publicidad en esta área. Este autor menciona a las agencias globales con oficinas y de alcance internacional, así como a las agencias interactivas, las cuales se especializan en los nuevos medios de comunicación.

Por su parte Figueroa (1999) presenta ocho categorías de agencias de publicidad:

- a) *Las agencias de publicidad clásicas o tradicionales*, recibiendo también el nombre de servicios plenos. Organizadas para ofrecer “proyectos creativos, servicios de selección, distribución y evaluación de campañas publicitarias. Éstas también prestan servicios a diversos clientes simultáneamente y brindan asistencia técnica completa (marketing).
- b) *Agencias de mercadotecnia directa*, prestan servicios especializados a sus clientes, realizando actividades de contacto directo interpersonal, por correo o telefónicamente.
- c) *Agencias de promociones*, estas normalmente idean, diseñan y planifican un programa promocional para su cliente, ofreciendo trabajo de diseño gráfico, carteles, trípticos entre otros.
- d) *Agencias de relaciones públicas*, operando como agencias, su función es establecer toda clase de relaciones y concretar acciones, a sea con entidades públicas o privadas. Su propósito es crear, mantener o modificar una imagen de determinada entidad.
- e) *Agencias exclusivas de medios*, son el enlace con los medios de comunicación, ya sea periódico, radio, televisión, publicidad exterior, cine, etcétera.

- f) *Agencias como órgano de investigación y centrales de medios*, sus servicios constan de investigar, planificar, seleccionar y comprar medios.
- g) *Agencias de patrocinio*, son entidades orientadas a facilitar la conexión con instituciones dispuestas a realizar actividades de cualquier carácter: deportivo, certámenes, eventos especiales, culturales, entre otros. Buscan patrocinadores.
- h) *Agencias de servicios especializados*, aquí caben las *boutiques creativas*, pues son las que realizan tareas específicas para cierto sector de la publicidad: clientes, agencias y/o medios.

Con lo anteriormente expuesto, en una agencia de publicidad no solamente se crean artes (diseños gráficos), “story lines” o “story boards”, sino como ya se mencionó, a partir de los 90s, las agencias de publicidad generaron el concepto de servicios integrados, puesto que quienes trabajan en ellas, más que un grupo de personas, son un grupo de profesionales.

### **2.6.2.1 Agencias de publicidad por tamaño**

Se dice que de manera básica ([www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar)) existen tres tipos de agencia de publicidad por tamaño. Con esto nos referimos al número de personas que integran una agencia de publicidad o bien el tamaño y variedad de sus departamentos. La clasificación es la siguiente:

- *Grande*: integrada por alrededor de 150 personas. Un claro ejemplo de este tipo de agencia es la reconocida BBDO.
- *Mediana*: integrada por alrededor de 80 personas. Un ejemplo de ella es D4 McCann
- *Pequeña*: Integrada por 30 personas o menos. Tomamos como ejemplo 4am Saatchi&Saatchi

### **2.6.2.2 Agencias de publicidad por origen**

Así como las agencias se pueden clasificar por tamaño, también pueden clasificarse por su origen ([www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)), que pueden ser:

- *Nacionales*: son las agencias cuyos capitales e inversionistas pertenecen al país donde se encuentra la agencia.
- *Internacionales*: este tipo de agencia se refiere a la que cuenta con casas matrices en el extranjero.
- *Mixtas*: agencias en que parte de la propiedad de la agencia está en manos de personas dentro del terreno nacional y la otra parte en el extranjero.

### **2.6.2.3 Agencias de publicidad por orientación**

Su clasificación es sencilla, y es la siguiente ([www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)):

- *Marketing*: ésta cumple con todas las funciones básicas de una agencia, pero se inclinan más por el marketing que por la creatividad. Un claro ejemplo de este tipo de agencia es la reconocida D4 McCann.
- *Creatividad*: éstas suelen desarrollar publicidad altamente creativa; hasta cierto punto se enfocan en ganar premios. El Taier/Tribu DDB

Con lo anterior, ubicamos a la agencia de publicidad Mar Visual, objeto de nuestra investigación como una agencia pequeña de publicidad nacional dedicada a la creatividad y con un servicio especializado en producción de material impreso y digital, así como con servicio en contratación de medios.

### **2.6.3 Servicios básicos de una agencia**

Los servicios que ofrece una agencia, claro está dependerá del tamaño en que estén conformadas. En el caso de las agencias grandes, además de los servicios básicos, prestan servicios como los que anteriormente mencionaba Figueroa. Los servicios básicos que una agencia de publicidad debe prestar, son los siguientes:

- Servicio de Medios
- Servicio de Cuentas
- Servicio Creativo

#### **2.6.4 Clasificación dentro de la Agencia**

Sin duda alguna, los tipos de agencia pueden variar no solo por origen, tamaño o servicios, sino por también varían por la opinión de los autores. En la actualidad se encuentran innumerables agencias de publicidad, y los autores tienden a tener percepciones distintas de ellas. A continuación se presentan dos clasificaciones a nivel interno de una agencia, la cual depende de los servicios que pueda prestar una agencia de publicidad (tamaño de la agencia).

Respecto a esto Billorou, (1987) clasifica a las agencias por servicios:

- *Servicio externo*, mantiene con los anunciantes relaciones técnicas. Se le conoce también como servicio al cliente.
- *Servicio interno*, dedicada a la tarea principal de la publicidad, la cual consiste en la creación de mensajes, producción de piezas gráficas, planificación de la difusión de los mensajes a través de los medios. Las áreas que integran este tipo de agencia son creación, producción, clasificación de medios, marketing, relaciones públicas y promoción.
- *Sector administrativo*, dentro de una agencia es el encargado de manejar todo lo referente a lo financiero, y todo tipo de aspecto económico.

Por su parte Rousell (1993) comenta que una agencia se encuentra integrada por:

- *Los vicepresidentes*, que son quienes se encargan de la organización.
- *Cuentas*, encargados de la relación que se da directamente entre la agencia y la cuenta. Estas personas deben ser hábiles en la comunicación así como en el seguimiento. De manera simultánea pertenecen al mundo de los negocios y la publicidad.

- *Departamento creativo*, es el responsable de una publicidad eficaz. Si el trabajo es muy grande, entra entonces el departamento de tráfico. Este departamento se encuentra integrado por el director creativo, los artistas y el o los redactores.
- *Mercadotecnia*, son los encargados de la planificación y adquisición de servicios de mercadotecnia, medios, investigación y promoción.

Sobre la clasificación a nivel interno, Aaker y Myers (1993) proponen una clasificación sencilla, la cual contiene lo básico de una clasificación que permita identificar fácilmente los departamentos:

- Grupo creativo, integrado por los artistas, diseñadores y técnicos de la producción publicitaria.
- Grupo de servicio al cliente, conformado por los encargados de las cuentas, quienes son los responsables del contacto con los clientes.
- Grupo de marketing, lo integran los psicólogos y/o especialistas en investigación y desarrollan la contratación de los medios.

### **2.6.5 El equipo creativo**

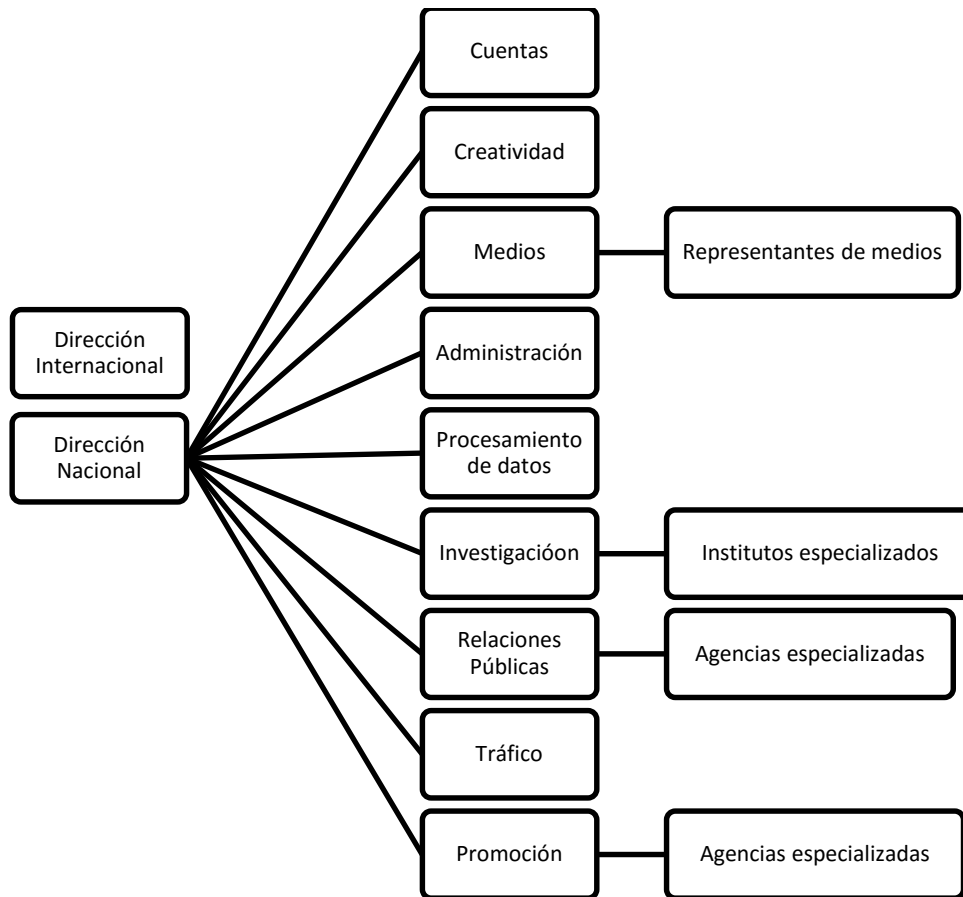
Dentro de una agencia de publicidad, se encuentra un equipo de trabajo, conformado por un grupo de personas profesionalmente creativas y estratégicas, que buscan no solo satisfacer a su cliente sino también sobrepasar sus expectativas.

El ambiente de trabajo es clave para el equipo dentro de la agencia, y como vimos con anterioridad, la comunicación interna es un factor importante, no solo para que la productividad de cada colaborador sea alta, sino para que los integrantes del equipo se encuentren en un ambiente sano, y de esa manera fluirá mejor su trabajo, sintiéndose también cómodos dentro de la entidad.

A pesar que dentro de una agencia de publicidad, las personas se encuentran por departamentos, todos se integran al momento de trabajar, puesto que son como

engranajes. Si la agencia es pequeña, será perfecto que los integrantes conozcan un poco del trabajo de todos, y sus status para ser apoyo el uno con el otro.

A continuación, se presenta un esquema de una estructura general dentro de una agencia de publicidad:



*Figuroa (1999, p. 314)*

Como primer paso, se establece la diferencia entre grupo y equipo. Para Borrel (1996: p.10) un grupo de profesionales “puede compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo.” Un equipo “es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso.” (Winter 2000: p.8)

Un equipo funciona sobre la base objetiva de determinadas demandas que recibe; también funciona sobre una base subjetiva, la cual se refiere a la interdependencia y confianza entre sus miembros.

Según Landa desde los años 60, el equipo creativo convencional ha estado conformado por un director artístico y un redactor de textos. Era así como estos dos generaban ideas, debatiendo luego detalles específicos del anuncio, y como resultado, el director artístico diseñaba y el redactor daba la frase principal y el cuerpo del texto.

Prácticamente el director creativo es el líder o bien el responsable de un equipo creativo. El equipo creativo se formará de acuerdo a la identidad de la agencia. “Algunas agencias consideran a otros miembros de la agencia, como administradores de informes o personas encargadas de los medios, como parte muy importante del equipo.” (Landa, 2004: p.79)

El mismo autor menciona que en algunas agencias de publicidad se encuentran los equipos de proyecto, y este está formado por un director creativo, el redactor, director de informes y un encargado de estrategia. El publicista estadounidense Bill Bernbach, fue quien consideró crear las duplas en una agencia de publicidad, de manera que el creativo y el de arte se fusionaran para trabajar al unísono.

Cabe resaltar que lo que un equipo haga depende de cada agencia particular, así como su agenda y filosofía. Cada equipo descubre de qué manera trabaja mejor, pero siempre sus miembros generarán ideas conjuntamente.

### **2.6.6 Trabajo en equipo**

Un equipo con rendimiento alto, no se mide solamente por su productividad final (económica), aunque este sea un punto importante en cualquier entidad. Es necesario considerar las aportaciones que realiza el equipo en el campo, el desarrollo profesional de sus integrantes. Excelentes profesionales hacen equipos de trabajo excelentes, y se enriquecen personal y socialmente.

Como se mencionó con anterioridad, los miembros de un equipo son como engranajes, que crean ideas conjuntas. Cabe resaltar que una buena comunicación interna, reforzará el trabajo en equipo.

Se puede definir trabajo en equipo como “una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas” (Borrell 1996: p.10). Los distintos individuos que forman el equipo, son complemento los unos con los otros dependiendo sus habilidades individuales.

Lo anterior se refiere a que hay una necesidad mutua de compartir conocimientos, complementando sus perfiles y se tiene una relación de confianza y no necesariamente de amistad. Esta confianza les permite delegar.

“Todos somos importantes en una empresa.” (Fallos 2004: p.180) Claro está que todos son importantes, puesto que cada colaborador cumple una función dentro de una organización, y toda función es importante. Este autor sugiere lo importante que es el conocimiento de uno mismo, y con ello se logrará comprender a cada miembro del equipo.

Menciona al temperamento, como “el resultado de la combinación de rasgos congénitos que en forma subconsciente afectan el comportamiento del hombre” (Fallos 2004: p.180). Para este autor, estos son factores hereditarios.

También menciona al carácter, como el resultado del temperamento natural y se modifica gracias a la formación recibida en la infancia, así como por las actitudes y creencias de cada individuo. Para Fallos es importante conocer los cuatro temperamentos básicos de un individuo, ya que esto facilitará el trato con los miembros del equipo, si se conoce qué temperamentos predominan y cuáles no. Los temperamentos son:

- a) Sanguíneo: sangre
- b) Colérico: bilis amarilla
- c) Melancólico: bilis negra
- d) Flemático: flema

Según Hipócrates los temperamentos vivaces son para los sanguíneos, los activos para los coléricos, los tristes para los melancólicos y los lentos para los flemáticos. Pueda que no se le de importancia a lo anterior, pero es para conocimiento general.



Lo anterior ayudará tanto a los directivos como a los miembros de una entidad, a saber cómo tratar a los colaboradores de determinada organización.

Otro aspecto que se puede tomar como importante al momento de trabajar en equipo, es la disposición de innovación. La innovación es la “introducción y aplicación intencional dentro de un rol, grupo u organización, de ideas, procesos, productos [...] para beneficiar significativamente al individuo, grupo u organización o a la sociedad.” (Tomás y otros 2001: p.111). La innovación permitirá un crecimiento tanto a nivel personal como organizacional.

Así también es importante promover dentro del equipo actividades que integren a cada miembro del mismo. La integración entre los miembros del grupo se convierte en una fuente de energía. Las técnicas grupales como lo menciona Aguilar, permiten desarrollar su eficacia y dejar expuestas las potencialidades de cada individuo.

Las técnicas grupales permiten alcanzar una mejor productividad así como gratificación a nivel grupal. Es por ello que resaltaremos la idea que dentro de una organización, en este caso una agencia de publicidad, cada miembro es importante dentro de la agencia. Para lograr explotar la potencialidad, se requiere no solo de conocer a cada miembro del equipo sino también de trabajar con técnicas que permitan el desarrollo individual, haciendo que este último repercuta en un desarrollo organizacional positivo.

## **2.7 Agencia de Publicidad Mar Visual**

### **2.7.1 Antecedentes históricos**

Mar Visual nace el 31 de octubre de 2005, con la inquietud de tres jóvenes amigos, con edades comprendidas entre los 24 y 25 años. A pesar de ser un trío (dos chicos y una chica), cada uno contaba con conocimientos que se complementaban. Estudios en diseño, comunicación e ingeniería en sistemas fueron la base para iniciar con la agencia.

Sin pensar que con el paso del tiempo tendrían que formalizarse y registrarse debidamente y que ascenderían a un equipo de doce personas, iniciaron con la idea de solamente diseñar, siendo éste su principal y único servicio.

Durante el primer año, se dedicaron a una ardua labor de venta de puerta en puerta, para dar a conocer el servicio que estos jóvenes emprendedores ofrecían. Consiguieron en su primer año una mínima cantidad de clientes, tres es el número exacto. Comentan que durante éste año, por falta de experiencia, fue más un trabajo por pasión, pues las ganancias que obtuvieron no se reflejaron económicamente, sino adquirieron conocimientos para negociar y subcontratar servicios de impresión. Su primer negocio fue la elaboración de una manta, la cual se entregó en Villa Nueva, por una cantidad de Q.300.00 la cual repartieron equitativamente.

Dos de los integrantes eran encargados de diseño y uno de salir a ofrecer el servicio de diseño. Se percataron de la necesidad de presentarse como una entidad formal, por lo que Melody, Alfredo y Roberto iniciaron un “brainstorming” dentro de la oficina, que en ese entonces era la habitación de uno de ellos, para el nombre de la agencia. La primer idea era “Disart”, pero al ir a registrarla, este nombre estaba tomado por alguien más.

Tras horas de discusión, buscando una segunda alternativa para el nombre de la agencia comenzaron a jugar con sus iniciales y es así como se forma “MAR” agregando “VISUAL” ya que su principal servicio era el de crear artes visuales. Al tener el nombre, se registraron debidamente e inician a facturar.

Durante tres años, los cuales son la prueba de fuego de cualquier nueva organización formal, los pasaron no solamente diseñando sino imprimiendo con proveedores. Se les une un cuarto integrante (quien más tarde se convierte en jefe de producción), trabajando por medio tiempo como diseñador y elaborando retoques manuales a los materiales necesarios.

Deciden entonces incursionar con la impresión del material elaborados por ellos. Hacen la compra de su primera impresora para formato grande. Buscaban comenzar a desprenderse de sus proveedores y crecer internamente. La impresión no era competitiva, pero habían dado el primer paso para aprender y avanzar.

El trabajo fue en aumento, y lo relacionado con el área financiera necesitaba orden, pues comenzaban a no darse abasto para diseñar y administrar, por lo que se une el quinto integrante, la auxiliar de finanzas.

Pasan del régimen pequeño contribuyente, a un régimen de contribuyente normal. Ven la posibilidad de adquirir una nueva impresora y se lanzan por ella. El trabajo iba en aumento para el cuarto año y se marcan las áreas de producción, diseño, ventas y finanzas. Se une al cuarto año un nuevo integrante para colaborar en producción y con este nuevo integrante se mudan de trabajar en casa de uno de ellos a una oficina formal.

Las cuentas aumentaban y se integra en el sexto año el primer diseñador ajeno a los pioneros, contratado por solo medio tiempo. La producción aumentaba con cuentas nuevas, así como el trabajo en el área creativa. El área de producción crece con maquinaria y en el séptimo año se involucra una nueva diseñadora. Meses después un ejecutivo de cuentas nuevo y un joven para el área de producción. El espacio era pequeño y la producción y trabajo muy grande.

En el 2013, se produce un cambio de oficina. El equipo de diseño, ventas y financiero se mudan un nivel más arriba, dejando un espacio amplio para producción. Con el nuevo año se integran dos personas más, un diseñador y un ejecutivo de ventas.

Actualmente Mar Visual cuenta con alrededor de 19 cuentas y sigue creciendo. Ya no solamente ofrecen el servicio de diseño, puesto que busca ser una agencia de publicidad integral. Con esto se refiere a que es una agencia que puede iniciar a crear una idea y llegarla a plasmar en cualquier tipo de material impreso o bien pautar en los medios. Busca una solución si la cuenta lo necesita. Integrada por solamente doce personas, el trabajo no parece ser de una agencia pequeña, sino de una agencia mediana.

### **2.7.2 Misión**

“Somos una agencia de publicidad creativa, joven y profesional, con ideas innovadoras y vanguardistas, ofrecemos un servicio competitivo y personalizado de calidad, con procesos simples y rápidos.”

### **2.7.3 Visión**

“Ser la solución gráfica más completa y competitiva del gremio publicitario, destacándonos por nuestra creatividad e innovación”

### **2.7.4 Valores**

Compromiso

Creatividad

Organización

Responsabilidad

Respeto y cordialidad

### **2.7.5 Cultura de Compromiso**

“En todo lo que hacemos, hacer las cosas bien porque queramos y no porque debamos.”

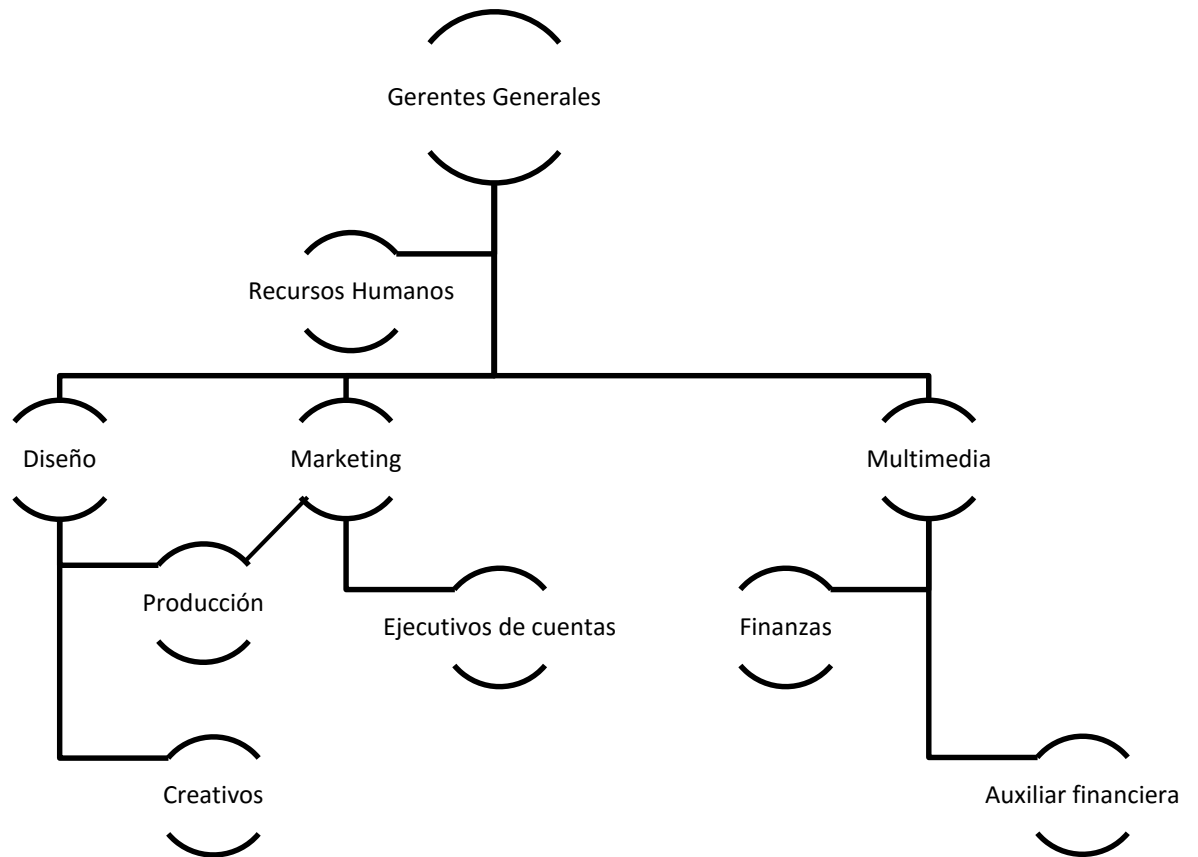
### **2.7.6 Servicios**

A continuación se desglosan de manera muy general los servicios que ofrece Mar Visual:

1. Diseño gráfico
2. Impresión a gran formato
3. Impresión digital
4. Multimedia
5. Fotografía Profesional
6. Pauta en medios

## 2.7.7 Organigrama

A continuación se presenta la manera en cómo se encuentra estructurada la agencia de publicidad Mar Visual:



## **CAPÍTULO III**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Método**

Para la siguiente investigación, se parte del método inductivo, pues éste permite analizar un fenómeno de lo particular a lo general. En este caso se busca observar la influencia de la comunicación a nivel interno tanto en el ambiente laboral como en la productividad.

Se evaluará a nivel individual y grupal, con entrevistas a los gerentes encargados de la agencia Mar Visual, para conocer el estado de comunicación interna dentro de la misma y cómo su productividad se ve afectada, ya sea de manera positiva o negativa dentro de la misma.

Este método permitirá tener contacto directo con las personas que integran el objeto de estudio, así como dentro del ambiente laboral. Se trata de una investigación longitudinal que persigue ver la evolución en el tiempo.

#### **3.2 Tipo de investigación**

De acuerdo a la clasificación que hace Piloña Ortiz (2010) acerca de los tipos de investigación, la presente investigación en cuanto a sus alcances (objetivos) es descriptiva, puesto que como su nombre lo indica, describirá un hecho o fenómeno. En este caso relatará la situación de la comunicación interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se puede ubicar dentro de la investigación documental, debido a la recolección de datos de fuentes secundarias recabadas dentro del marco teórico, lo cual da solidez a esta investigación.

También se ubica dentro de la investigación de campo, pues se acudirá al lugar para extraer información directamente de las fuentes primarias. Por último, de acuerdo a su enfoque, es una investigación cualitativa, debido a que se propondrán ideas y preguntas previas al entrono, así como las condiciones implícitas y explícitas del contexto en el cual se desarrolla el fenómeno a investigar, considerando el grado de influencia en el mismo.

### **3.3 Objetivos de la investigación**

#### **3.3.1 General**

Determinar el estado de la comunicación interna de la Agencia de Publicidad Mar Visual.

#### **3.3.2 Específicos**

1. Especificar qué tipo de comunicación predomina en la agencia de publicidad.
2. Indagar la opinión que existe entre los colaboradores.
3. Detectar si hay algún obstáculo que impida un buen flujo de comunicación interpersonal.
4. Conocer cómo la comunicación interna repercute positiva o negativamente dentro del ambiente de trabajo así como la productividad de cada empleado.
5. Proponer una guía que contenga consejos para una buena comunicación interpersonal dentro de la organización.



### 3.4 Técnica

Se ha realizado una documentación bibliográfica de 24 fuentes investigadas, y se tomaron cinco sitios web. Se elaborarán cuestionarios para indagar el estado de la comunicación interna entre los colaboradores de la agencia, así como una guía de observación para detectar factores que puedan pasar desapercibidos en un cuestionario. A lo largo de la investigación, se definirá el uso de entrevistas para complementar la información.

### 3.5 Instrumentos

- *Guía de observación*, permitirá complementar la información que se reúna con los cuestionarios. Será un complemento de los otros instrumentos pues se logrará percibir más información con los gestos y movimientos corporales, así como modulación de voz.
- *Cuestionarios*, se presentarán tres cuestionarios, los cuales ayudarán a percatarnos del estado de la comunicación a nivel interna, tanto a nivel individual como grupal. Se ha seleccionado el cuestionario pues es una herramienta que permite obtener respuestas concretas y/o nos permite indagar mejor a través de preguntas cerradas o abiertas de una mejor manera.

Dos de los cuestionarios contienen 25 preguntas cerradas y el segundo contiene ocho preguntas cerradas y dos abiertas, teniendo un total de diez interrogantes, y siendo éste último un cuestionario mixto, permitirá tener una visión más amplia sobre lo que se indaga, el estado de la comunicación interpersonal dentro de la agencia. Los cuestionarios se entregarán simultáneamente a los once empleados de la agencia de publicidad. Los empleados serán evaluados semanalmente, es decir, se realizará un cuestionario por semana para no crear un ambiente incómodo debido a la cantidad de interrogantes.

- *Entrevista*, estructurada de 10 preguntas a dos mandos superiores dentro de la agencia.
- *Sitio web* [www.numeroalazar.com.ar](http://www.numeroalazar.com.ar), fue seleccionado para agrupar a los empleados aleatoriamente, permitiendo objetividad al momento de evaluar a los compañeros entre ellos mismos.

### **3.6 Población**

Empleados de la agencia de publicidad Mar Visual, que integran los departamentos de Diseño, Mercadeo, Multimedia, Finanzas y Producción.

Ya que la agencia de publicidad Mar Visual es pequeña en cuanto al número de personas que la integra, la muestra está determinada por el total de sus colaboradores, once personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Diseño: 3 personas
- Mercadeo: 3 personas
- Multimedia: 1 persona
- Finanzas: 1 persona
- Producción: 3 personas

### **3.7 Muestra**

Tomando en cuenta que la Agencia de Publicidad Mar Visual es una agencia pequeña integrada por once personas, no es necesario tomar una muestra, pues se estudiará al equipo de trabajo completo.

### **3.8 Procedimiento**

La observación se realizará de forma oculta para no influir sobre las actitudes de los colaboradores. Se aplicaron los cuestionarios debidos, uno por semana para no despertar incomodidad y luego se interpretaron los datos recopilados. Respecto a las entrevistas se realizaron una por semana (una semana por gerente) para no afectar el tiempo de productividad de los mismos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

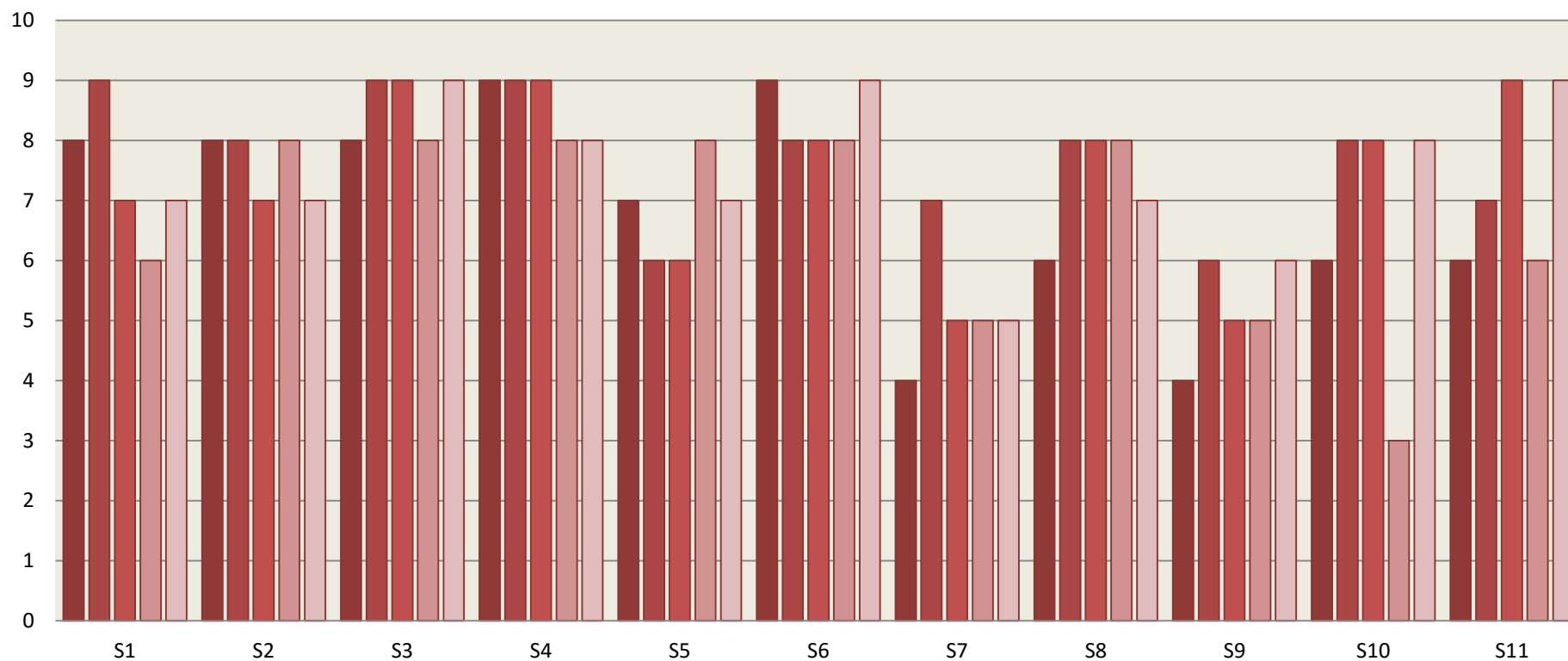
A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios (*Anexos 1 y dos*) en donde los colaboradores se evaluaron unos a otros, siendo agrupados de manera aleatoria y con el fin de conocer la influencia positiva o negativa dentro de la agencia de la persona a quien se evalúa. Para ésta evaluación, se designó a cada trabajador de forma aleatoria el nombre de dos compañeros a quienes tuvieron que evaluar. Posteriormente se utilizó la misma encuesta para ser respondida de manera personal y luego comparar resultados para detectar el FODA de cada sujeto.

Para obtener los resultados se utilizó la escala de 0-10, siendo 0 malo y 10 excelente. Estas evaluaciones se pasaron a los 11 colaboradores dentro de la agencia.

Datos - ANEXO 1

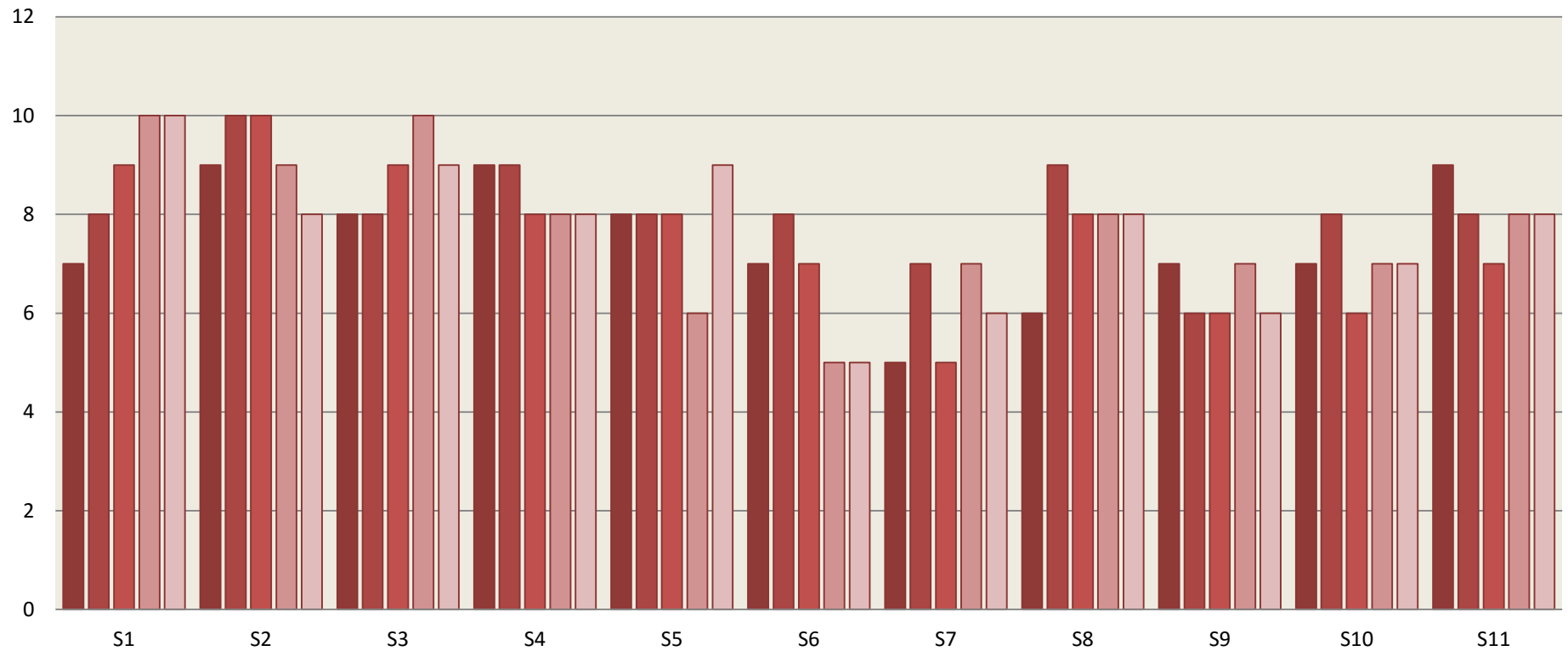
| No. Pregunta | Sujeto 1 | Sujeto 2 | Sujeto 3 | Sujeto 4 | Sujeto 5 | Sujeto 6 | Sujeto 7 | Sujeto 8 | Sujeto 9 | Sujeto 10 | Sujeto 11 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1            | 8        | 8        | 8        | 9        | 7        | 9        | 4        | 6        | 4        | 6         | 6         |
| 2            | 9        | 8        | 9        | 9        | 6        | 8        | 7        | 8        | 6        | 8         | 7         |
| 3            | 7        | 7        | 9        | 9        | 6        | 8        | 5        | 8        | 5        | 8         | 9         |
| 4            | 6        | 8        | 8        | 8        | 8        | 8        | 5        | 8        | 5        | 3         | 6         |
| 5            | 7        | 7        | 9        | 8        | 7        | 9        | 5        | 7        | 6        | 8         | 9         |
| 6            | 7        | 9        | 8        | 9        | 8        | 7        | 5        | 6        | 7        | 7         | 9         |
| 7            | 8        | 10       | 8        | 9        | 8        | 8        | 7        | 9        | 6        | 8         | 8         |
| 8            | 9        | 10       | 9        | 8        | 8        | 7        | 5        | 8        | 6        | 6         | 7         |
| 9            | 10       | 9        | 10       | 8        | 6        | 5        | 7        | 8        | 7        | 7         | 8         |
| 10           | 10       | 8        | 9        | 8        | 9        | 5        | 6        | 8        | 6        | 7         | 8         |
| 11           | 10       | 10       | 10       | 9        | 8        | 8        | 5        | 8        | 3        | 4         | 5         |
| 12           | 8        | 9        | 9        | 8        | 10       | 9        | 10       | 10       | 5        | 7         | 9         |
| 13           | 8        | 8        | 8        | 9        | 7        | 9        | 8        | 7        | 7        | 7         | 5         |
| 14           | 8        | 9        | 7        | 9        | 6        | 5        | 8        | 3        | 3        | 7         | 5         |
| 15           | 8        | 10       | 9        | 8        | 8        | 7        | 6        | 7        | 6        | 8         | 7         |
| 16           | 8        | 10       | 8        | 9        | 8        | 8        | 7        | 8        | 6        | 4         | 5         |
| 17           | 7        | 9        | 9        | 10       | 9        | 8        | 9        | 8        | 6        | 5         | 7         |
| 18           | 6        | 8        | 9        | 9        | 7        | 9        | 7        | 9        | 6        | 7         | 8         |
| 19           | 7        | 8        | 9        | 9        | 7        | 7        | 5        | 8        | 4        | 2         | 7         |
| 20           | 7        | 8        | 8        | 9        | 8        | 7        | 8        | 8        | 4        | 7         | 5         |
| 21           | 8        | 9        | 9        | 9        | 9        | 8        | 8        | 8        | 6        | 6         | 6         |
| 22           | 8        | 9        | 8        | 9        | 7        | 9        | 7        | 8        | 7        | 4         | 6         |
| 23           | 8        | 8        | 10       | 9        | 8        | 8        | 5        | 6        | 6        | 7         | 6         |
| 24           | 8        | 7        | 9        | 9        | 8        | 9        | 6        | 7        | 5        | 8         | 5         |
| 25           | 9        | 8        | 9        | 9        | 9        | 9        | 7        | 8        | 5        | 7         | 6         |

## Interpretación gráfica "Cuestionario 1"- Parte 1



- 1. Usualmente logra sus metas
- 2. Las actividades enfocadas en lograr los propósitos y metas de la agencia.
- 3. Sus hábitos de trabajo sirven de apoyo en el logro de resultados
- 4. Es una persona que propone procesos de mejora
- 5. Entrega a tiempo las tareas que se le asignan.

## Interpretación gráfica "Cuestionario 1"- Parte 2

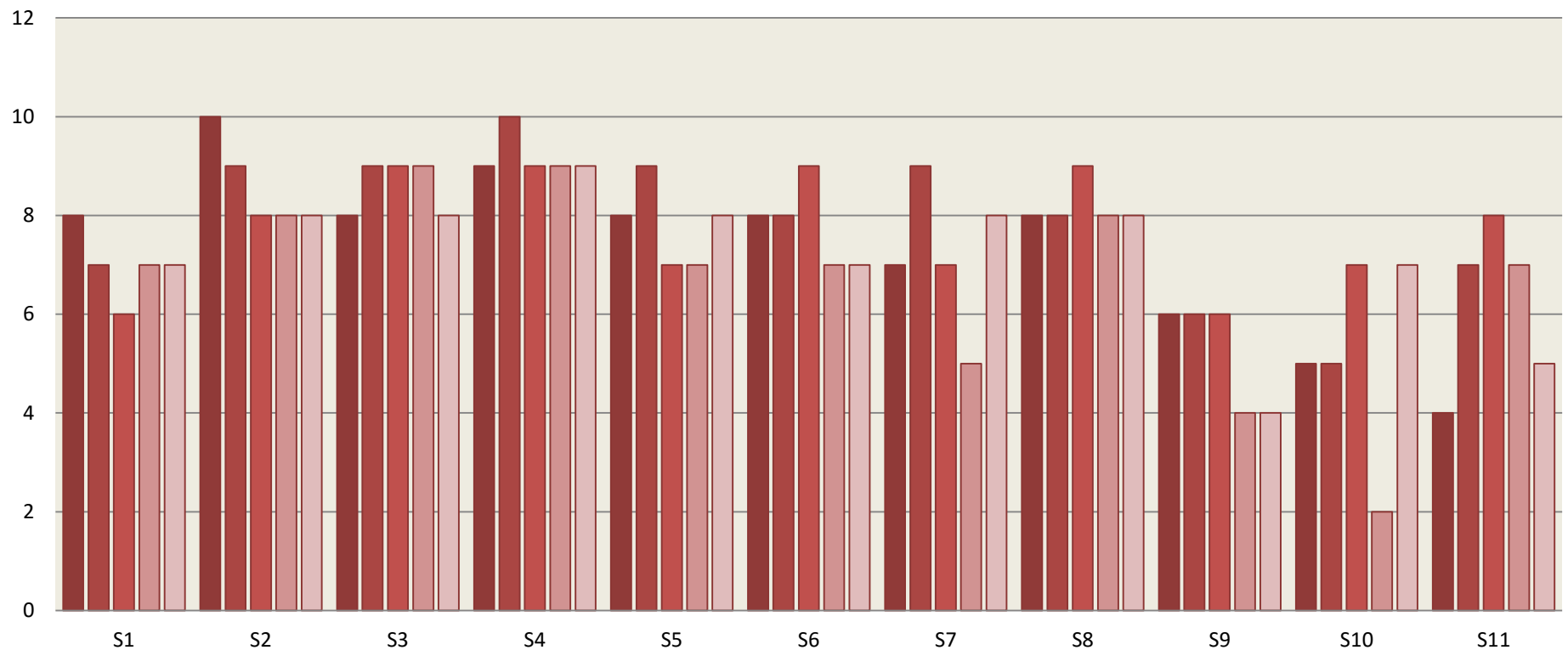


- 6. Cumple a cabalidad con lo que le indican los procesos y procedimientos
- 7. Colaborar con sus compañeros cuando hay cambios en el área de trabajo
- 8. Asume los cambios con responsabilidad
- 9. Valora las opiniones y las ideas que otros dan
- 10. Es flexible a los cambios que suceden en el área de trabajo

## Interpretación gráfica "Cuestionario 1"- Parte 3



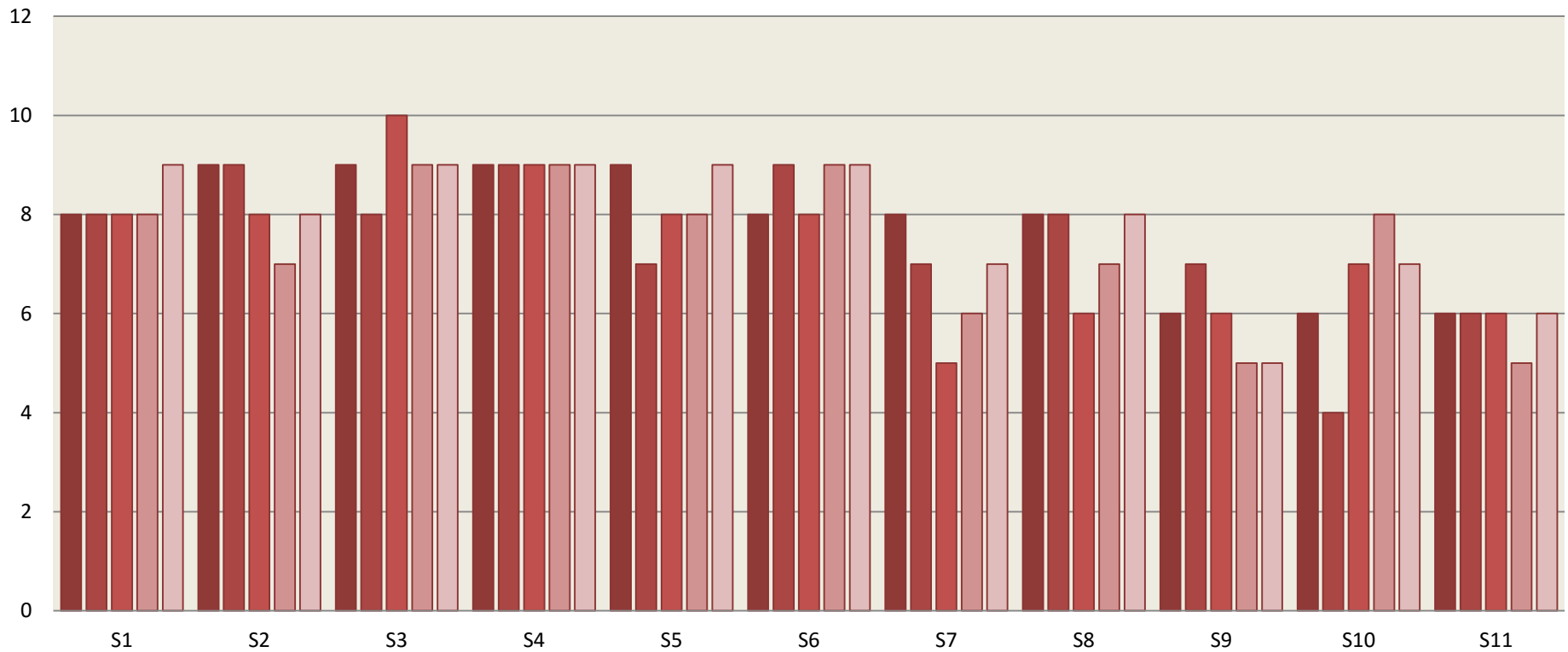
## Interpretación gráfica "Cuestionario 1"- Parte 4



- 16. Participa voluntariamente en actividades adicionales, para el bien de los demás compañeros
- 17. Es reconocido como una persona que se integra y colabora
- 18. A través de la forma en la cual se comunica, demuestra empatía
- 19. Es una persona que motiva a los demás a aprender cosas nuevas
- 20. Es hábil para expresarse con sus compañeros sincera y respetuosamente



## Interpretación gráfica "Cuestionario 1"- Parte 5

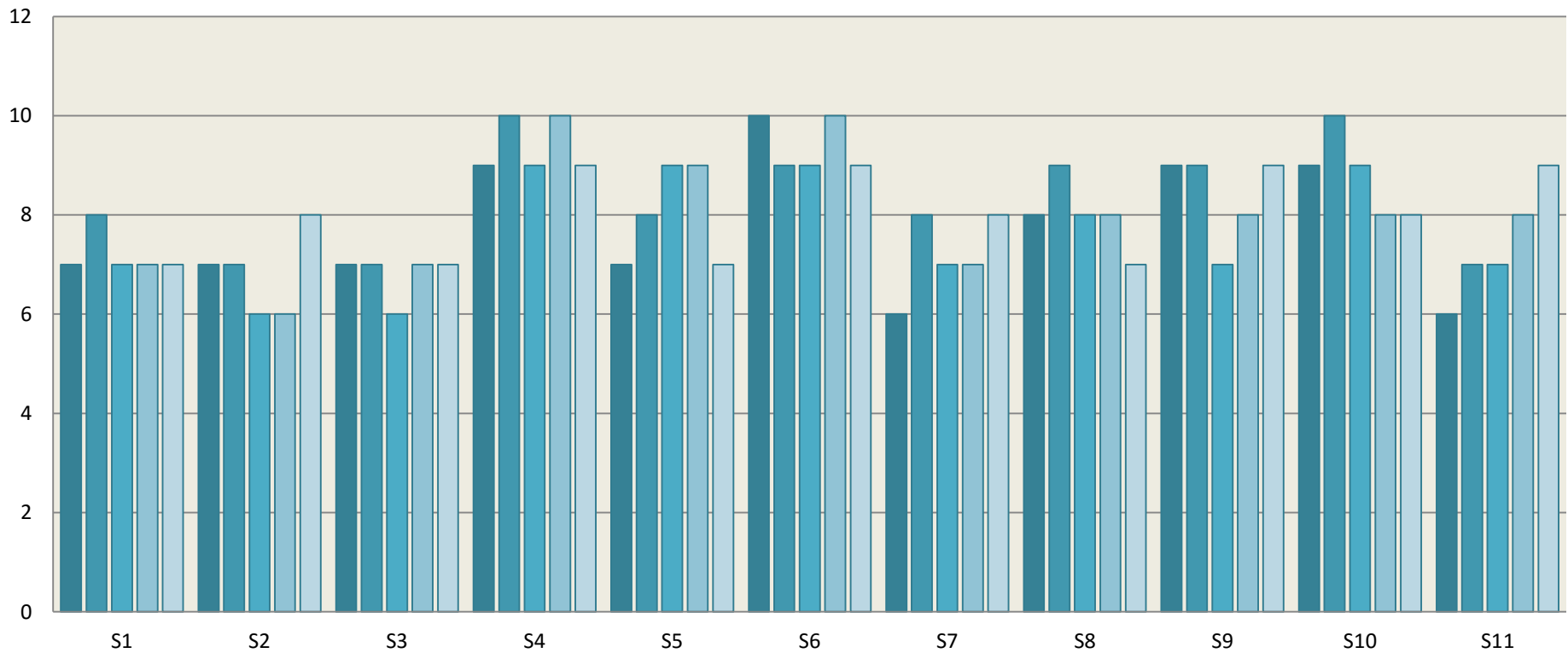


- 21. Reconoce los logros y los buenos resultados de sus compañeros
- 22. Sabe brindar consejos y apoyo a sus compañeros
- 23. Sabe buscar varias soluciones a un problema
- 24. Comunica los problemas y las posibles soluciones
- 25. Afronta los probleas sin dejar que se resuelvan solor

## Datos - ANEXO 2- AUTOEVALUACIÓN

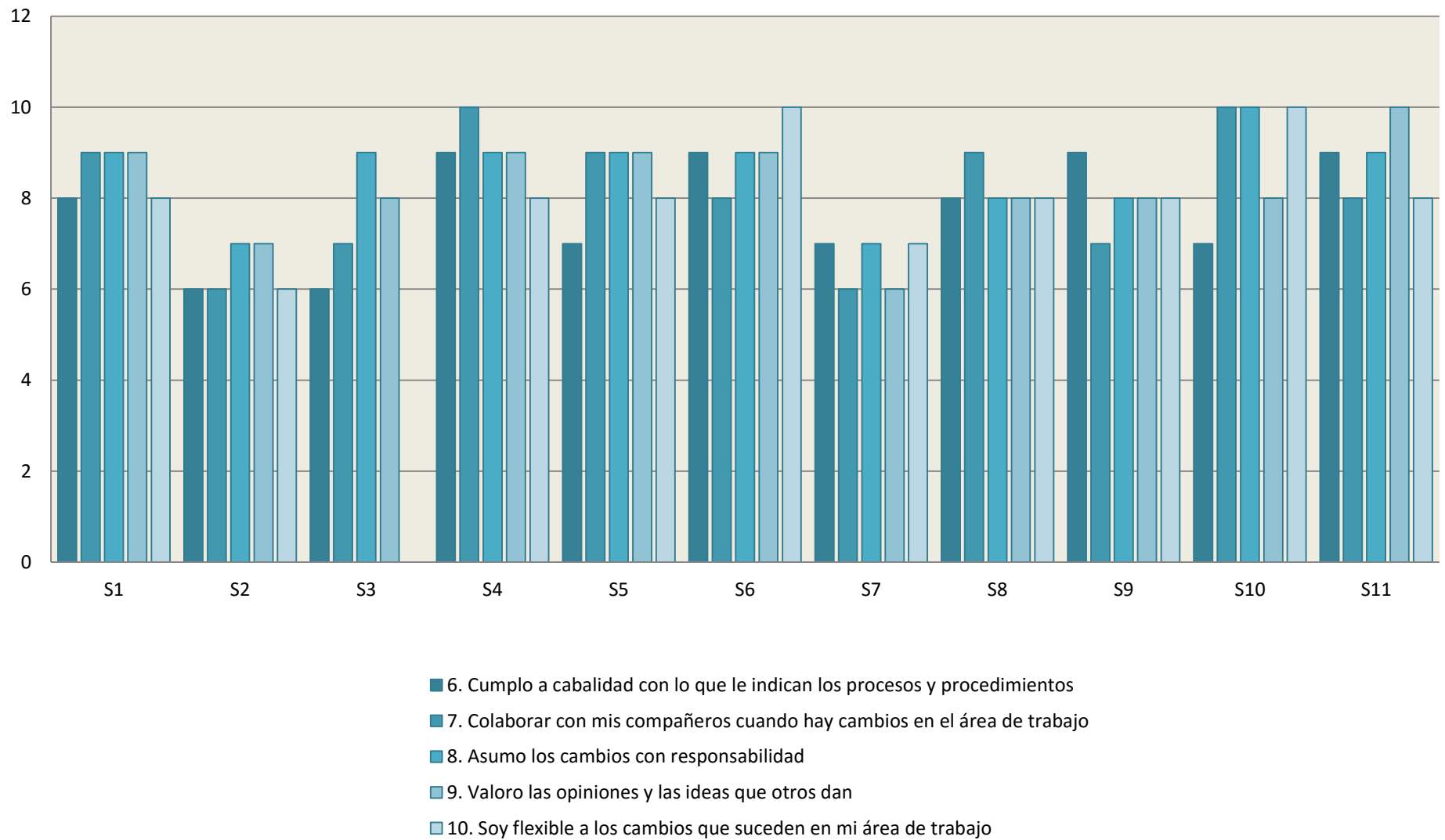
| No. Pregunta | Sujeto 1 | Sujeto 2 | Sujeto 3 | Sujeto 4 | Sujeto 5 | Sujeto 6 | Sujeto 7 | Sujeto 8 | Sujeto 9 | Sujeto 10 | Sujeto 11 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1            | 7        | 7        | 7        | 9        | 7        | 10       | 6        | 8        | 9        | 9         | 6         |
| 2            | 8        | 7        | 7        | 10       | 8        | 9        | 8        | 9        | 9        | 10        | 7         |
| 3            | 7        | 6        | 6        | 9        | 9        | 9        | 7        | 8        | 7        | 9         | 7         |
| 4            | 7        | 6        | 7        | 10       | 9        | 10       | 7        | 8        | 8        | 8         | 8         |
| 5            | 7        | 8        | 7        | 9        | 7        | 9        | 8        | 7        | 9        | 8         | 9         |
| 6            | 8        | 6        | 6        | 9        | 7        | 9        | 7        | 8        | 9        | 7         | 9         |
| 7            | 9        | 6        | 7        | 10       | 9        | 8        | 6        | 9        | 7        | 10        | 8         |
| 8            | 9        | 7        | 9        | 9        | 9        | 9        | 7        | 8        | 8        | 10        | 9         |
| 9            | 9        | 7        | 8        | 9        | 9        | 9        | 6        | 8        | 8        | 8         | 10        |
| 10           | 8        | 6        | -        | 8        | 8        | 10       | 7        | 8        | 8        | 10        | 7         |
| 11           | 9        | 7        | 8        | 10       | 9        | 9        | 6        | 9        | 9        | 10        | 7         |
| 12           | 6        | 4        | 7        | 9        | 7        | 10       | 10       | 9        | 9        | 10        | 8         |
| 13           | 7        | 5        | 7        | 8        | 9        | 10       | 5        | 7        | 10       | 9         | 7         |
| 14           | 9        | 8        | 6        | 7        | 6        | 9        | 6        | 6        | 8        | 9         | 9         |
| 15           | 8        | 7        | 7        | 9        | 8        | 8        | 8        | 7        | 8        | 9         | 7         |
| 16           | 8        | 5        | 8        | 10       | 7        | 8        | 8        | 7        | 7        | 8         | 7         |
| 17           | 8        | 6        | 8        | 9        | 8        | 9        | 7        | 8        | 8        | 8         | 8         |
| 18           | 7        | 5        | 7        | 9        | 8        | 9        | 8        | 7        | 9        | 8         | 7         |
| 19           | 7        | 4        | 7        | 9        | 7        | 9        | 7        | 6        | 8        | 7         | 8         |
| 20           | 6        | 8        | 9        | 10       | 9        | 10       | 8        | 7        | 8        | 10        | 7         |
| 21           | 9        | 8        | 9        | 10       | 9        | 8        | 7        | 6        | 9        | 9         | 8         |
| 22           | 8        | 6        | 8        | 9        | 8        | 9        | 9        | 8        | 8        | 9         | 7         |
| 23           | 9        | 8        | 9        | 10       | 8        | 9        | 7        | 6        | 8        | 9         | 5         |
| 24           | 9        | 5        | 8        | 10       | 8        | 10       | 8        | 5        | 8        | 9         | 6         |
| 25           | 7        | 8        | 9        | 9        | 9        | 9        | 9        | 8        | 8        | 7         | 7         |

## Interpretación gráfica "Cuestionario 2"- Parte 1

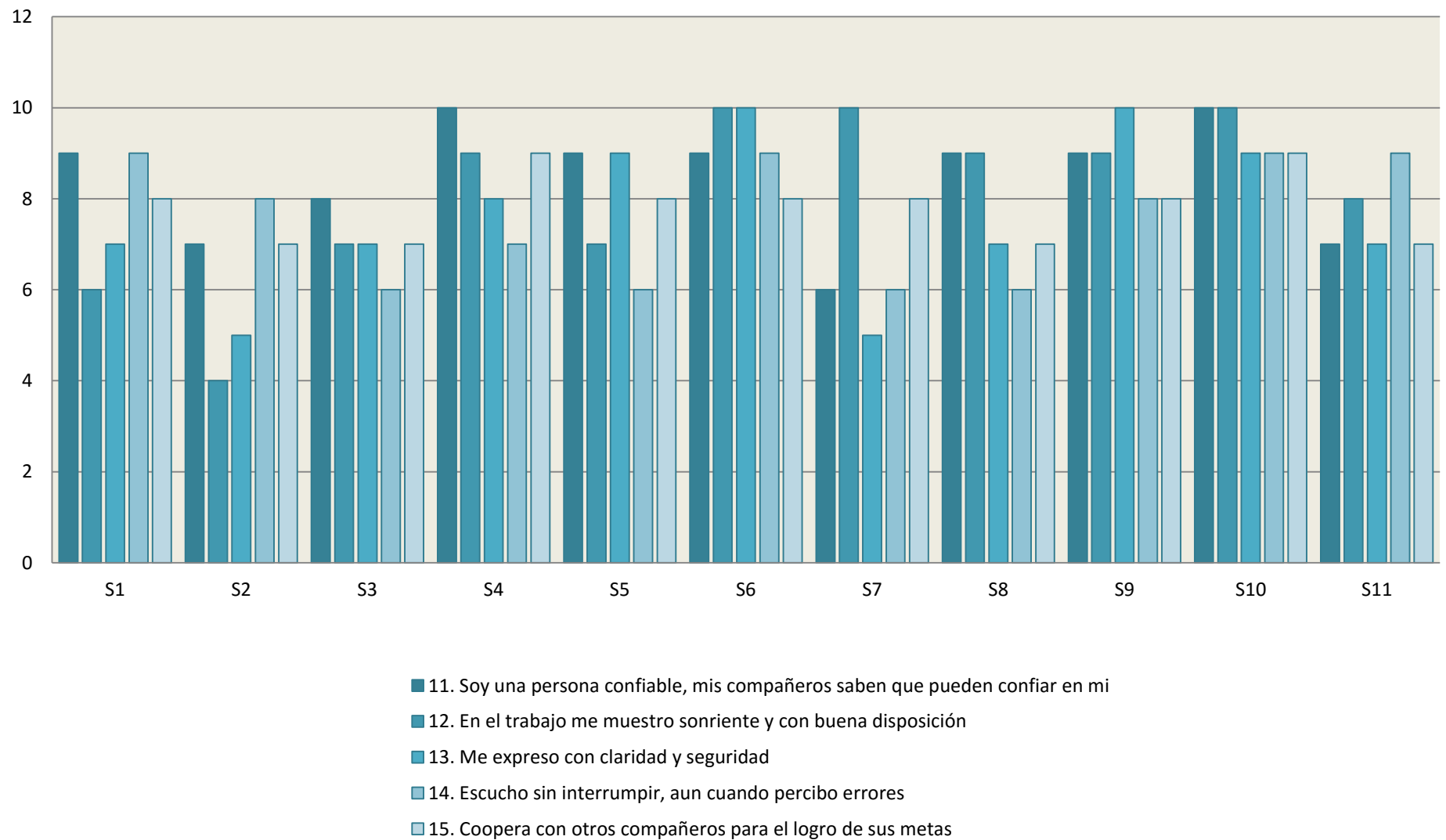


- 1. Usualmente logra mis metas
- 2. Mis actividades están enfocadas en lograr los propósitos y metas de la agencia
- 3. Mis hábitos de trabajo sirven de apoyo en el logro de resultados
- 4. Soy una persona que propone procesos de mejora
- 5. Entrego a tiempo las tareas que se me asignan

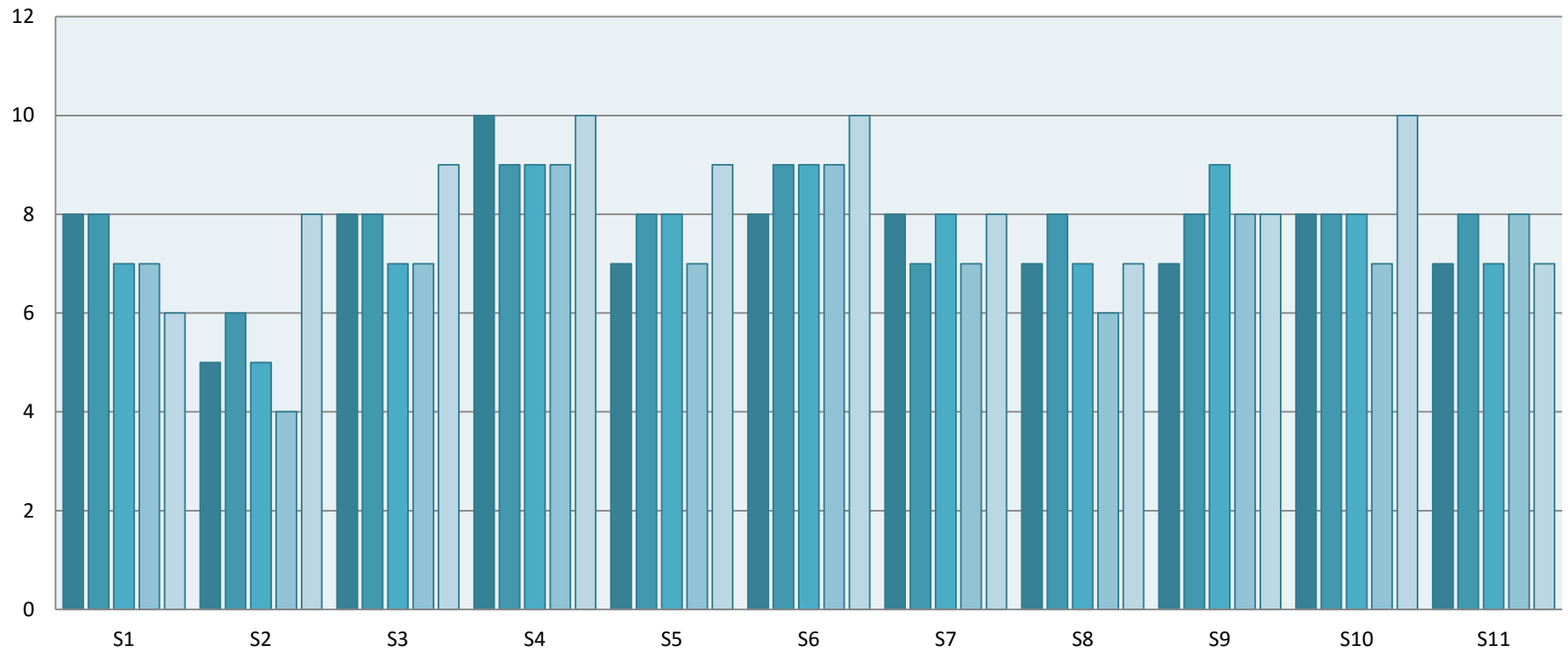
## Interpretación gráfica "Cuestionario 2" - Parte 2



## Interpretación gráfica "Cuestionario 2"- Parte 3

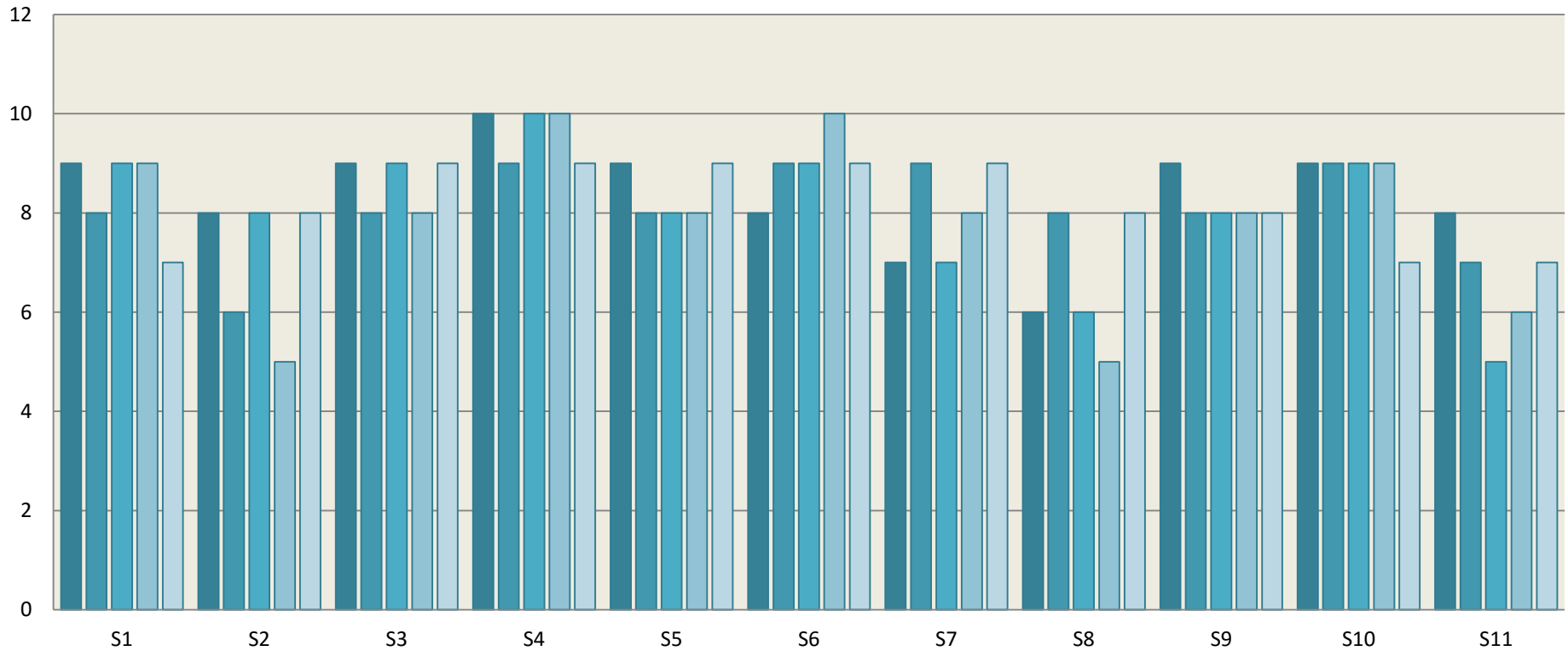


## Interpretación gráfica "Cuestionario 2"- Parte 4



- 16. Participo voluntariamente en actividades adicionales, para el bien de los demás compañeros
- 17. Soy reconocido con una persona que se integra y colabora
- 18. A través de la forma en la cual me comunico, demuestro empatía
- 19. Soy una persona que motiva a los demás a aprender cosas nuevas
- 20. Soy hábil para expresarme con mis compañeros sincera y respetuosamente

## Interpretación gráfica "Cuestionario 2" - Parte 5



- 21. Reconozco los logros y los buenos resultados de mis compañeros
- 22. Se brindar consejos y apoyo a mis compañeros
- 23. Busco soluciones a un problema
- 24. Comunico los problemas y las posibles soluciones
- 25. Afronto los problemas sin dejar que se resuelvan solos

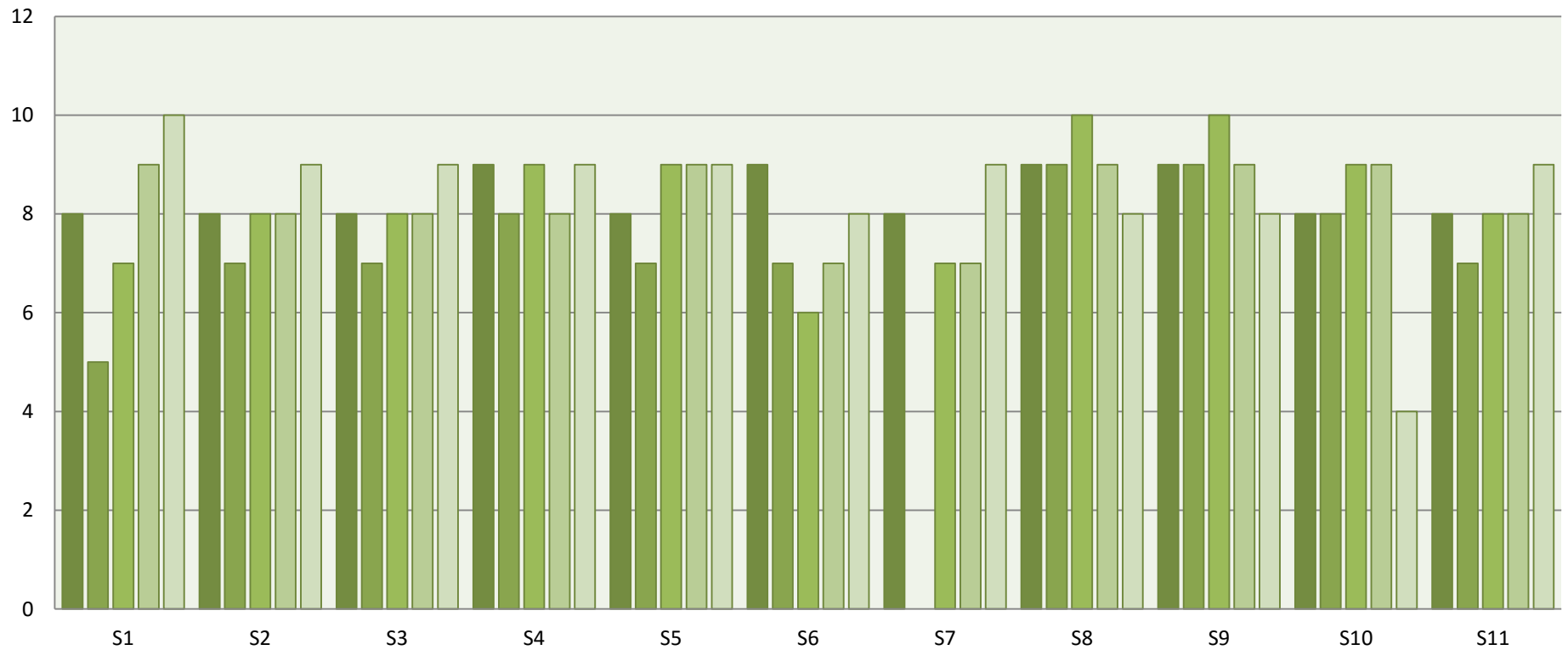
### Datos - ANEXO 3

Para la interpretación de este cuestionario, se elaboró una escala de 0-10, siendo 0 malo y 10 excelente. Respecto a las dos últimas preguntas, se tomaron los aspectos que se mostraron similares entre un colaborador y otro, llegando a una conclusión general por interrogante.

| No. Pregunta | Sujeto 1   | Sujeto 2 | Sujeto 3 | Sujeto 4 | Sujeto 5 | Sujeto 6 | Sujeto 7 | Sujeto 8 | Sujeto 9 | Sujeto 10 | Sujeto 11 |
|--------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1            | 8  | 8        | 8        | 9        | 8        | 9        | 8        | 9        | 9        | 8         | 8         |
| 2            | 5  | 7        | 7        | 8        | 7        | 7        | N/A      | 9        | 9        | 8         | 7         |
| 3            | 7  | 8        | 8        | 9        | 9        | 6        | 7        | 10       | 10       | 9         | 8         |
| 4            | 9  | 8        | 8        | 8        | 9        | 7        | 7        | 9        | 9        | 9         | 8         |
| 5            | 10   | 9        | 9        | 9        | 9        | 8        | 9        | 8        | 8        | 4         | 9         |
| 6            | 9  | 8        | 8        | 9        | 10       | 9        | 9        | 7        | 7        | 7         | 8         |
| 7            | 9  | 6        | 6        | 9        | 8        | 7        | 8        | 9        | 8        | 9         | 6         |
| 8            | 10   | 7        | 8        | 8        | 7        | 8        | 9        | 9        | 8        | 7         | 8         |
| 9            | Puntos que destacaron: comunicación y organización, falta de integración y tolerancia, desigualdad y favoritismo, procesos de trabajos no claros, pérdida de tiempo, predominancia, falta de compromiso. |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |
| 10           | Trabajar responsablemente y sin interrupciones. Más comunicación, integración para expresarse mejor, para crear más confianza. Marcar lineamientos y se respeten.  |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |

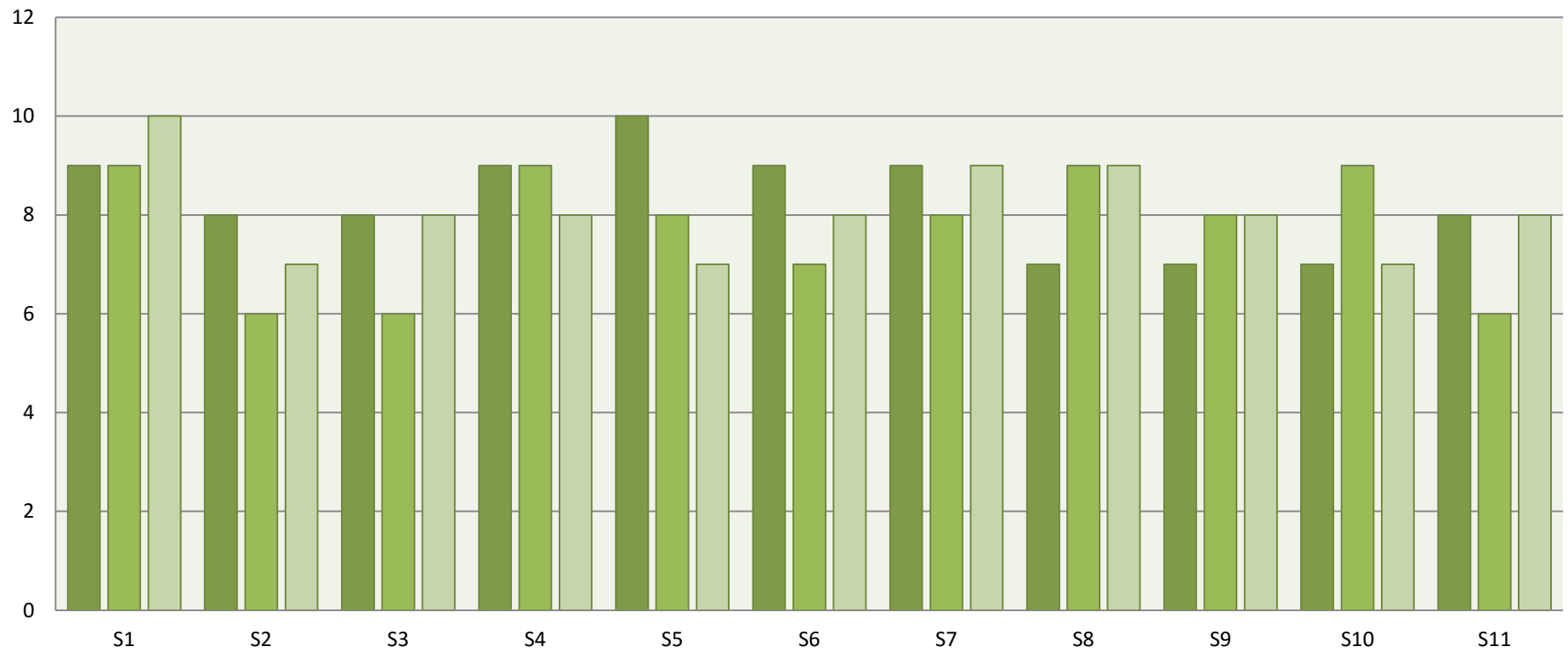


## Interpretación gráfica "Cuestionario 3"- Parte 1



- 1. ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza en el equipo?
- 2. ¿Cree que su grupo de trabajo pierde el tiempo?
- 3. ¿Puede intervenir en el grupo cuantas veces desee para expresarse?
- 4. Existe un clima favorable para que se sienta libre de opinar
- 5. ¿Hay personas que intentan dominar a los demás?

## Interpretación gráfica "Cuestionario 3"- Parte 2



■ 6. ¿Hay personas que no se comprometen en el grupo?

■ 7. ¿Presomina una comunicación formal?

■ 8. ¿Predomina una comunicación informal?

### Interpretación General:

A nivel individual, los empleados de la agencia están conformes respecto a la función que tienen dentro de la misma.

Sin embargo, a nivel grupal muestran ciertos puntos con los que no se encuentran satisfechos y estos no permiten del todo un buen flujo de comunicación interpersonal. A continuación se presentan los puntos con los que les incomoda:

1. **Comunicación y organización:** los empleados comentan que dentro de la agencia les gustaría que cada trabajo sea bajo una guía simple a seguir, así como evitar recibir dirección de personas que no sean las encargadas de su área, debido a que se han creado confusiones al momento de elaborar material.
2. **Falta de integración:** un número pequeño de empleados no se siente integrado como el resto del equipo. Han expresado que se sienten excluidos de algunas actividades.
3. **Falta de tolerancia:** ciertos empleados crean barreras ante el choque de personalidades. Es decir, en lugar de abrir su mente y conocer a fondo a sus otros compañeros, ciertos individuos crean barreras, lo que irrumpe un buen flujo de comunicación, interfiriendo en lo laboral, al momento de comunicar procesos o simplemente solicitar un favor, creando incomodidad entre un individuo y otro.
4. **Desigualdad:** un número pequeño de individuo, siente que no se tratan a todos los empleados de la misma manera. Los mismos expresan que no se sienten excluidos pero notan esto alrededor de ellos.
5. **Favoritismo:** debido a que comunicación informal es la que predomina dentro del ambiente de trabajo, algunos de los empleados expresaron que

los superiores se inclinan un poco más por unos que por otros, dejándose llevar por lo emocional y dejan de ser objetivos en algunas decisiones.

6. **Procesos de trabajos no claros:** en su mayoría expresaron el que puntos importantes son únicamente mencionados en reuniones más no plasmados, creando ligeras confusiones entre un área y otra.
  
7. **Pérdida de tiempo:** como se ha mencionado con anterioridad, la comunicación informal es la que predomina en la agencia, por lo que existe mucho flujo de comunicación. Empleados expresaron que luego de los momentos de ocio (un receso a media mañana y el almuerzo) es en donde más se suele perder el tiempo, ya que algunos permanecen conversando fuera de sus áreas de trabajo después del horario estipulado en el reglamento, incluyendo a los superiores, lo que les crea confusión.

La pérdida de tiempo, también fue señalada durante las horas laborales, siendo interrumpidos por los mismos compañeros o distracciones debido a las mascotas que se encuentran dentro de la organización. Señalan que esto irrumpe proceso de trabajo en algunas ocasiones.

8. **Falta de compromiso:** cuatro personas expusieron que percibían falta de compromiso de algunos de sus compañeros de trabajo, tanto a nivel personal como grupal, creando un ambiente de tensión en algunas ocasiones, ya que podían llegar a ser llamadas de atención que pudieron evitarse desde un inicio con un poco de compromiso con su trabajo.
  
9. **Dominio (mando):** en su mayoría expresaron cierto disgusto por la manera de expresarse de uno de los empleados, debido a la manera de dirigirse a ellos sonando “pesada” y al punto de “caer mal” e inclusive la manera irrespetuosa para dirigirse a su superior, creando una atmósfera pesada dentro de la agencia y en ocasiones incomodando a sus integrantes.

A pesar de los puntos presentados anteriormente, la mayoría de los integrantes se sienten cómodos al expresar sus ideas dentro del equipo de trabajo y sienten que son libres de expresarse. Sin embargo existen dos cuatro en dónde los empleados se sienten cohibidos e inseguros para expresar sus opiniones. Dichos miembros se sienten excluidos, de igual manera comentan y se ha observado que algunos de ellos procuran integrarse al grupo, en tanto los otros no.

Los empleados de la agencia de publicidad Mar Visual, también han expresado sus puntos de vista para mejorar el clima de grupo, así como ideas para mejorar la comunicación:

1. **Trabajar responsablemente:** los empleados expresaron que tanto a nivel personal como grupal se debe trabajar de una manera responsable, sin dejar que las buenas relaciones interpersonales se interponga al momento de trabajar, así como no abusar de la confianza que los superiores les otorgan, y cumplir tanto tareas como horarios y reglas establecidas.
2. **Trabajar sin interrupciones:** como se menciona en el punto anterior, recalcaron el hecho de no dejar que la afinidad que tengan unos con otros interfiera en horas de trabajo. Marcar bien momentos de trabajo y momentos de diversión, bromas, esparcimiento mental y uso de redes sociales, así como de teléfonos móviles.
3. **Aumentar la comunicación:** pese al flujo de comunicación informal, se refieren a una comunicación por parte de los encargados de área, es decir, dejar todo proceso en claro, así como plasmar puntos importantes que se presenten en reuniones. Lo anterior permitirá que las dudas desaparezcan o bien aumentará la confianza de expresar dudas, en los casos en donde hay que reforzar la integración.
4. **Promover integración:** a nivel personal, sugieren actividades fuera del horario de oficina para complementar la integración y conocimiento de todos

los integrantes de Mar Visual, ya que podrán conocerse mejor el uno al otro derribando las barreras que puedan haber. En dos casos mencionan que si no pueden derribarse las barreras debido a los choques por cuestiones de carácter o personalidad, dichas actividades ayudarán al crecimiento de la tolerancia y/o empatía hacia sus compañeros.

Dentro de la oficina también buscan integración de área con área, pues en su mayoría están de acuerdo en que dentro de la agencia un área depende de otra para completar ciclos, y es clave el conocimiento tanto del área como el de cada uno de sus integrantes. Esto les permitirá conocer mejor las fortalezas y debilidades de cada uno y podrán avocarse con la persona correcta en el momento que se presente un problema o duda.

5. **Aumentar la confianza a nivel grupal:** debido a que predomina la comunicación informal, los chismes o rumores son más propensos y una minoría ha mencionado que aun siendo información inocente o irrelevante puede llegar a causar problemas a futuro. Proponen el conocimiento de sus compañeros e integración grupal, esto para que se evite todo tipo de comunicación negativa y se sientan en confianza para expresar opiniones o ideas a sus compañeros y superiores así como la comodidad para detener todo tipo de comunicación negativa que perjudique el ambiente de trabajo y evitar barreras entre el grupo.
  
6. **Marcar lineamientos y respetarlos:** la mayoría de los empleados de la agencia aprecian el hecho de sentirse cómodos en el área en la que se encuentran pero mayoría sienten la necesidad de tener por escrito los lineamientos de la empresa, y procesos de trabajo, así como sanciones en caso de que alguien no los cumpla o los cumpla parcialmente. La mayoría expresa que la buena afinidad no debe interferir en el trabajo y que el orden no está de más.

Tomando en cuenta los tres cuestionarios, puede verse falta de compromiso en varios de los integrantes de la Agencia, tanto a nivel grupal cómo en sus áreas específicas. A pesar que los superiores se encargan de colocar metas y reconocen cuándo se llega a la misma, algunos integrantes no se motivan para el compromiso con la agencia o área. Proponen cambiar algunos métodos para mejorar el desempeño, y en casos especiales, acercarse de manera individual y llegar al fondo de lo que impide un esfuerzo extra.

Claramente la comunicación informal es la que predomina dentro de la agencia y esto puede tomarse como ventaja, pues los empleados se sienten más cercanos y hay un ambiente fuerte de confianza, lo cual hay que mantener sin dejar de lado la comunicación formal pues es la que otorga los procesos correctos para cada función dentro de la agencia. No hay que olvidar que hay algunas personas con las que se debe trabajar un poco más para que se sientan completamente integrados y el trabajo en equipo fluya de una mejor manera.

En su mayoría, reconocen los puntos fuertes y débiles que tienen a nivel individual y mostraron disposición de marcar dichos puntos en sus compañeros, con el fin de mejorar aquellos aspectos que pueden llegar a interferir en el ambiente de trabajo, así como los puntos positivos para reforzar y mantener dentro de la agencia, mejorando el ambiente actual. Pese a que la mayoría está conforme con el ambiente dentro de la agencia, no dejan pasar que puede mejorarse tomando en cuenta las ideas que expresaron en la interrogante diez del tercer cuestionario (*ver página 62*).

Los puntos negativos numerados anteriormente, deben tomarse en cuenta por parte de los líderes de la agencia, para convertir esos puntos débiles, en fortalezas a nivel corporativo, convirtiéndose paulatinamente en pilares para el desarrollo dentro de Mar Visual.

## ENTREVISTAS

Tomando las dos entrevistas realizadas a los superiores de la Agencia, se pudo notar que están conscientes de la situación actual de la comunicación interna de Mar Visual.

Saben en qué consiste la comunicación interna tanto formal como informal y están seguros que es importante dentro de la agencia, pues hay conceptos errados a nivel externo. Aunque no lo parezca dentro de una agencia de publicidad se debe manejar un nivel de comunicación y organización alto, los conceptos errados que se tiene de una agencia es que “es muy fresca que no trabaja que tienen que estar relajados y la verdad no es así”.

Para ellos la comunicación formal es todo lo legal o lo estipulado, es lo que se debe conocer a cabalidad de la empresa, y la informal es un poco más libre. Prefieren la informal sin dejar de lado la formal. Están seguros que la informal influye dentro del ambiente pues se percatan más fácilmente de lo que sucede y esto puede llegar a ser bueno o malo. La formal por otro lado, buscarían implementarla un poco más para que nada se pase por alto.

Están conscientes que la comunicación interna está bien en un 60%, pues sienten que debe ser reforzada e inclusive se capacitan constantemente para que esta mejore y logren detectar más fácilmente los puntos negativos y que se deben rescatar.

También les gustaría llevar un control más formal de los roles, como por ejemplo un manual para los diseñadores, para ahorrar tiempo e inducciones verbales, aunque no dejarían de lado lo verbal. Están de acuerdo en que es clave para el desarrollo de la agencia.

Creer que el grupo de trabajo no está del todo integrado dando un 7 en escala de 1-10. Esto se debe a los “temperamentos que cada persona tiene” así como “limar las perezas entre los departamentos”. Al parecer hay roces entre un colaborador y otro pero se debe retroalimentar la información para irlos evitando.



Actualmente en la agencia la comunicación informal “no está fluyendo del todo positivo”, pues se conocen procesos pero no se cumplen a cabalidad, y es por ello donde buscarán implementar de mejor manera los procesos y dejarlos claros, creando un ambiente de más confianza para que puedan expresar sus dudas al momento las debidas implementaciones.

Ambos están de acuerdo en que se deben capacitar y dejar ciertas cosas estipuladas por escrito para evitar “roces” o malos entendidos entre un departamento y otro, lo cual evitará al mismo tiempo rumores entre un colaborador y otro, evitando así un ambiente negativo dentro de la agencia.

## Cuadro Comparativo

| TEORÍA  | OBJETIVOS  | HALLAZGOS   | CONCLUSIÓN  | PROPUESTA  |
|---|--|---|---|--|
| <p>La comunicación interna es tomada en la actualidad como una estrategia fundamental dentro de una organización. Se dice que la comunicación interna puede ser una apertura y una respuesta a la demanda y necesidades que tienen las nuevas organizaciones, así como las personas que las constituyen. <b>(Ver página 32)</b></p> | <p>Determinar el estado de la comunicación interna de la Agencia de Publicidad Mar Visual.</p> | <p>Claramente la comunicación informal es la que predomina dentro de la agencia y esto puede tomarse como ventaja, pues los empleados se sienten más cercanos y hay un ambiente fuerte de confianza, lo cual hay que mantener sin dejar de lado la comunicación formal pues es la que otorga los procesos correctos para cada función dentro de la agencia. Sin embargo existen ciertos ruidos que no permiten el buen flujo de la comunicación en algunas ocasiones.</p> | <p>La mayoría de empleados se sienten cómodos con el ambiente actual dentro de la agencia. Sin embargo un número pequeño no se siente integrado completamente y el resto expresa que el ambiente puede mejorarse.</p>                   | <p>Se puede mejorar a través de diversas actividades. Dentro de la propuesta, Manual, se encontrarán diversas actividades grupales que fomentan el aumento de comunicación entre cada persona, con el fin de acercarlos más y así limar asperezas.</p> |
| <p>La comunicación interna se lleva a cabo por la interrelación desarrollada entre el personal de la institución. <b>(Ver página 33)</b></p>  | <p>Especificar qué tipo de comunicación predomina en la agencia de publicidad.</p>             | <p>Comunicación informal</p>  | <p>Predomina la C.I., permitiendo que cada colaborador exprese fácilmente sus ideas, ya sea respecto a tareas asignadas, relaciones de trabajo, sugerencias para mejorar en el área de trabajo u otras áreas, inconformidades, etc.</p> | <p>Dentro del Manual de Actividades de Integración se sugieren algunos consejos para que la comunicación tenga un flujo positivo y pueda nutrirse.</p>   |
| <p><i>Comunicación informal</i>, es una comunicación y relación basada en la</p>  |  | <p>En su mayoría, reconocen los puntos fuertes y débiles que tienen</p>   | <p>La mayoría de empleados se sienten cómodos con el ambiente</p>   | <p>En el Manual de Actividades de Integración</p>  |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| <p>espontaneidad y no en la jerarquía y surge de la interacción social entre los miembros de una organización, desarrollo del afecto o bien amistad entre las personas. <b>(Ver página 36)</b></p>   | <p>Indagar la opinión que existe entre los colaboradores.</p>   | <p>a nivel individual y mostraron disposición de marcar dichos puntos en sus compañeros, con el fin de mejorar aquellos aspectos que pueden llegar a interferir en el ambiente de trabajo, así como los puntos positivos para reforzar y mantener dentro de la agencia, mejorando el ambiente actual.</p> | <p>actual dentro de la agencia. Sin embargo un número pequeño no se siente integrado completamente y el resto expresa que el ambiente puede mejorarse.</p>   | <p>(propuesta), hay puntos clave que permitirán acercarse más a cada trabajador, para conocer problemas actuales o bien nutrir positivamente el ambiente actual.</p>  |
| <p>La comunicación es importante en las relaciones sociales, pues allí se apoya la convivencia. Como menciona Martínez y Nonsnick (2006), es un factor que se puede hacer presente en cualquier etapa del proceso de la comunicación y éste puede desviar o cambiar la intención real de la comunicación. <b>(Ver páginas 26-30)</b></p> | <p>Detectar si hay algún obstáculo que impida un buen flujo de comunicación interpersonal.</p>  | <p>A nivel grupal muestran ciertos puntos con los que no se encuentran satisfechos y estos no permiten del todo un buen flujo de comunicación interpersonal. <b>(Ver página 53)</b></p>   | <p>Favoritismo, desigualdad, procesos no claros, dominio, entre otros, se reflejan como puntos negativos entre los empleados, siendo una influencia negativa para un flujo positivo de comunicación e integración total.</p> | <p>Algunas veces se puede tener una percepción equivocada, pero para eliminar suposiciones e integrar más al grupo se presentan diversas actividades que fortalecerán las debilidades y puedan hacer ventaja cualquier obstáculo.</p> |
| <p>Según Homs (1998) la comunicación interna pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar.</li> <li>• Crear un sentimiento de orgullo.</li> <li>• Establecer un clima de comprensión.</li> </ul>  | <p>Conocer cómo la comunicación interna repercute positiva o negativamente dentro del ambiente de trabajo así como la productividad de cada empleado.</p> | <p>Hay un ambiente fuerte de confianza, a excepción de una minoría, debido a que predomina la C.I. y esto les permite sentirse cómodos con su rol dentro de la entidad. Sin embargo, un número pequeño de empleados no se</p>   | <p>El sentirse cómodos y libres de expresarse dentro de la organización, permite nutrirse de ideas para cambios positivos o mantener los métodos que funcionan y son agradables y bien</p>                                   | <p>Aplicando periódicamente diversas actividades, se podrá acercar paulatinamente a cada integrante del grupo, abriendo la mente y</p>  |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una disposición favorable.</li> <li>• Fomentar la participación.</li> <li>• Ayudar a integrarse lo más rápido posible.</li> <li>• Tener abiertos los canales de comunicación.</li> <li>• Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas.</li> <li>• Motivar al trabajador.</li> </ul> <p><b>( Ver página 33)</b></p> |   | <p>siente integrado del todo, lo que dificulta expresar sus ideas u opiniones, así como ciertos choques debido a ciertas diferencias entre algunos compañeros.</p> | <p>recibidos por cada una de las partes de la Agencia, viendo los resultados en la calidad de su trabajo. Sin embargo algunas personas no se sienten del todo cómodas, pero puede trabajarse a través de actividades de integración y también marcar un poco más la comunicación formal.</p>  | <p>permitiendo crear o reforzar la confianza.</p> |
| <p>Cada tipo de comunicación requiere de herramientas distintas, permitiendo acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderando su carácter afectivo, así como el grado de formalidad.</p> <p><b>( Ver página 36)</b></p>  | <p>Proponer una guía que contenga consejos para una buena comunicación interpersonal dentro de la organización.</p> |  | <p>Tomado en cuenta los resultados de los cuestionarios y entrevistas, se creo un Manual de Actividades de Integración para la Agencia de Publicidad Mar Visual, que contiene sugerencias para reuniones, así como puntos para reforzar la motivación individual y grupal y actividades que pueden realizarse dentro y fuera de la agencia, con el fin de dar la oportunidad de conocerse mejor unos con otros, y de esa manera reforzar positivamente la comunicación predominante de la agencia: comunicación informal.</p> |   |



**MANUAL DE  
ACTIVIDADES DE INTEGRACION**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

TESIS

Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna en la Agencia de  
Publicidad Mar Visual

Por: Karla Rossete Rodas López

Caré 200916313

Asesor: Licenciado César Augusto Paiz Fernández



# INDICE

“ZAS” con Z

Team Motivation

Manos a la Obra





## OBJETIVO

### **Reforzar la comunicación interna.**

Tomando en consideración que el lugar en dónde una persona pasa la mayor parte del tiempo es en el trabajo, y se desconoce el ambiente familiar en el que ha crecido cada colega, así como las condiciones actuales del entorno y relación familiar que cada uno puede tener, es necesario que se maneje, se practique y refuerce dentro de los valores de la empresa la tolerancia y el respeto.

Dichos valores ayudarán a crear y mantener un ambiente interno sano. Una forma de reforzar estos valores es conociendo un poco más a cada trabajador, a través de actividades en las que se involucre a todo el equipo de trabajo, para perder paulatinamente cualquier prejuicio y claro, aumentar la tolerancia y el respeto.

### **Implementar actividades que integren al equipo.**

Mencionamos anteriormente que una forma de integrar a los colaboradores es a través de actividades en dónde interactúen unos con otros.

Es sugerible realizar al menos dos veces por mes dichas actividades. Acoplando actividades en horario laboral e ideal una vez cada mes o dos ( o según el equipo) una actividad fuera de la oficina, para estrechar los lazos, no solamente como equipo de trabajo, sino como personas.



## PLAN







## ACTIVIDADES

### ¡Hazlas amenas!

Dentro del manual encontraremos actividades que integran comunicación, trabajo en equipo y algunas individual pero para finalizarlas con éxito se debe trabajar en equipo.

Presentamos ideas diferentes, simples y versátiles, es decir que pueden practicarse dentro de una oficina o en un espacio abierto.

La idea es que a través de las mismas, cada integrante se conozca más, eliminando paulatinamente cualquier prejuicio y generando así, una reacción positiva en el ambiente laboral y relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización. No buscamos experiencias de trabajo, sino de vida.

### Inversión con bajo costo.

Los principales recursos son tiempo y actitud. En cuestión de material, la inversión es mínima, ya que la mayoría de actividades se realiza a través de dinámicas con el cuerpo.

Papel y lápices en algunas ocasiones, pero no es ayor a dos hojas por actividad grupal.



## RECURSOS



## “ZAS” CON Z

La comunicación interna es muy importante dentro de la organización, para que los colaboradores desempeñen su rol de manera eficiente y eficaz. Tanto la comunicación formal como la informal son clave dentro de la empresa, pero en cuestión de dar a conocer procesos y normas la formal es la indicada. Es por ello que a continuación se presenta una guía que ayudará a los líderes de esta organización a expresar su mensaje de la mejor manera posible, obteniendo los resultados esperados:

### Reuniones Diarias

#### >> Prioridades

Se deben establecer las prioridades del día según la importancia de las mismas. Si el equipo conoce las prioridades, se darán soluciones y más apoyo para resolverlas, ahorrando tiempo y recursos.

#### >> Tips

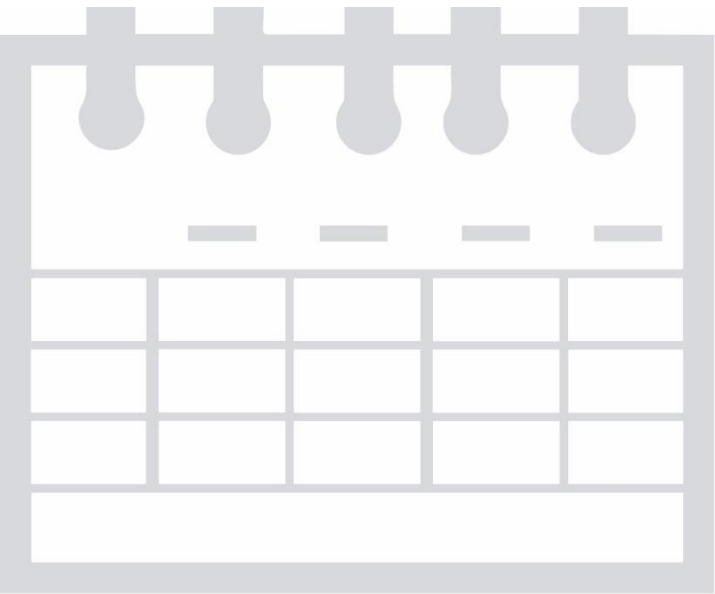
- No deben durar más de ocho minutos
- Debe existir un líder que guíe correctamente la reunión
- Incentivar a hacer preguntas como: ¿Qué pasa?, ¿En que estamos estancados? ¿Qué soluciones brindan a X problema? ¿Qué canal es el recomendable? ¿Qué hacer en caso de..., entre otros.

### Reuniones Semanales

#### Puntos Clave

- Reunión por área de la agencia, con su jefe inmediato.
- Rendimiento: presentar los resultados positivos y negativos de la semana, para reforzar puntos débiles.
- Objetivos: expresar si estos fueron alcanzados o no. En este último caso, se puede encontrar una solución para cierto caso o prevención.
- Indicar de manera incentivadora si se alcanzaron las metas que se establecieron al inicio de la semana.





# TASKS

## >> Tips

- No deben durar más de 45 minutos
- Priorizar de mayor a menor
- Presentar resultados
- Presentar soluciones
- Reconocer a la persona quien dio un 110% en su área de trabajo
- Planificar

Es importante expresar a sus colaboradores que pueden dar sus ideas libremente, quitar problemas que se estén dando o estén surgiendo, así como inconvenientes ocurridos y buscar alternativas que los destaque de su competencia.

## Reuniones Mensuales, Trimestral o Semestral

### Puntos Clave

#### >> Tips

- Revisar qué objetivos se plantearon al inicio de la reunión mensual o según trabaje la empresa, así como los compromisos. Hacer un análisis a nivel personal y de equipo para poder reforzar puntos débiles y aumentar en los puntos fuertes.
- Revisar el desarrollo y productividad individualmente.
- Reconocer a los colaboradores que pusieron más empeño en su trabajo.
- Establecer el momento de mejoras, quiere decir que se debe buscar en equipo los puntos que creen que edben mejorar, implementar, cambiar o reforzar, para que el desarrollo de la empresa sea visible y permita el crecimiento.

## Reuniones Anuales

### Puntos Clave

Preferiblemente realizarla a inicio del año, para encontrar en el pasado puntos que deben mantenerse o removerse.

Es aquí donde podemos establecer una nueva forma de trabajo, así como entregas, tiempos para trabajo y descanso si se tiene esa cultura en la empresa, objetivos y metas en el período e tiempo que mejor convenga. Debe hacerse tanto a nivel grupal como individual para que cada colaborador se involucre de mejor manera y se comprometa no solamente a nivel de equipo, sino personal, para automotivarse y sacar lo mejor de sí en cada tarea establecida.



>> Tips

- Revisión de objetivos y resultados establecidos
- Fijar metas y resultados para cada trimestre o mes
- Incentivar a los colaboradores a involucrarse con cada meta
- Utilizar la comunicación informal para un mejor desempeño, cuidando el evitar la creación de chismes o rumores.
- Hacer una reunión tanto informativa como interactiva
- Refrezcar el manual de la empresa, derechos, obligaciones, valores, etc.

**Plasmar es importante, es lo que cuenta.**

Es recomendable llevar una minuta de reuniones, la cual consta de un registro de lo que se trata en las reuniones, las personas que participan de ella, temas y compromisos que se adquirieron durante la misma.

Pueden utilizarse memos también, pero esta documentación debe llevar datos que no pueden hacer falta, para una mejor organización y recordar los compromisos adquiridos:

- Nombre
- Cargo
- Fecha
- Tema
- Objetivo establecido
- Compromiso adquirido
- Próxima fecha de reunión
- Firma



# MOTIVACIÓN GRUPAL

La motivación puede otorgarse al colaborador de maneras distintas y no necesariamente una motivación económica, sino impulsarlos a que exploten su talento dentro de la organización si miedo a crecer o a ser notados por su excelente trabajo.

Podría ser el hacer una mención especial al inicio de la semana por resultados de la semana pasada, quincenal o mensualmente, y por qué no una mención a final de año reconociendo el esfuerzo de la persona que dio más del 100% de sus energías a todo lo que hizo durante el año.

Motivaciones:

- Por aportación de ideas
- Logro de metas entre colaboradores
- Logro de metas entre áreas
- Actitud
- Eficiencia
- Orden y Limpieza
- Puntualidad
- Creatividad

Y muchos puntos más, dependiendo de la organización, pueden ponderarse y reconocerse, para crear incentivos a nivel interno que saquen lo mejor de cada integrante y tenga beneficios tanto para la persona como para la empresa.





Los reconocimientos motivan al colaborador para dar todo al momento en el que realizan sus actividades y es por ello dar algo como reconocimiento es importante, pues al tener algo físico traerá de nuevo a la mente la satisfacción de un buen trabajo.

Las metas logradas pueden reconocerse a nivel individual o a nivel grupal, esto dependerá de cómo trabaja la empresa.

#### >> Tips

- Espontaneidad
- Comunique que habrá un reconocimiento
- Involucre a los colaboradores
- Sea innovador, creativo
- Sea objetivo
- De oportunidades

#### >> Beneficios

- Satisfacción individual
- Satisfacción grupal
- Mayor productividad
- Integración de grupo
- Mejora del ambiente de trabajo
- Competitividad positiva





## MANOS A LA OBRA

A continuación encontrarán un par de dinámicas que se enfocan en mejorar y reforzar la integración de su equipo de trabajo, para que cada colaborador de lo mejor de sí en cada una de sus actividades. Su objetivo persigue que los integrantes ganen confianza el uno con el otro para lograr relajar tensiones y se sientan cómodos para integrar a nuevos compañeros, o simplemente, para crear el ambiente adecuado de trabajo, con armonía y equilibrio.

Su principal objetivo es unir más al equipo, y se conozcan aun más. Esto permitirá que puedan avocarse a la persona correcta en el momento correcto, otros beneficios de realizar actividades en grupo son:

- Incrementar el conocimiento propio.
- Romper barreras que pueda haber entre colaboradores.
- Crear un ambiente donde cada miembro del grupo aprende a involucrarse por experiencia personal y no obligatoria.
- Fomentar relaciones de amistad .
- Sacar a relucir los intereses del grupo y de cada uno de sus miembros.
- Crear buen ambiente sano en el grupo, en base a valores como la cooperación, confianza y participación de sus miembros.
- Respeto, pues si los compañeros se conocen más los unos con los otros se verán como una familia y no como compañeros de trabajo.
- Consideración, no solamente con las personas dentro de la organización, sino también con las personas fuera del área del trabajo.
- Estimulación, ya que los integrantes se verán motivados aun más estando en un ambiente sano de trabajo.



### 1. Tres verdades y una mentira

Todos escriben sus nombres y tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismos en una hoja grande de papel. Por ejemplo, 'A Alfonso le gusta cantar, le encanta el fútbol, tiene cinco esposas y le encanta la ópera'. Luego los participantes circulan con sus hojas de papel. Se unen en parejas, enseñan sus papeles a cada uno y tratan de adivinar cuál información es mentira.

### 2. Lo que tenemos en común

El líder del grupo dice una característica de las personas en el grupo, como 'tener hijos'. Todos aquellos que tengan hijos deben moverse hacia un lado del salón. Cuando el facilitador dice más características, como 'les gusta el fútbol', las personas con esas características se mueven al lugar indicado.

### 3. Miembros de la familia

Prepare tarjetas con los nombres de los miembros de la familia, agregue palabras que representen a miembros de una familia, puede usar diferentes tipos de profesiones, como Madre Agricultora, Padre Agricultor, Hermana Agricultora y Hermano Agricultor. O puede usar nombres de diferentes animales o frutas. Cada familia debe tener cuatro o cinco miembros. Dé a cada persona una de las tarjetas y pídale que se paseen por el salón. Explíqueles que cuando usted diga "reunión familiar" todos deben tratar de formar un "grupo familiar" lo más rápido posible.

### 4. ¿Quién soy?

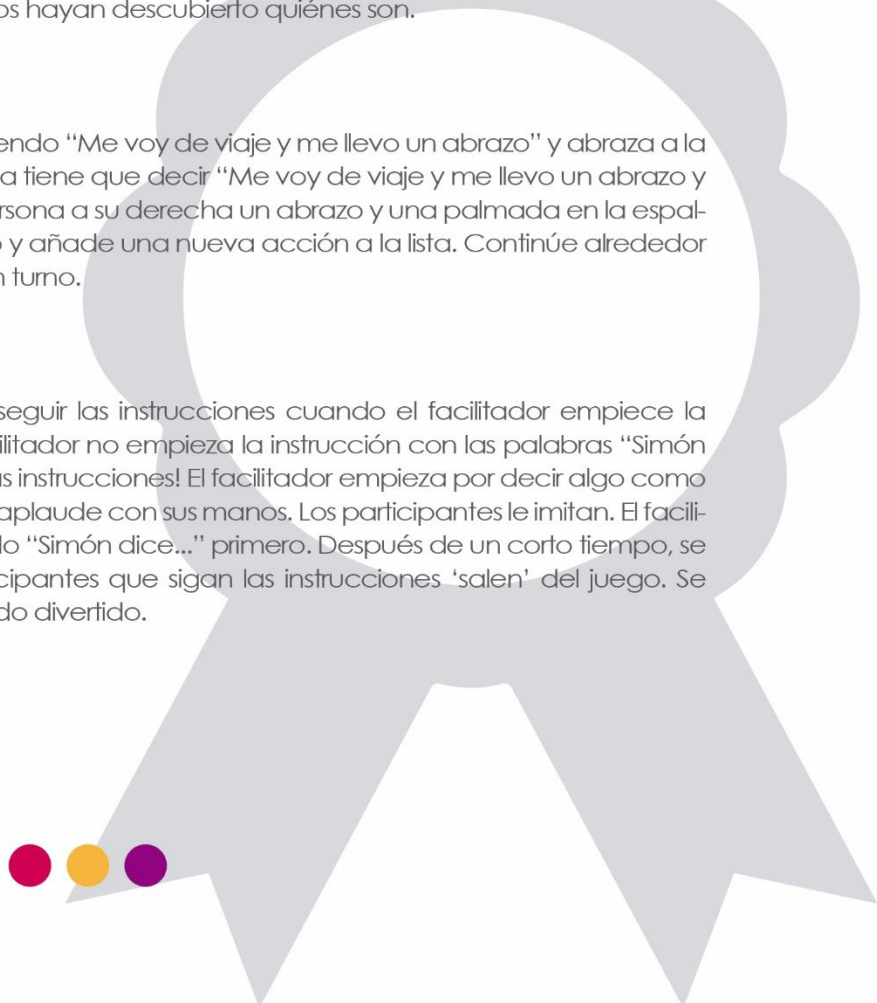
Ponga el nombre de diferentes personas famosas en la espalda de cada participante, de manera que ellos no puedan verlo. Pida a los participantes que se paseen por el salón, haciéndose preguntas entre ellos sobre la identidad de su persona famosa. Las preguntas sólo pueden ser respondidas con "sí" o "no". El juego continúa hasta que todos hayan descubierto quiénes son.

### 5. Me voy de viaje

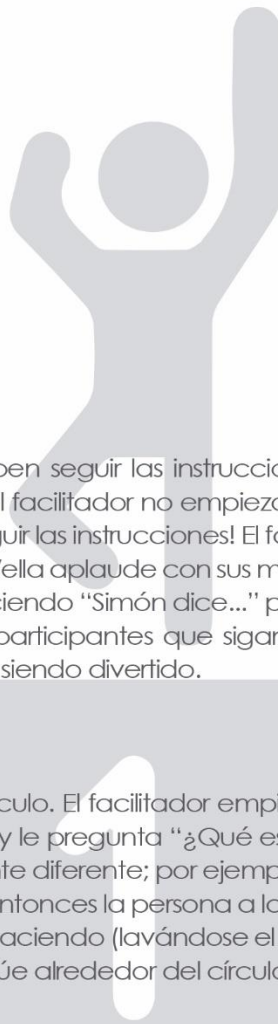
Todos se sientan en un círculo. Empiece diciendo "Me voy de viaje y me llevo un abrazo" y abraza a la persona a su derecha. Entonces esa persona tiene que decir "Me voy de viaje y me llevo un abrazo y una palmada en la espalda" y le da a la persona a su derecha un abrazo y una palmada en la espalda. Cada persona repite lo que se ha dicho y añade una nueva acción a la lista. Continúe alrededor del círculo hasta que todos hayan tenido un turno.

### 6. Simón dice

El facilitador explica al grupo que deben seguir las instrucciones cuando el facilitador empiece la instrucción diciendo "Simón dice..." Si el facilitador no empieza la instrucción con las palabras "Simón dice...", entonces el grupo no debe seguir las instrucciones! El facilitador empieza por decir algo como "Simón dice que aplaudas" mientras él/ella aplaude con sus manos. Los participantes le imitan. El facilitador acelera sus acciones, siempre diciendo "Simón dice..." primero. Después de un corto tiempo, se omite la frase "Simón dice". Aquellos participantes que sigan las instrucciones 'salen' del juego. Se puede continuar el juego mientras siga siendo divertido.







## 7. Simón dice

El facilitador explica al grupo que deben seguir las instrucciones cuando el facilitador empiece la instrucción diciendo "Simón dice..." Si el facilitador no empieza la instrucción con las palabras "Simón dice...", entonces el grupo no debe seguir las instrucciones! El facilitador empieza por decir algo como "Simón dice que aplaudas" mientras él/ella aplaude con sus manos. Los participantes le imitan. El facilitador acelera sus acciones, siempre diciendo "Simón dice..." primero. Después de un corto tiempo, se omite la frase "Simón dice". Aquellos participantes que sigan las instrucciones 'salen' del juego. Se puede continuar el juego mientras siga siendo divertido.

## 8. Actuar una mentira

Todos se ponen de pie y forman un círculo. El facilitador empieza actuando una acción. Cuando la persona a su derecha dice su nombre y le pregunta "¿Qué estás haciendo?" esa persona responde que está haciendo algo completamente diferente; por ejemplo, el facilitador simula que esta nadando y dice "Me estoy lavando el pelo". Entonces la persona a la derecha del facilitador tiene que simular lo que el facilitador dijo que estaba haciendo (lavándose el pelo), mientras dice que está haciendo algo completamente diferente. Continúe alrededor del círculo hasta que todos hayan tenido un turno

## 9. Representaciones

Cada jugador recibe un papel con una sílaba o palabra con la cual tiene que reunirse y combinar sus letras, el papel tiene que tener un color específico, y así obtener el tema de una canción o acción. Si le sale una acción, por ejemplo "paseo a la montaña" debe de representarlo con mímica. Los demás deberán adivinar la acción que esta representando. Si le sale una canción, por Ej. "no se tú" el grupo se reúne, ensaya y la canta..

## 10. Batalla Global

Cada uno de los participantes tendrá un globo inflado amarrado en uno de sus tobillos de forma que quede colgando aproximadamente. 10 cm. DESARROLLO: El juego consiste en tratar de pisar el globo del contrincante sin que le pisen el suyo. Al participante que le revientan el globo queda eliminado. ¿Por qué no liberar el stress de manera divertida ?

## 11. Con las Manos en la Masa

Se le da a cada colaborador plastilina o arcilla, y al centro una pecera con los nombres de todos los colaboradores. Cada uno toma un papelito y trata de hacer una escultura de la persona que le tocó. Para ello tienen 8 minutos. Luego cada uno pasa al centro y coloca su obra de arte.

Esto permitirá explotar todo el conocimiento que se tenga del compañero de trabajo, al mismo tiempo que desestresará al colaborador y despejará su mente previo al inicio de sus labores, o durante un receso.





**MANUAL DE  
ACTIVIDADES DE INTEGRACION**

## CONCLUSIONES

1. La mayoría de empleados se sienten cómodos con el ambiente actual dentro de la agencia. Sin embargo un número pequeño no se siente integrado completamente y el resto expresa que el ambiente puede mejorarse. Tomado en cuenta los resultados de los cuestionarios y entrevistas, se creó un Manual de Actividades de Integración para la Agencia de Publicidad Mar Visual, que contiene sugerencias para reuniones, así como puntos para reforzar la motivación individual y grupal y actividades que pueden realizarse dentro y fuera de la agencia, con el fin de dar la oportunidad de conocerse mejor unos con otros, y de esa manera reforzar positivamente la comunicación predominante de la agencia: comunicación informal.

2. Dentro de la agencia, predomina la comunicación informal, lo cual permite que cada colaborador exprese fácilmente sus ideas, ya sea respecto a tareas asignadas, relaciones de trabajo, sugerencias para mejorar en el área de trabajo o en otras áreas, inconformidades, etcétera. Esto es una herramienta para Directores Generales, pues de esta manera pueden detectar problemas internos fácilmente, encontrando una solución adecuada a cada aspecto negativo que pueda presentarse.

3. Los integrantes de la Agencia de Publicidad Mar Visual están satisfechos con la función que tienen dentro de la entidad. La mayoría de los integrantes se sienten cómodos al expresar sus ideas dentro del equipo de trabajo y sienten que son libres de expresarse. Sin embargo reconocen que en algunos casos debe reforzarse la integración al grupo para que el equipo completo se sienta cómodo y no únicamente la mayoría.

4. Favoritismo, desigualdad, procesos no claros, dominio, entre otros, se reflejan como puntos negativos entre los empleados, siendo una influencia negativa para un flujo positivo de comunicación e integración total. Esto puede crear rumores, malos entendidos o poca empatía entre algunos compañeros como consecuencia de un mal uso de la comunicación informal y una integración parcial del equipo de trabajo.

5. Al sentirse cómodos y libres de expresarse dentro de la organización, permiten nutrirse de ideas para cambios positivos o mantener los métodos que funcionan y son agradables y bien recibidos por cada una de las partes de la Agencia, viendo los resultados en la calidad de su trabajo.

6. Los directores coinciden en reforzar la comunicación formal dentro de la agencia, pues reconocen que este tipo de comunicación es importante para evitar malos entendidos, plasmar procesos de trabajo claros y manejar un nivel de respeto entre director-colaborador, manteniendo la confianza gracias a la comunicación informal.

7. A pesar de que un número pequeño no se siente del todo integrado, tanto ellos como el resto de los empleados expresaron ideas para mejorar la comunicación que se maneja y reforzarla, y manifestaron el hecho de integrarse más. Esto quiere decir que las personas que no se sienten integradas por completo y sus compañeros de trabajo tienen la disposición de mejorar y reforzar los puntos débiles, lo que nos indica que tienen una meta positiva en común, una meta como equipo, que permitirá tanto el desarrollo y crecimiento de la agencia, y más importante aún el desarrollo y crecimiento personal.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener una comunicación informal, para que los empleados de una organización mantengan la comodidad al expresar sus ideas entre sus compañeros de trabajo, así como al director o directora encargado de su área. Sabiendo manejar una positiva comunicación informal, podrá utilizarse como herramienta para reforzar puntos débiles que ésta deje expuesta.

2. Dar a conocer al jefe inmediato lo que piensa y/o siente respecto a métodos, experiencias dentro de la empresa, planes, entre otros, ya que les permitirá ver mejor qué necesitan para lograr un equipo integrado y satisfacción en el ambiente de trabajo.

3. Muchas veces puede presentarse la oportunidad de dañar el buen flujo de comunicación que existe dentro de la organización, al recibir y aceptar información no veraz o comprobada, chismes o rumores por ejemplo, así como información negativa respecto a otro integrante de la empresa, por lo que se recomienda evitar ser parte de esta barrera de la comunicación e informar al jefe inmediato, buscando solucionar cualquier problema y no actuar negativamente o de una manera incorrecta.

4. Crear un ambiente sano dentro de la comunicación permitirá un flujo limpio y positivo en cada proceso, permitiendo a los colaboradores expresar lo que piensan y sienten, mejorando los puntos débiles e innovando lo que ya manejan.

5. Pese a los puntos a favor hacia la comunicación informal, no debe dejarse de lado la utilización correcta de la comunicación formal, es decir, no abusar del cargo al que pertenezca, sino utilizar efectivamente las herramientas que tenga a su alcance, para comunicar los objetivos de la empresa y comunicarse con cada uno de sus colegas y compañeros de trabajo, reforzando así la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Aaker, David Allen y Myers, John G. Management de la Publicidad: Perspectivas Prácticas. 1993. Editorial Hispano Europea. 1060 p.

Aguilar, María José. S.f. Técnicas de Animación Grupal. Argentina: Espacio. 225 p.

Alice Meléndez, Gilda Vera. 1999. Análisis de la Comunicación Interna en dos Empresas de Guatemala. Guatemala. Universidad Francisco Marroquín. 65 p.

Andrade, Horacio. 2005. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. España: Netbiblio. 119 p.

Berlo, David K. 1980. El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. 265 p.

Billorou, Oscar Pedro. 1987. Introducción a la Publicidad. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo. 328 p.

Blake, Reed H. 1980. Una Taxonomía de Conceptos de Comunicación. México: Nuevomar. 169 p.

Borrell, Francesc. 1996. Cómo Trabajar en Equipo y relacionarse eficazmente entre jefes y compañeros. Barcelona: Gestión 2000. 185 p.

Canel Puluc, José Luis. 2011. Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Partes Relacionadas en una Empresa de Telefonía Móvil. Universidad de San Carlos de Guatemala. 130 p.

Chiavenato, Idalberto. 2005. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thompson Learning. 524 p.

Costa, Joan. 1999. La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. España: Paidós.

Coy Delgado, Norma Elizabeth. 2009. Los ruidos de la comunicación en una agencia de publicidad. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 147 p.

Fallos, Jaime. 2004. La cosecha de valores. Guatemala: Jois. 295 p.

Figuroa, Romeo. 1999. Cómo Hacer Publicidad. Un enfoque teórico – práctico. México: Addison Wesley. 407 p.

Fonseca, Mariana. 2005. Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica. 2 ed. México: Pearson Educación. 280 p.

Gatica Mendoza, Elisa Lubia Alejandrina. 2004. Propuesta de Imagen Publicitaria Para la Asociación del Niño por el Niño (ANINI). Guatemala. Universidad Rafael Landívar. 62 p.

Hartley, 1969. Die Grundlagen der Sozialpsychologie. Berlin. S.p.

Hiebert, Ray Eldon. 1982. Mass Media III: Una Introducción a la Comunicación Moderna. Nueva York: Longman. 643 p.

Homs, 1998. La Comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica. 152 p.

Landa, Robin. 2004. El diseño en la publicidad. España. Anaya Multimedia. 320 p.

Maldonado William, Héctor. 1998. Manual de Comunicación Oral. México: Pearson Addison Wesley. 194 p.

Martínez de Velasco, Alberto y Nonsnik, Abraham. 2006. Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial. México: Trillas. 111 p.

Morales, Frieda Liliana y otros. 2006. Español 9. Guatemala: Santillana. 224 p.

Peláez Monterroso, Karina Walesca. 2011. Bases para la creación de una agencia publicitaria: los aspectos legales, administrativos y publicitarios. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 72 p.

Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2010. Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 8 ed. Guatemala. 305 p.

Robbins, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Pearson Educación. 704 p.

Robbins, Stephen y Coutler, Mary. 2010. Administración. 10 ed. México: Pearson Educación. 584 p.

Rodríguez Mansilla, Diego. 2001. Gestión Organizacional. México: Plaza y Valdés. 220 p.

Rodríguez, Darío; Opazo, María Pilar. 2009. Comunicaciones de la Organización. México: Alfaomega. 661 p.

Russell, Thomas y Lane, Ronald. 1994. Otto Kpleppner Publicidad. 12 ed. México: Prentice Hall. 865 p.

Sandoval Ávila, Lilian Evelyn. 2001. Análisis de Imagen Corporativa. Cementos Progreso, un caso Práctico. Guatemala. Universidad Francisco Marroquín. 122 p.



Seijas Montenegro, Jennipher Gliceth. 2012. La capacidad de escucha que tienen los subalternos hacia sus jefes en una industria alimenticia de consumo masivo. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. 70 p.

Tomás, Esteban y otros. 2001. Capital Humano. 52 casos prácticos. Manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales. España: Granica. 349 p.

Winter, Robert. 2000. Manual de Trabajo en Equipo. Madrid, España: Díaz de Santos. 137 p.

## E-GRAFÍA

Deleón Daniel. “Características de la comunicación empresarial interna” 1 de febrero 2012.

<<http://comunicacionyculturaempresarial.blogspot.com/2012/02/caracteristicas-de-la-comunicacion.html>> [Fecha de consulta: 28 de abril de 2013]

Escobar, J. 2009. “Tipos de Comunicación corporativa-interna”.  
<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/comunicacion-corporativa.html> >  
[Fecha de consulta: 25 de marzo de 2013]

Hernández, Eliza, “Historia de las Agencias Publicitarias”  
<<http://www.calameo.com/books/000204800ae4f43f09de3>> [Fecha de consulta: 25 de marzo de 2013]

Muñiz Gonzáles, Rafael. “Comunicación Interna”  
<<http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>> [Fecha de consulta: 1 de mayo de 2013]

“¿Qué es una agencia de publicidad?”  
< <http://www.rppnet.com.ar/agenciadepublicidad1.htm> > [Fecha de consulta: 27 de abril de 2013]

Sotillo Hidalgo, Ricardo. “Comunicación Interna ¿Para qué?”  
<<http://www.sergerente.com/content/comunicaci%C3%B3n-interna-%C2%BFpara-qu%C3%A9>> [Fecha de consulta: 1 de mayo de 2013]

# Anexos

|   |   |
|---|---|
| <b>Tesis: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación</b> | Tema: Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual |
| Asesor: Licenciado César Augusto Paiz Fernández           | Plantel: Universidad San Carlos de Guatemala  |
| Investigadora: Karla Rossete Rodas López                  | Fecha de aplicación:  |

Evalúa a: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con una X cada enunciado, en una escala de 0 a 10, siendo 0 malo y 10 excelente, si no se tienen evidencias o no aplica no se califica marque en ese caso una X en N/A.

|            | <b>Preguntas</b>  | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>N/A</b> |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|------------|
| <b>1.</b>  | Usualmente logra sus metas  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>2.</b>  | Las actividades que realiza a diario están enfocadas en lograr los propósitos y metas de la agencia |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>3.</b>  | Sus hábitos de trabajo sirven de apoyo en el logro de resultados                                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>4.</b>  | Es una persona que propone procesos de mejora   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>5.</b>  | Entrega a tiempo las tareas que se le asignan   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>6.</b>  | Cuando realiza sus actividades, cumple a cabalidad con lo que indican los procesos y procedimientos |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>7.</b>  | Colabora con sus compañeros cuando hay cambios en el área de trabajo                                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>8.</b>  | Asume los cambios con responsabilidad   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>9.</b>  | Valora las opiniones y las ideas que otros dan  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>10.</b> | Es flexible a los cambios que suceden en el área de trabajo   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>11.</b> | Es una persona confiable, todos saben que se pueden apoyar en el/ella                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>12.</b> | En el trabajo se muestra sonriente y con buena disposición  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |

|            | <b>Preguntas</b>  | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>N/A</b> |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|------------|
| <b>13.</b> | Se expresa con claridad y seguridad   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>14.</b> | Escucha sin interrumpir aun cuando percibe errores  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>15.</b> | Coopera con otros compañeros para el logro de sus metas   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>16.</b> | Participa voluntariamente en actividades adicionales, para el bien de los demás compañeros, aunque signifique un esfuerzo extra |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>17.</b> | Es reconocido como una persona que se integra y colabora  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>18.</b> | A través de la forma en la cual se comunica, demuestra empatía  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>19.</b> | Es una persona que motiva a los demás a aprender cosas nuevas   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>20.</b> | Es hábil para expresarse con sus compañeros oportuna, sincera y respetuosamente   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>21.</b> | Reconoce los logros y los buenos resultados de sus compañeros   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>22.</b> | Sabe brindar consejos y apoyo a sus compañeros  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>23.</b> | Sabe buscar varias soluciones a un problema   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>24.</b> | Comunica los problemas y las posibles soluciones  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |
| <b>25.</b> | Afronta los problemas sin dejar que se resuelvan solos  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |            |

|   |   |
|---|---|
| <b>Tesis: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación</b> | Tema: Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual |
| Asesor: Licenciado César Augusto Paiz Fernández           | Plantel: Universidad San Carlos de Guatemala  |
| Investigadora: Karla Rossete Rodas López                  | Fecha de aplicación:  |

## AUTOEVALUACIÓN

**Instrucciones:** Marque con una X cada enunciado, en una escala de 0 a 10, siendo 0 malo y 10 excelente, si no se tienen evidencias o no aplica no se califica marque en ese caso una X en N/A.

|     | Preguntas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 1.  | Usualmente logro mis metas  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 2.  | Mis actividades diarias están enfocadas en lograr los propósitos y metas de la agencia              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 3.  | Mis hábitos de trabajo me apoyan en el logro de resultados  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 4.  | Soy una persona que propone procesos de mejora  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 5.  | Entrego a tiempo las tareas que se me asignan   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 6.  | Cuando realizo mis actividades, cumplo a cabalidad con lo que indican los procesos y procedimientos |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 7.  | Colaboro con mis compañeros cuando hay cambios en mi área de trabajo                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 8.  | Asumo los cambios con responsabilidad   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 9.  | Valoro la opinión y las ideas que otros dan   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 10. | Soy flexible a los cambios que suceden en mi área de trabajo  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 11. | Soy una persona confiable, mis compañeros saben que pueden apoyarse en mi                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 12. | En el trabajo me muestro sonriente y con buena disposición  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |

|     | Preguntas   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 13. | Me expreso con claridad y seguridad   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 14. | Escucho sin interrumpir, aun cuando percibo errores   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 15. | Coopero con otros compañeros para el logro de sus metas   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 16. | Participo voluntariamente en actividades adicionales, para el bien de los demás compañeros, aunque signifique un esfuerzo extra |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 17. | Soy reconocido por los demás compañeros del equipo como una persona que se integra y colabora                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 18. | A través de la forma en la que me comunico, demuestro empatía   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 19. | Generalmente soy una persona que motiva a mis compañeros a aprender cosas nuevas  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 20. | Soy hábil para expresarme con mis compañeros oportuna, sincera y respetuosamente  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 21. | Reconozco los logros y los buenos resultados de mis compañeros  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 22. | Se brindar consejos y apoyo a mis compañeros  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 23. | Busco varias soluciones a un problema   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 24. | Comunico los problemas y las posibles soluciones  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 25. | Afronto los problemas sin dejar que se resuelvan solos  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |

|   |   |
|---|---|
| <b>Tesis: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación</b> | Tema: Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual |
| Asesor: Licenciado César Augusto Paiz Fernández           | Plantel: Universidad San Carlos de Guatemala  |
| Investigadora: Karla Rossete Rodas López                  | Fecha de aplicación:  |

**Instrucciones:** Marque con una X cada enunciado, en una escala de 0 a 10, siendo 0 malo y 10 excelente, si no se tienen evidencias o no aplica no se califica marque en ese caso una X en N/A.

| Preguntas |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|-----------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 1.        | ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza en el equipo?                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 2.        | ¿Cree que su grupo de trabajo pierde el tiempo?  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 3.        | ¿Puede intervenir en el grupo cuantas veces desee para expresarse?                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 4.        | Existe un clima favorable para que se sienta libre de opinar                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 5.        | ¿Hay personas que intentan dominar a los demás?  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 6.        | ¿Hay personas que no se comprometen en el grupo?   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 7.        | ¿Predomina una comunicación formal (jerárquica)?   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
| 8.        | ¿Predomina una comunicación informal (entre compañeros sin que se marquen las jerarquías)? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |

9. En su opinión: lo que más dificulta las relaciones dentro de su grupo en este momento es:

---

10. ¿Qué propones para mejorar el clima de grupo y qué te gustaría una mejor comunicación?

---



---



|   |   |
|---|---|
| <b>Tesis: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación</b> | Tema: Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual |
| Asesor: Licenciado César Augusto Paiz Fernández           | Plantel: Universidad San Carlos de Guatemala  |
| Investigadora: Karla Rossete Rodas López                  | Fecha de aplicación:  |

### ENTREVISTA

1. ¿Conoce en qué consiste la comunicación interna?
2. ¿Cree que es importante en la agencia?
3. ¿Qué tipo de comunicación predomina dentro de la agencia, la formal o informal?
4. ¿Cuál prefiere y por qué?
5. ¿Cree que la comunicación informal influye en la productividad de los colaboradores?
6. ¿En qué estado cree usted que se encuentra la comunicación a nivel interno?
7. ¿Le gustaría mejorarla?
8. ¿Cree que la comunicación interna puede ser una herramienta clave para el desarrollo de la agencia?
9. ¿Cree que el equipo de trabajo está integrado? De 1-10
10. La comunicación a nivel interno, actualmente ¿influye positiva o negativamente en el ambiente laboral?

|   |   |
|---|---|
| <b>Tesis: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación</b> | Tema: Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Agencia de Publicidad Mar Visual |
| Asesor: Licenciado César Augusto Paiz Fernández           | Plantel: Universidad San Carlos de Guatemala  |
| Investigadora: Karla Rossete Rodas López                  | Fecha de aplicación:  |

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. Datos de identificación

Nombre, localidad

2. Características del entorno

Cómo es el lugar donde se encuentra (la zona), así como la infraestructura, ubicación geográfica, ambiente, etc.

3. Características

Cómo se delimita el espacio, cómo son las instalaciones, un pequeño croquis. Cómo es el ambiente de trabajo.

4. El equipo de trabajo

Cuál es el rango de edad de la población. Qué actitudes manifiestan en su área de trabajo. Cómo se relacionan entre sí. Qué es lo que más les gusta de su ambiente de trabajo.

### Resultado FODA

**Nombre:**

**Institución:** Escuela Oficial Urbana Mixta "Primer de Mayo"

| Fortalezas  | Oportunidades |
|-------------|---------------|
|             |               |
| Debilidades | Amenazas      |
|             |               |

### Resultado FODA

**Nombre:** Sujeto 1

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| Fortalezas   | Oportunidades  |
|--|--|
| Valora las opiniones, es flexible a los cambios y es confiable | Puede abrirse aun más con los colaboradores sus ideas serán bien aceptadas.  |
| Debilidades  | Amenazas   |
| Reforzar muestra de empatía y no muestra mucha motivación      | Puede confundirse “falta de motivación” por timidez. Debe ser más expresivo. |

**Nombre:** Sujeto 2

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| Fortalezas   | Oportunidades  |
|--|--|
| Es una persona confiable ante sus compañeros y cumple sus funciones efectivamente. | Ser tomada en cuenta para confidencialidad. Es una persona discreta. |
| Debilidades  | Amenazas   |
| Inseguridad.   | -  |

**Nombre:** Sujeto 3

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Oportunidades</b>                              |
|--|---|
| Persona confiable, atenta, trabajadora, leal.                  | Puede expresar inconformidades sin ser mal visto. |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>                                   |
| Conocerse así mismo, reconocer su trabajo pues otros lo hacen. | -   |

**Nombre:** Sujeto 4

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>  |
|---|---|
| Reconocida como persona integra. Busca soluciones, tiene empatía. | Puede acercarse a las personas y decir lo negativo sin que suene pesado. Persona intermediaria. |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
| Reforzar carácter.  | -   |

**Nombre:** Sujeto 5

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>                                      |
|---|---|
| Tiene buena disposición todo el tiempo.   | Dar a conocerse mejor, pues cuenta con gran personalidad. |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
| Mejorar hábitos de trabajo para mayor resultado. Valorar más las ideas. Escuchar sin interrumpir. | Puede llegar a ser un poco despistado.                    |

**Nombre:** Sujeto 6

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
|--|---|
| Capacidad para solucionar problemas.   | Su seguridad puede influir y motivar a otros compañeros.        |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| Falta muestra de valoración de opiniones, flexibilidad al cambio, interrumpe cuando le hablan. | Persona despistada, pueden mal interpretar sus buenas acciones. |

**Nombre:** Sujeto 7

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>                                       | <b>Oportunidades</b>   |
|---|--|
| Buena disposición al trabajar.                          | Aprender de sus compañeros lo bueno.   |
| <b>Debilidades</b>                                      | <b>Amenazas</b>  |
| Persona despistada. No cumple a cabalidad con procesos. | Llevar a cabo las cosas a medias por ser persona despistada. Demasiado comunicativo. |

**Nombre:** Sujeto 8

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>                                   | <b>Oportunidades</b>                                 |
|---|--|
| Colabora, tiene buena disposición, muestra empatía. | Lograr metas, aprende rápido.                        |
| <b>Debilidades</b>                                  | <b>Amenazas</b>                                      |
| Interrumpe al escuchar.                             | Puede perder información importante por interrumpir. |

**Nombre:** Sujeto 9

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| Fortalezas  | Oportunidades   |
|---|---|
| Logra sus metas.  | -   |
| Debilidades   | Amenazas  |
| Interrumpe cuando le hablan, falta de buena disposición, no es muy confiable. | Puede desmotivar. No es muy respetuosa. Puede crear ambiente de desconfianza. |

**Nombre:** Sujeto 10

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| Fortalezas   | Oportunidades   |
|--|---|
| Actitud para trabajar.   | Crece por su buena actitud dentro de la empresa.                                    |
| Debilidades  | Amenazas  |
| No conocer sus puntos débiles como por ejemplo falta de motivación a sus compañeros. | No es muy confiable para sus compañeros, puede que se mal interpreten sus acciones. |



**Nombre:** Sujeto 11

**Institución:** Agencia de Publicidad Mar Visual

| <b>Fortalezas</b>                        | <b>Oportunidades</b>                                |
|--|---|
| Actitud y responsabilidad.               | Ser tomado en cuenta por buena actitud al trabajar. |
| <b>Debilidades</b>                       | <b>Amenazas</b>                                     |
| No es muy confiable para sus compañeros. | Crear ambiente de desconfianza.                     |