



Cliente interno, un embajador de marca: Análisis de la comunicación estratégica interna, en agencias de publicidad en Medellín

Internal customer, a brand ambassador: Analysis of internal strategic communication, in advertising agencies in Medellín

Daniela Salinas Jiménez* | daniela.salinas@upb.edu.co

Natalia Pérez Fabra** | natalia.perezf@upb.edu.co

Juan Darío de los Ríos*** | juan.delosrios@upb.edu.co

Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín

Resumen

En la actualidad se ha reconocido el papel y la importancia de una buena comunicación dentro de las organizaciones. Esta se ha convertido en un elemento estratégico dentro de la gestión organizacional que contribuye a la solución de problemas internos, que a su vez son determinantes para lograr objetivos de comunicación externa. En este sentido, la propuesta de investigación planteada por el Semillero Se Organiza de la Facultad de Comunicación Social- Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana, tiene como pregunta: cómo hace una empresa para generar, por medio de estrategias comunicativas, un clima organizacional positivo que se refleja en una imagen agradable de la organización, por parte del cliente.

* Estudiante de Comunicación Social-Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana. Adscrita al semillero SE ORGANIZA de la facultad de Comunicación Social-Periodismo. Actualmente cursa noveno semestre. Clima laboral como recurso de una buena imagen en el cliente: un análisis desde las estrategias de comunicación en agencias de publicidad y comunicación en Medellín.

** Estudiante de Comunicación Social-Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana. Adscrita al semillero SE ORGANIZA de la facultad de Comunicación Social-Periodismo. Actualmente cursa noveno semestre. Clima laboral como recurso de una buena imagen en el cliente: un análisis desde las estrategias de comunicación en agencias de publicidad y comunicación en Medellín.

*** Adscrito al semillero SE ORGANIZA de la facultad de Comunicación Social-Periodismo. Actualmente cursa noveno semestre. Clima laboral como recurso de una buena imagen en el cliente: un análisis desde las estrategias de comunicación en agencias de publicidad y comunicación en Medellín.

La investigación de carácter descriptivo buscó por medio de técnicas como la encuesta, la entrevista y la observación, detallar y comparar los procesos de comunicación al interior de las agencias de publicidad en Medellín, y por medio de un estudio de caso, comprender por qué se presentaba la alta rotación de personal o pérdida de talento humano en este sector (considerada en un 25% para el 2015) y cómo la comunicación estratégica interviene allí para evitar, disminuir o eliminar este fenómeno.

De esta forma, se estudiaron elementos como: redes y sistemas de trabajo, satisfacción, motivación, gestión la comunicación interna, interacción, relacionamiento con los grupos de interés, y lineamientos estratégicos de la organización, como factores que ayudan a rastrear tendencias estratégicas que fortalecen las buenas prácticas, y así alcanzar el bienestar del empleado, traduciéndose ello en posicionamiento externo, fidelización del cliente y sobre todo, una sostenibilidad competitiva y rentable de las agencias de publicidad en el mercado.

Abstract

Currently, the role and importance of good communication within organizations has been recognized. This has become a strategic element in organizational management that contributes to the solution of internal problems, which in turn are decisive to achieve external communication objectives. In this sense, the research proposal put forward by the SEQUELER SE ORGANIZES of the Faculty of Social Communication-Journalism of the Universidad Pontificia Bolivariana, has the following question: how does a company generate, through communicative strategies, a positive organizational climate that it is reflected in a pleasant image of the organization, on the part of the client.

The descriptive research sought through techniques such as the survey, interview and observation, detailing and comparing the communication processes within advertising agencies in Medellin, and through a case study, understand why it presented the high turnover of personnel or loss of human talent in this sector (considered at 25% by 2015) and how strategic communication intervenes there to avoid, diminish or eliminate this phenomenon.

In this way, elements such as: networks and work systems, satisfaction, motivation, management, internal communication, interaction, relationship with



stakeholders, and strategic guidelines of the organization were studied, as factors that help to track strategic trends that strengthen good practices, and thus achieve employee welfare, translating this into external positioning, customer loyalty and above all, a competitive and profitable sustainability of the advertising agencies in the market.

Palabras clave

Comunicación estratégica, clima laboral, imagen, servicio, agencias de publicidad.

Key words

Strategic communication, work climate, image, service, advertising agencies.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones por la dinámica actual se han transformado, para incluir en sus procesos internos, conceptos que el mercado, el consumidor y empleados determinan y asumen como necesarias, para que ésta pueda ser competitiva.

Conceptos como clima laboral toman cada vez más relevancia, en un entorno en el que el empleado reconoce la importancia de su labor en la cadena productiva, en los procesos para alcanzar las metas organizacionales y aportar a la sostenibilidad empresarial, además de identificarse como embajador de marca en el entorno externo.

Por tanto, las organizaciones comprenden que su gestión, acciones y estrategias deben impactar al capital humano de forma positiva, para lograr un alto nivel de motivación y satisfacción, que asegure actitudes de compromiso y fidelidad frente a esta. Departamentos como gestión humana y/o comunicación dentro de su labor, velan por fortalecer las relaciones, mejorar el entorno y disponer de la mayor cantidad de recursos para mantener un ambiente saludable y con una alta calidad de vida.



No obstante, y ante la necesidad de mantener empleados satisfechos, estudios de investigación liderados por organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), medios de comunicación de Colombia, portales web de empleo como LinkedIn o el empleo.com evidencian cifras críticas respecto a la insatisfacción laboral en Colombia. Ante ello, El TIEMPO expone:

Según el informe Workforce 2020, de SAP y Oxford Economics, en Colombia solo el 24 por ciento está contento con su empleo, frente al 39 por ciento en el resto del mundo. Y nuestro país aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en un universo de 27 países en los que se consultó a 5.400 empleados y empleadores (2014).

De esta forma, el panorama revela la necesidad de cuestionar, indagar, diagnosticar y aún preguntarse sobre el quehacer de las organizaciones ante el clima laboral, para disminuir el impacto negativo en el empleado y, por tanto, mejorar los entornos de acuerdo a sus necesidades.

Sin embargo, y entendiendo la organización como un sistema, en el que cualquier alteración de los subsistemas modifica el resultado (el todo), se vislumbra la necesidad de generar acciones que procuren un equilibrio interno para así, obtener resultados o alcances positivos en lo externo.

Desde esta perspectiva, la comunicación se integra en los procesos y toma un rol fundamental, pues es allí que se generan las acciones, en procura de un clima laboral que se adecue a las necesidades del empleado, para inducir de forma positiva la percepción de los clientes frente a la organización. Por tanto, la investigación se fundamenta en la pregunta ¿cómo hacen las empresas para generar, por medio de estrategias comunicativas, un clima positivo que se refleja en una imagen agradable de la organización?



Sin embargo, esta pregunta se realiza teniendo en cuenta el sector servicios, específicamente las agencias de publicidad, puesto que, según estudios del portal de trabajo, LinkedIn, demuestran que para el 2015, la pérdida de talento humano en las agencias de publicidad fue del 25% (PuroMarketing, 2016).

Estas cifras reveladas por Jann Martin Schwarz, LinkedIn's Global Director/Agency Holding Companies en el encuentro *America Association of Advertising Agencies* en 2016, devela una situación en el sector que indaga no sólo por los resultados sino también por las causas, pues se evidencia, no solo rotación por parte del personal, sino pérdidas de profesionales en la industria publicitaria: "There is a new increase to the rate of turnover within the agency world (...) and that development, he further reported, is "essentially the equivalent of a trade deficit, where the industry's losing talent to other industries." (Citado en Warc, 2016).

La rotación de personal es una problemática que poco se abordado desde el sector servicios, específicamente, en agencias de publicidad y aún más, en Colombia. Existen estudios previos o trabajos de grado, que buscan comprender el fenómeno de la rotación de personal, entre ellos, el trabajo de grado: 'análisis de la alta rotación personal comercial medianas empresas de Medellín' que tiene como resultado, qué "aproximadamente el 40% del personal que se retira de la empresa es personal comercial" (Gutiérrez y Ochoa, 2016, pg, 57); entre tanto, artículos como 'El significado del trabajo para los futuros publicitarios. Un análisis desagregado por sexo' realizado por Hernández y Beléndez, indica la necesidad de conocer las expectativas de los futuros profesionales, la percepción de conceptos como tiempo o dinero para reconocer sus intereses frente al ejercicio profesional; y la investigación 'Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad' destaca en sus conclusiones "es imprescindible implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las



diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral” (García Govea y Escalante Domínguez, 2012, p.20).

De acuerdo a Ferrer y Medina, la importancia de las agencias de publicidad en el medio radica “en su rol como ‘socio estratégico’ de las empresas en la consecución de sus diferentes objetivos (crecimiento, ventas, expansión internacional, etc.” (2014, p. XI). De allí que explorar el impacto por la rotación de personal desde una mirada endógena y exógena de las agencias, permita vislumbrar problemáticas, buenas prácticas o necesidades de intervención por parte de la organización para mejorar su visión estratégica, enmarcada en una nueva ola de la gestión administrativa, en la que el sujeto, su bienestar y felicidad son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización.

Por ello, la investigación tiene como objetivo: identificar las estrategias de comunicación para la intervención del clima laboral como recurso para la generación de una buena imagen en las agencias de publicidad en el mercado. De allí, la necesidad de tener como fundamento teórico o categorías de análisis conceptos como: clima laboral, comunicación estratégica e imagen.

Clima Laboral

La motivación del público interno se ve afectada por el clima y puede conllevar a no alcanzar con eficiencia y efectividad las metas de la organización. El clima laboral es la percepción que los trabajadores y directivos se forman, de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Por tanto, y en un trabajo colaborativo, la dirección estratégica debe leer y comprender las dinámicas profesionales y sociales que se dan dentro de la organización, de manera, impuestas, compartidas y/o creadas espontáneamente, puesto que, como lo expresa Álvarez, el clima aporta a la construcción de la



cultura organizacional, definida como “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva” (1996, p. 68).

Lo anterior, pensado desde la percepción de la organización como un conjunto de diversos elementos en el que de manera directa, afecta los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la misma (Toro, 1998, p.17).

Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica se comprende como el proceso de una organización para entenderse a sí misma, identificar el futuro que desea alcanzar y los recursos que tienen para lograrlo, diseñando los caminos más acertados y tomando decisiones oportunas, ante panoramas de riesgo.

La comunicación entonces, se convierte en el aliado de la organización para determinar las necesidades de los diversos grupos de interés y desde allí proponer rutas de acción para mejorar relaciones, fortalecer procesos y aumentar la fidelización. En palabras de Scheinsohn (1998), “elaborar la estrategia de la función comunicación, básicamente consiste en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora” (p.220). Se aprecia la comunicación estratégica como transformadora de situaciones, fenómenos, problemas de la organización y comportamientos de sus públicos, por tanto, debe pensarse y desarrollarse como un proceso de “planificación y gestión que aborda problemas reales y no solo debates reales. Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre las alteridades presentes en cada situación” (Massoni, 2011, p.44).



Imagen

Se comprende imagen corporativa como las impresiones, opiniones, interpretaciones del público interno y externo sobre el quehacer de las organizaciones, es decir, lo qué dice, hace y la forma en que se comporta en el mercado; su actuar tiene repercusiones, y una valoración positiva o negativa por parte del cliente o consumidor.

De esta forma, Costa (2006) entiende la imagen como un “fenómeno, al mismo tiempo de percepciones y de experiencias, por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa” (p.55). Relación que se fundamenta en la experiencia de los públicos con la organización, no solo desde el servicio sino también la recepción de mensajes, que tiene como resultado la construcción de imaginario colectivo y una reacción por parte de la opinión pública.

Este intangible se ha convertido en un elemento fundamental para medir a las organizaciones, temas actuales como la sostenibilidad empresarial, en su dimensión económica la determinan como valor competitivo en el mercado; tal como lo reconoce Villafañe (2004) al expresar: “la imagen es en el mundo actual algo muy valioso. Se puede decir que la imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial” (p.29).

METODOLOGÍA

La investigación desde un enfoque mixto, implementó la metodología de estudio de caso, la cual facilita “la búsqueda del pasado de personas, grupos o instituciones (...) y con la que pueden ser estudiados multiplicidad de fenómenos como creencias, prácticas, ritos, interacciones, actitudes entre muchos otros” (Galeano, 2004, p. 66).



Se realizó una recolección de datos cualitativos y cuantitativos que permitieron identificar, conocer y describir los elementos que incluyen las estrategias de comunicación para lograr un buen clima laboral; de allí, que se enmarque la investigación en un enfoque descriptivo.

La investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener los niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador (Hurtado, 2006, p.103).

Población de estudio

Las empresas estudiadas cumplen con las características de, además de ofrecer servicios publicitarios, con las condiciones planteadas por la la Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme), en la que se estipulan los parámetros para ser considerada una micro, pequeña, mediana y gran empresa; con las cuales se pretende identificar y comparar, de acuerdo a las diversas estructuras.

Delimitaciones

De las empresas que se consultaron un 98% se negaron al estudio, aludiendo a coyunturas como: procesos electorales y factores internos de tiempo que impide la aplicación de instrumentos relacionados con clima laboral, y por tanto, la negativa a consultar sus clientes.

Técnicas

Para la recolección de la información de los casos, se utilizaron las siguientes técnicas:



Encuesta: dirigida a empleados y constituida por preguntas sobre el sentido de pertenencia, hacia su trabajo y la agencia. **Entrevistas:** el desarrollo de estas estuvo dirigido a los clientes para analizar la calidad en el servicio y el valor competitivo que les genera la empresa. **Observación no participante:** realizada internamente, con la cual se buscó evidenciar las relaciones interpersonales que se llevaron a cabo entre los empleados en las agencias de publicidad, la relación entre estos y los clientes. Además la calidad del ambiente de trabajo y el producto/servicio de las empresas escogidas.

Análisis Parciales

Desarrollo del Direccionamiento estratégico

Se destaca dentro de la información obtenida hasta la fecha, la satisfacción de los empleados frente a su empresa y las funciones que desempeñan, manifestando tener condiciones óptimas de trabajo. Sin embargo, los mismos declaran que el ambiente de trabajo les produce estrés pues las condiciones y el ambiente no son dos factores directamente proporcionales, ya que existen otras variables que influyen sobre el clima organizacional como el reconocimiento por parte de sus jefes, conocimiento del direccionamiento estratégico, y la coherencia entre las acciones y los valores que perciben.

En este sentido para los empleados es importante que las empresas proyecten sus sueños, esperanzas y valores corporativos pues de esta forma se ven vinculados o identificados realmente con la organización. Por otra parte, los colaboradores no creen que desde la comunicación se mejoren los procesos internos, aunque paradójicamente la mayoría de ellos manifestaron la importancia de un plan de comunicaciones para la consecución de objetivos.

Cabe resaltar que desde las organizaciones no se promueve el pensamiento estratégico y globalizador hacia sus empleados, a pesar de que ellos están interesados en involucrarse y están comprometidos en su mayoría con el avance de las compañías.



Clima laboral

Los empleados aunque se sienten satisfechos con su entorno laboral y sus funciones dentro de él, el 50% de los colaboradores llevan solo entre 4 a 6 meses en la empresa.

En otra instancia, en la ficha de observación se pudo registrar una informalidad en la comunicación demostrado a través de las relaciones entre empleados y jefes, al construirse una comunicación cercana dentro de un clima de confianza. Adicional, se observa un ambiente que pensado en la creatividad, las empresas juegan con un mobiliario y decoración juvenil que se adapta a las características de las empresas. Sin embargo, a pesar de ser un espacio de confianza, informalidad y un espacio pensado para la tranquilidad, en la observación no participante (realizada durante dos horas), se evidenció la ausencia de relación entre pares y pausas activas de descanso.

Resultados Parciales

Temor al estudio del clima laboral

Dentro de los principales hallazgos preliminares que se han encontrado en el desarrollo del proyecto, es la negativa por parte de la agencias de publicidad en la ciudad de Medellín para estudiar su entorno externo e interno, destacando allí la dificultad en la interacción con este tipo de empresa, independiente de su tamaño.

Esta primera comunicación genera diversas hipótesis sobre el por qué las agencias no permiten la investigación del clima laboral, y por tanto, si dentro de la organización existe buenas prácticas para diagnosticar, medir, evaluar las expectativas de su empleado con relación a su labor y la satisfacción de estos, con sus funciones dentro de la organización.

Fallas en la comunicación del direccionamiento estratégico



De acuerdo a los estudios de caso abordados hasta ahora, una micro y pequeña empresa, es posible ver que las agencias, en la necesidad de ser aliados estratégicos se preocupan por aportar al desarrollo de planes estratégico de sus clientes, dejando a un lado el quién, qué y cómo propios de la agencia. El direccionamiento estratégico de las empresas permiten a los colaboradores entender su tareas, su por qué y qué aporta en su labor diaria, dejando allí un reto importante para las agencias.

Clima laboral

Los empleados aunque se sienten satisfechos con su entorno laboral y sus funciones dentro de él; manifiestan que el ambiente laboral les produce estrés lo que nos hace reflexionar sobre las posibles causas de la alta rotación que se da en este sector, incluso según las encuestas, a mayoría de los colaboradores llevan de 4 a 6 meses en la empresa, lo que evidencia la rotación de personal.

De acuerdo a lo anterior, y gracias a la información obtenida en los casos de estudio abordados hasta la fecha, se encuentra que las agencias tienen un interés particular por desarrollar estrategias de comunicación dirigidas al cliente externo, y no enfocadas para el cliente interno. Lo anterior, sumado a una estructura organizacional dividida por procesos, genera una desarticulación en la organización, una falta de trabajo colaborativo entre pares y áreas y/o procesos afectando la satisfacción laboral del colaborador.

Adicionalmente, entre los hallazgos puede evidenciarse que si bien los directivos se preocupan por ofrecerle un espacio adecuado para el desarrollo de la creatividad, con elementos didácticos y conservando el estilo propio de cada organización, no existe una apropiación suficiente por parte del empleado ante estos.

Los empleados no están completamente satisfechos con sus labores en la organización y los espacios con los que cuentan. El número de funciones que



deben realizar a diario, les genera estrés lo cual impide que el clima laboral sea positivo en su totalidad y no hay estrategias que los motiven e incentiven la creatividad para mejores resultados. Es por esto que en la aplicación de los instrumentos, los empleados manifestaron su inconformidad por la falta de claridad en los objetivos a alcanzar y la necesidad de un plan de comunicaciones en la empresa.

REFERENCIAS

- Álvarez, F. T. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *En Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. (49). Pp: 66-72
- Costa, J (1992). *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- EL TIEMPO (2014). El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo. Recuperado el 17 de abril de 2017 desde:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14674698>
- Ferrer Lorenzo, I. y Medina Aguerrebere, P. (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Galeano, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- García Govea, M., Escalante Domínguez, M. y Quiroga San Agustín (2012). "Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad". En *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de:
www.eumed.net/ce/2012



Hurtado de Barrera, J (2006). *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación Holística*. Bogotá: Edición Quirón Sypal.

Ley 590 de julio de 2000 (Ley Mipyme). Ministerio de Industria y Comercio.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Santa Fe: Homo Sapiense Ediciones.

Merchán, Luis Felipe. (2012). La empresa y el clima organizacional. Revista Inquietud Empresarial. 12 (20). Pp: 31-45

PUROMARKETING (2016). EL problema más grave de las agencias de publicidad es la pérdida de talento. Recuperado el 5 de agosto de 2016 desde:
<http://www.puromarketing.com/41/26929/problema-mas-grave-agencias-perdida-talento.html>

Scheinsohn, D. (1998). Unidad 3. Gestión estratégica de la comunicación. En D. Scheinsohn, *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa* (págs. 189-218). Buenos Aires, Argentina: Fundación Osde. Obtenido de:
<http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

Villafañe, J. (2002), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid:Pirámide.



Warc. (2016). Ad agencies suffer talent loss. Recuperado el 5 de agosto de 2016 desde:
https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Ad_agencies_suffer_talent_loss/c63df7a8-f539-4f7a-a6c1-26d401531b73

