



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**“Creación de un plan estratégico de comunicación interna
para mejorar la productividad laboral en la empresa
ADEXUS.”**

**Tesis Previa la Obtención del Título: Licenciada en Relaciones
Públicas y Comunicación Organizacional.**

Autora: Eliana Rodríguez Tamayo

Director: Msc. María José Enríquez.

Octubre 2015

QUITO-ECUADOR

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

Eliana Rodríguez Tamayo

Cédula de Identidad: 172446720-2

Mi agradecimiento

Mi gratitud y agradecimiento a María José Enríquez, por ser mi tutora, mi maestra y gran ser humano, ya que por su paciencia y apoyo incondicional he logrado el cumplimiento del presente documento.

Mi eterno agradecimiento a la empresa ADEXUS por su apertura en el desarrollo de mi tesis.

Igualmente a mis maestros, quienes me brindaron su conocimiento, en especial a Darío Ramos, Mario Naranjo y Karina Mendoza, quienes me apoyaron en este proceso.

Y por último pero no menos importante a Miguel Guerrero por su apoyo y motivación, quien ha sido parte fundamental para culminar esta etapa de mi vida.

Mi dedicatoria:

Para el hombre de mi vida, mi papito, quien con su esfuerzo, motivación y ejemplo me ha enseñado grandes valores y ha sido mi motor para lograr culminar con esta etapa de mi vida.

Para la mujer más hermosa del mundo, mi mamita, quien con su amor, apoyo y motivación ha sido mi impulso para superarme .

A mi mejor amiga, mi hermana hermosa, quien siempre ha estado conmigo y me ha apoyado y motivado para ser cada día mejor con su ejemplo.

Y también a esa personita que cambio mi vida, mi Matias Sebastián por mostrarme que en el mundo existe el más grande y puro amor y ser de bendición en mi vida.

ÍNDICE

Protocolo de tesis.....	i
I.I Introducción.....	i
I.II Línea de investigación.....	ii
I.III Sublínea de Investigación	ii
I.IV Tema.....	ii
I.V Título.....	ii
I.VI Planteamiento del Problema	ii
I.VII Justificación	ii
I.VIII Idea a defender.....	iii
I.IX Variable Independiente	iii
I.X Variable Dependiente	iii
I.XI Objetivo General	iv
I.XII Objetivos específicos	iv
CAPÍTULO I	1
1 Marco Contextual	1
1.1 Estado del Arte.....	1
1.2 Análisis del entorno de la empresa ADEXUS.....	2
1.2.1 Marco Legal.....	3
1.2.2 Marco Político	4
1.2.3 Marco Económico.....	5
1.2.4 Marco Socio-Cultural	6
1.3 Marco Institucional	7
1.3.1 ¿Quiénes son?	7
1.3.2 Misión	7
1.3.3 Visión.....	7

1.3.4	Principales Logros en la Historia	8
1.3.5	Compromiso	9
1.3.6	Certificados.....	9
1.3.7	Soluciones y Servicios.....	10
1.3.8	Industrias	10
1.3.9	Clientes.....	11
1.3.10	• GOBIERNO, SALUD, EDUCACIÓN Y FUERZAS ARMADAS 11	
1.3.11	Experiencia.....	11
1.3.12	• MINERÍA.....	11
1.3.13	• TELECOMUNICACIONES.....	12
1.3.14	• BANCA Y FINANZAS	12
1.3.15	Áreas de trabajo	12
1.4	Estado de la comunicación ADEXUS.....	13
1.5	Organigrama Estructural	14
CAPÍTULO II		15
2	MARCO TEÓRICO	15
2.1	Introducción a la comunicación	15
2.2	¿Qué es la comunicación?.....	15
2.3	Objetivos de la comunicación.....	17
2.4	Procesos de comunicación.	18
2.5	Importancia de la comunicación en la organización.....	18
2.6	Tipos de comunicación.....	20
2.6.1	Comunicación externa	20
2.6.2	Comunicación Comercial.....	21
2.6.3	Comunicación Pública	22

2.7	Comunicación interna.....	22
2.7.1	Importancia de la comunicación interna	24
2.7.2	Ventajas de una buena comunicación interna.	24
2.7.3	Importancia del público interno.....	25
2.7.4	Comunicación Descendente	25
2.7.5	Comunicación Ascendente	26
2.7.6	Comunicación Horizontal.....	26
2.7.7	La comunicación total:	27
2.7.8	Las tres esferas de la comunicación.....	28
2.8	Comunicación Organizacional.....	29
2.8.1	Fines de la comunicación organizacional	29
2.9	Concepto de Productividad	30
2.9.1	Aplicación de la productividad a través de la comunicación	30
2.9.2	La productividad en la organización.	30
2.9.3	Comunicación productiva.	31
2.10	Concepto de Motivación.....	31
2.10.1	Motivación en la organización	31
2.10.2	Importancia de la motivación.....	32
2.10.3	La motivación en el entorno laboral.....	32
2.10.4	Proceso de la motivación	33
2.10.5	Teorías de motivación	33
CAPÍTULO III		38
3	Estrategia Metodológica.....	38
3.1.1	Objetivo General.....	38
3.1.2	Propósito de investigación.....	38
3.2	Tipos de investigación.....	38

3.2.1	Investigación Exploratoria.....	38
3.2.2	Investigación Descriptiva.	38
3.3	Métodos de Investigación.....	39
3.3.1	Método Deductivo.....	39
3.4	Métodos de investigación.....	39
3.4.1	Método Deductivo.....	39
3.4.2	Método Inductivo	39
3.5	Fuentes de Investigación.	39
3.5.1	Fuentes Primarias:.....	39
3.5.2	Fuentes Secundarias:.....	40
3.6	Técnicas de investigación	40
3.7	Población a investigar	40
3.7.1	Población.....	40
3.7.2	Muestra tipo Censo.....	40
3.8	Diagnóstico	47
3.8.1	Rango de edades.	47
3.8.2	Género.....	48
3.8.3	Señale cuál es la misión de Adexus.	48
3.8.4	Señale cuál es la visión de Adexus.	49
3.8.5	¿Cómo identifica a la empresa?	50
3.8.6	Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herramientas de comunicación.	51
3.8.7	¿Cómo se entera de las actividades que realiza la empresa?	54
3.8.8	Califique del 1 al 5 si cree que el proceso de comunicación que se maneja dentro de la organización es óptimo y cubre las necesidades de los trabajadores.	55

3.8.9	Seleccione si alguna de estas herramientas de comunicación puede aportar en su beneficio para una mejor comunicación dentro de Adexus.	58
3.8.10	Cree usted que existen barreras para comunicarse con sus jefes inmediatos.....	59
3.8.11	¿Cuál de las siguientes cualidades cree usted que sus jefes inmediatos valoran en su trabajo.	60
3.8.12	Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto cuán agusto se siente en su área de trabajo.	60
3.8.13	¿Tiene usted un diálogo directo con sus superiores?	61
3.8.14	¿Tiene usted la confianza de expresarse libremente con sus superiores?	63
3.8.15	¿Cuándo tiene dificultades o dudas para realizar su trabajo, puede contar con el apoyo de su Gerente de área?	63
3.8.16	Califique del 1 al 5 el grado de pertenencia que tiene con la empresa, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.	65
3.8.17	¿En su área de trabajo tiene la oportunidad de tener crecimiento laboral?	66
3.8.18	¿Dentro de la empresa tienen capacitaciones que aporten en su crecimiento profesional?	67
3.8.19	¿Qué tan constantemente recibe capacitaciones que aporten en su área de trabajo?	67
3.8.20	¿Sus jefes superiores reconocen el cumplimiento de los objetivos de alguna de las siguientes formas?	68
3.8.21	Conclusiones Encuestas:	68
3.9	Entrevistas a experto.....	69
3.9.1	Gerente General – Manuel Lapo	69
3.9.2	Gerente de Recursos Humanos – Erika López	70
3.9.3	Gerente Comercial – Jasson Boada.....	71

3.9.4	Gerente de servicios – Manolo Sangoquiza	72
3.9.5	Conclusiones Entrevistas	73
3.9.6	Validación de la idea a defender.....	73
Capítulo IV.....		74
4	Introducción.....	74
4.1	Matriz Causa – Efecto	75
4.2	Análisis FODA – Adexus	76
4.3	Objetivo General	76
4.4	Objetivos Específicos	76
4.5	Tema de campaña	77
4.5.1	Nombre de la campaña	77
4.5.2	Eje de campaña.....	77
4.5.3	Promesa	77
4.5.4	Evidencia	77
4.5.5	Tono	77
4.6	Estrategias y tácticas comunicacionales	78
4.7	Matriz de evaluación de cumplimiento.	82
4.8	Cronograma de actividades	86
4.9	Presupuesto	89
4.10	Conclusiones.	91
4.11	Recomendaciones.	92
4.12	Propuesta de piezas gráficas.....	93
4.12.1	Carteleras Adexus.....	93
4.12.2	Pantallas LED.....	93
4.12.3	Audios Parlantes.	94
4.12.4	Buzón de sugerencias.....	94

4.12.5	Perfil de Facebook.....	95
4.12.6	Viaje de integración.....	96
4.12.7	Reconocimiento a los mejores colaboradores.....	97
4.12.8	Celebración a cumpleaños.....	98
4.12.9	Programa de capacitaciones.....	99
5	Bibliografía	100

Tabla de gráficos.

Gráfico 1: Fuente: Joan Costa – Ámbitos de la comunicación – pág 69	28
Gráfico 2: Fuente: Proceso de la motivación: https://motivacionuft.wordpress.com/2014/07/13/la-motivacion-en-el-entorno-laboral/	33
Gráfico 3: Jerarquía de las necesidades según Maslow.	35

Protocolo de tesis

I.I Introducción.

En el presente trabajo, se busca demostrar la importancia que tiene la productividad laboral a través de la comunicación dentro de una organización.

En las organizaciones, las cuales están constituidas por un grupo de trabajadores que están bajo el mando de los líderes buscan alcanzar objetivos en común. Estos objetivos son el producto de los resultados de toma de decisiones en base a una planificación. Los objetivos de los altos mandos están desarrollados en base a una planificación ambiciosa, con el fin de que sea de largo alcance y que tenga un buen fin. Los gerentes buscan estar presentes y ser notados en el mercado durante un largo tiempo. Por este motivo lo que se busca es generar productividad laboral a través de acciones de comunicación interna, las cuales permitan alcanzar tanto objetivos personales, de equipo y por ende también los organizacionales, y estas acciones por ende reflejen la eficacia y la eficiencia en del desarrollo laboral.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es importante conocer los beneficios que la comunicación interna ofrece al momento de hablar de productividad laboral. Es aquí donde hay que recalcar que la comunicación interna aporta tanto en potenciar el desarrollo de los trabajadores de una organización, generando así resultados positivos en favor de la institución.

Generando acciones adecuadas de comunicación se logra un buen clima laboral, por ende va de la mano con la motivación y desarrollo del personal, lo cual se verá reflejado en el aumento de la productividad de la institución.

Por este motivo es importante conocer el rol en el que se desarrolla la empresa para poder implementar acciones adecuadas que beneficien el desarrollo de la productividad de Adexus.

Al momento de conocer el rol en el que se desarrolla la empresa, se busca realizar una investigación, la cual aportará para tener un diagnostico general de la institución, la cual permitirá conocer cuáles son las fortalezas, debilidades y necesidades de Adexus.

Al concluir dicha investigación se realizará la creación de un plan de comunicación interna, el cual permita proponer acciones enfocadas en el desarrollo de la productividad, a través de herramientas de comunicación que permitan un mejor desarrollo personal, profesional, motivando y desarrollando actividades de trabajo en equipo, promoviendo las relaciones humanas dentro de la empresa y proponiendo herramientas adecuadas de comunicación que permita ir a Adexus por el camino del éxito.

I.II Línea de investigación

Sistemas de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

I.III Sublínea de Investigación

Recursos Humanos y Comunicación Interna.

I.IV Tema

Creación de un plan estratégico de comunicación interna para mejorar la productividad laboral en la empresa ADEXUS.

I.V Título

Plan estratégico de comunicación interna para la empresa ADEXUS

I.VI Planteamiento del Problema

Identificar el nivel de importancia que tiene la productividad laboral en los trabajadores de la empresa ADEXUS.

I.VII Justificación

Dentro de una organización se busca siempre tener una constante productividad para poder seguir creciendo, por este motivo se considera importante la comunicación interna, principalmente con el fin de desarrollar en

la organización un control, dirección y planificación de estrategias que puedan llevar a la organización a una mejora constante.

Es ésta una de las razones por las que todos en una institución establecido un plan de comunicación interna, para que todas las actividades planteadas se lleven a cabo.

Un plan estratégico de comunicación interna es importante dentro de una organización, ya que todas las organizaciones tienen metas, y lo que se busca es alcanzar los objetivos planteados.

Estos objetivos establecidos son producto de una planificación previa, en donde se busca lograr un crecimiento exitoso en la institución.

Es por este motivo que se requiere de un plan estratégico de comunicación interna adecuado y oportuno, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales, demostrando que la organización es eficaz y eficiente al momento de proveer sus productos o servicios.

Ya establecido un plan estratégico de comunicación interna dentro de una organización, se podrá lograr una mejor productividad laboral y de esta manera se generará una mayor rentabilidad dentro de la institución.

I.VIII Idea a defender.

Con el diseño de un plan estratégico de comunicación interna, se logrará optimizar la productividad laboral dentro de la empresa ADEXUS.

I.IX Variable Independiente

Diseño de un plan estratégico de comunicación interna.

I.X Variable Dependiente

Optimización de la productividad la productividad laboral.

I.XI Objetivo General

- ✓ Optimizar la productividad laboral a través de un plan estratégico de comunicación interna en la empresa ADEXUS en el 2016.

I.XII Objetivos específicos

- ✓ Contextualizar el entorno general en el que se maneja la empresa ADEXUS.
- ✓ Determinar el aporte de la comunicación estratégica en la productividad laboral.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa ADEXUS, a través de una investigación cuantitativa para conocer el estado en el que se encuentra la empresa.
- ✓ Diseñar una propuesta de un plan estratégico de comunicación interna que permita el desarrollo de la productividad en el público interno de ADEXUS.

CAPÍTULO I

1 Marco Contextual

1.1 Estado del Arte

Al hacer un análisis retrospectivo en base a antecedentes del tema de comunicación interna, se puede encontrar algunos trabajos que se han enfocado en la mejora y optimización de la comunicación a través del diseño de planes de comunicación interna.

Como referencia de dichos planes antes mencionados he tomado algunos trabajos realizados en la Universidad Tecnológica Equinoccial:

“Diseño de estrategias de Relaciones Públicas para el fortalecimiento de la comunicación interna de Tame Quito – Ecuador” realizado por Lucy Martínez, ya que se basa en generar nuevos canales de comunicación, posicionar un departamento de relaciones públicas, crear un manual de imagen corporativa.

“Gestión de la comunicación estratégica como eje principal en la productividad laboral” realizado por Diana Calvache, en el cual busca generar una comunicación efectiva, basándose así solo en buscar flujos adecuados de comunicación como en la tesis realizada por Lucy Martinez.

“Diagnóstico de Comunicación Interna en base a la productividad laboral de los empleados de la Cooperativa Policía Nacional” realizado por Estefanía Espinosa Chávez, este trabajo se basa en medir la productividad laboral del recurso humano de la Cooperativa de la Policía Nacional, determinar los flujos de comunicación interna en la Cooperativa Policía Nacional, identificar el clima y productividad laboral dentro de la institución.

“Plan de comunicación interna para el mejoramiento de la productividad del talento humano. caso: aerostar-servicio a bordo (unidad productiva de la fuerza aérea ecuatoriana) en la ciudad de Quito.” Realizado por Daniela Carolina Granda Calderón, en el cual busca el incremento de la productividad del talento humano de Aerostar-Servicio A Bordo, Unidad Productiva de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en la ciudad de Quito, a través de mecanismos que intervengan en

la productividad de la empresa y analizar los procesos de comunicación que actúan en su desarrollo.

"Plan de comunicación interna para el incremento de la productividad a través de la motivación al recurso humano en la empresa Automotores Continental agencia matriz de la ciudad de Quito", realizado por Karina Amalia Núñez en el cual se busca un incremento de la productividad en la empresa Automotores Continental a través de la motivación al recurso humano.

Al revisar los trabajos antes realizados se puede evidenciar que desde hace un tiempo atrás se busca mejorar tanto la productividad laboral dentro de las instituciones así como mantener contento al recurso humano.

Anteriormente dentro de la empresa ADEXUS no se han realizado auditorias ni se han implementado planes de comunicación interna que permita a la empresa conocer su estado situacional, ni mucho menos saber que estrategias aplicar para optimizar la productividad laboral dentro de la empresa.

Por este motivo es que en un conceso con la gerente de área del departamento de Recursos Humanos, Erika López se tomó la decisión de diagnosticar el estado situacional de ADEXUS y diseñar un plan de comunicación interna que permita optimizar la productividad laboral, es por esto que en mi trabajo tomo en cuenta tres aspectos importantes como son; implementación de nuevos canales de comunicación que faciliten el flujo de comunicación dentro de la institución, el incentivar a mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa y también en motivar al personal, al enfocarse en los puntos antes mencionados se optimizará la productividad laboral y se logrará cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

1.2 Análisis del entorno de la empresa ADEXUS.

El contexto en el cual que desarrolla la empresa ADEXUS, está conformado por varios escenarios los cuales aportan en las actividades diarias del entorno. Los marcos en los que se desarrolla la empresa son los siguientes:

- ✓ Legal
- ✓ Político
- ✓ Tecnológico

- ✓ Socio-Cultural.

1.2.1 Marco Legal

ADEXUS ECUADOR S.A fue constituida en 1990 por Carlos Busso Vyhmeister, siendo así una compañía líder en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas innovadoras, con presencia en Perú, Ecuador, Argentina y Colombia. La calidad de sus servicios y la capacidad para integrar sistemas tecnológicos de alto valor agregado, son avaladas por más de 20 años de presencia en el mercado.

Teniendo en cuenta el antecedente antes mencionado y bajo el amparo de la Ley de Compañías, la empresa ADEXUS S.A. se encuentra registrada desde 1990, cumpliendo así con los estatutos de la Ley de Compañías.

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. (Ley de Compañías, 2014, pág. 1)

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Concordancias:

- ✓ CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1963, 1965, 1966, 1967, 1968, 1975
- ✓ LEY DE COMPAÑIAS, Arts. 36, 59
- ✓ CODIGO DE COMERCIO, Arts. 30

- ✓ CODIGO DE DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO SANCHEZ DE BUSTAMANTE, Arts. 19 (Ley de Compañías, 2014, págs. 35-36)

Dentro del marco Legal Adexus cumple con los requisitos pertinentes para estar registrado dentro de la Superintendencia de compañías, Valores y Seguros.

1.2.2 Marco Político

Dentro del marco político Adexus está involucrado debido a que tiene que ver con el “PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR”

1.2.2.1 Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan es un conjunto de objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. Sus objetivos son: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad. Mejorar la calidad de vida de la población. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Impulsar la transformación de la matriz productiva. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana. (PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 2013)

Como se explicaba anteriormente el sector de la tecnología está ligado con el PLAN DEL BUEN VIVIR, debido a que se busca asegurar sectores estratégicos entre mucho de estos la tecnología.

1.2.2.2 Constitución del Ecuador.

Con relación a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, la Constitución del Ecuador, señala en la sección octava, Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, aspectos relativos a las TIC que se debe tener presentes no solo desde el punto de vista del ciudadano, sino también de empresa.

Sección Octava, Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales

Art. 385.- El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad:

1. Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
2. Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.
3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir. (CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, 2012, pág. 173)

Dentro del artículo 385 de la Constitución del Ecuador, en el literal 3, claramente se detalla el desarrollo de las tecnologías como impulso tanto de la productividad y buscando así un mejor desarrollo en la calidad de vida, aportando así al buen vivir. ADEXUS hoy por hoy es líder en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas innovadoras, con presencia tanto en Perú, Ecuador, Argentina y Colombia. La calidad de los servicios y la capacidad para integrar sistemas tecnológicos de alto valor agregado, e impulsan al desarrollo de las tecnologías.

1.2.3 Marco Económico.

Al investigar es sector económico y la influencia que tiene la tecnología en el mismo se puede destacar que las TIC está dentro de las lista de sectores productivos a los cuales se les brindará apoyo primordial, por parte del Ministerio de Coordinación Producción, Empleo y Competitividad

El ministerio toma en cuenta a la tecnología en la siguiente lista:

- ✓ ALIMENTOS FRESCOS Y PROCESADOS, con la finalidad de lograr crecimiento del sector, rentabilidad, variedad, posicionamiento mundial.
- ✓ SECTOR FORESTAL, al ser una industria con ventajas naturales debido a la biodiversidad, se busca aprovecharlo de manera sustentable.
- ✓ METALMECÁNICA, destaca por ser un importante componente del desarrollo productivo local.
- ✓ FÁRMACOS Y QUÍMICOS, apunta a cubrir el déficit de fármacos e impulsar un crecimiento en el corto plazo.
- ✓ TURISMO EN ECUADOR, representa un atractivo para la inversión, mediante el aprovechamiento la biodiversidad, climas flora y fauna.
- ✓ **SOFTWARE DEL ECUADOR**, es un sector transversal, en crecimiento, que genera competitividad e inversiones.
- ✓ LOGÍSTICA Y TRANSPORTE, es un sector con potencial de desarrollo, por la ubicación geográfica del Ecuador, rutas de salida al océano atlántico y formas multimodales de transporte.
- ✓ TEXTILES, CONFECCIONES Y CALZADO: un sector con historia y desarrollo, que se intenta repotenciar.
- ✓ SECTOR AUTOMOTOR, apunta a desarrollar la fabricación de vehículos, carrocerías, partes, piezas y sus accesorios además de motocicletas y locomotoras.
- ✓ PLÁSTICO Y CAUCHO, sector con potencial de crecimiento, por la demanda como materia prima y de sus derivados.

Por otro lado existen artículos publicados en sitio web del Ministerio de Telecomunicaciones y sociedad de la información en los que recalcan que la tecnología ha generado un crecimiento económico, el Subsecretario de Fomento a la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea, del MINTEL, Ing. Jaime Albuja, afirmó, en el foro “Impacto de las TIC en la economía”, desarrollado en Quito, que en el futuro un alto porcentaje de las actividades diarias tendrán relación con la tecnología.

1.2.4 Marco Socio-Cultural

En este marco el MINTEL está promoviendo el involucrar a la sociedad en las TICS dentro de ellos incluye a: Universidades y las alcaldías,

Parte de esta política de apropiación de las TIC está destinada al desarrollo de acciones académicas, permitiendo que dentro de las mallas curriculares los estudiantes tengan una relación directa con las TIC.

Así mismo, el MINTEL trabaja en políticas productivas, comerciales y fiscales para motivar y garantizar la utilización y la inversión de las TIC por parte de las empresas.

El Gobierno de la Revolución Ciudadana, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, trabaja en políticas públicas que permitan el crecimiento ordenado y eficiente de las TIC, en beneficio de la sociedad.

1.3 Marco Institucional

1.3.1 ¿Quiénes son?

Son una compañía líder en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas innovadoras, con presencia en Perú, Ecuador, Argentina y Colombia. La calidad de sus servicios y la capacidad para integrar sistemas tecnológicos de alto valor agregado, son avaladas por más de 20 años de presencia en el mercado.

Representan a más de 40 marcas y compañías internacionales de tecnología de punta, que ha permitido concretar soluciones corporativas de multiplataformas, entre los que destacan: finanzas, telecomunicaciones, gobierno, educación, industria y comercio.

1.3.2 Misión

Somos una organización de asesorías, proyectos y servicios, que genera relaciones de largo plazo con sus clientes, agregando valor a sus negocios mediante el uso e integración de la tecnología.

1.3.3 Visión

Ser una corporación regional, reconocida dentro de los principales proveedores de consultoría, tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.

1.3.4 Principales Logros en la Historia

✓ 1990

Tandem Chile

✓ 1995

Tandem Perú

✓ 1996

Tandem Ecuador

✓ 1998

Cambio de Nombre "ADEXUS"

✓ 2000

Primer "Centro Global de Servicios Informáticos"

✓ 2002

Primer proyecto de Offshoring (GE)

✓ 2006

Certificación CMMI3

✓ 2006

Certificación ISO 27001

✓ 2007

Certificación ISO 20000

✓ 2009

Adexus Express

✓ 2010

Green Data Center

✓ 2011

Certificación ISO 9001

✓ 2011

Certificación ISO 9001

✓ 2011

Apertura oficinas Antofagasta y Argentina.

✓ 2013

Apertura oficina Colombia

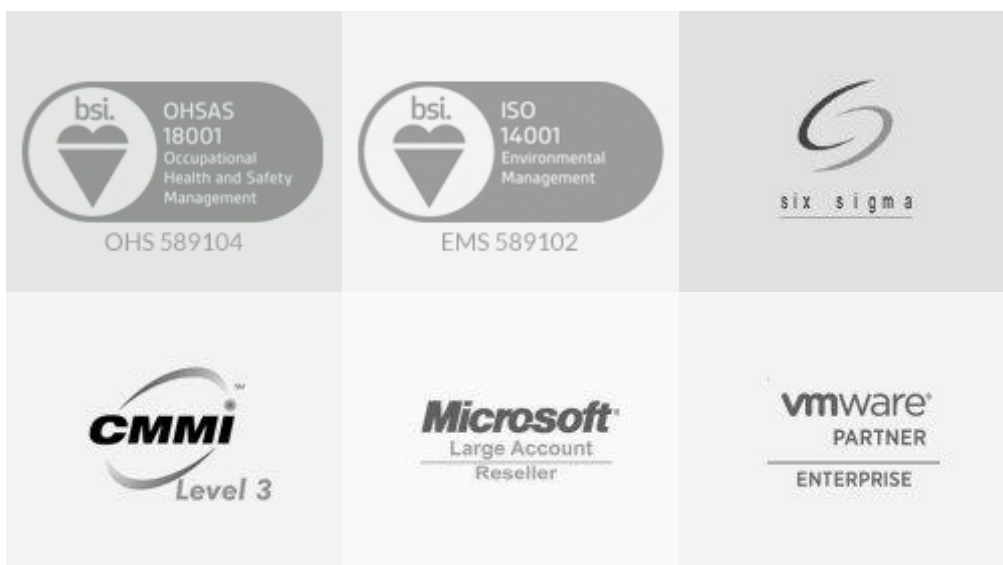
1.3.5 Compromiso

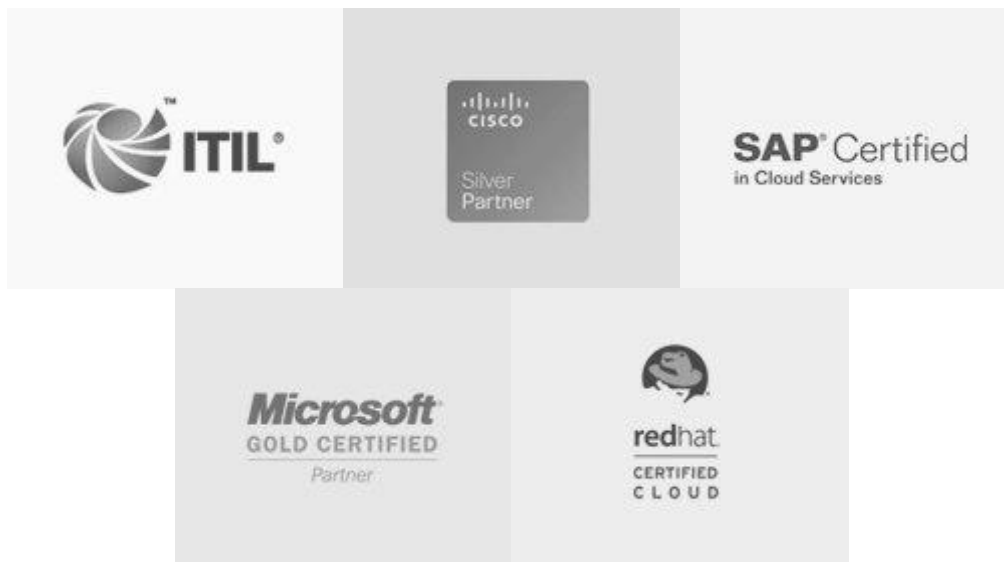
En ADEXUS se ha considerado siempre los impactos ecológicos que genera la operación de la empresa, por lo que ha adquirido el compromiso de recoger en sus actividades la protección del medio ambiente.

Para cumplir con este compromiso, modernizan los sistemas y tecnologías que utilizan para obtener un mejor uso de las energías y se aseguran de utilizar racionalmente los recursos y reducir la producción de residuos, emisiones, vertidos e impactos ambientales, mediante la aplicación de programas de mejora continua y el establecimiento de objetivos y metas ambientales.

Además han trabajado en soluciones innovadoras como la Fitorremediación de aguas de procesos mineros, que ya fue reconocida por la Superintendencia de Servicios Sanitarios.

1.3.6 Certificados





ISO 20000 · ISO 27001:2005 · ISO 9001:2008 · Six Sigma · Hosting SAP Partner · ITIL · SAP Certified in Cloud Services · CMMI 3 · Microsoft Gold Certified Partner · VMWARE Partner Enterprise · CISCO Silver Partner · ISO 14001: 2004 · OHSAS 18001 H&S · MICROSOFT Large Account Reseller · RedHat Certified Cloud Provider.

1.3.7 Soluciones y Servicios

- ✓ Cloud
- ✓ Protección de datos
- ✓ Big Data
- ✓ Transformación de negocios
- ✓ Movilidad
- ✓ Colaboración
- ✓ BPO – Business Process Outsourcing
- ✓ Consultoría

1.3.8 Industrias

- ✓ Minería
- ✓ Gobierno, Salud, Educación y Fuerzas Armadas
- ✓ Finanzas
- ✓ Telecomunicaciones

✓ Corporativo

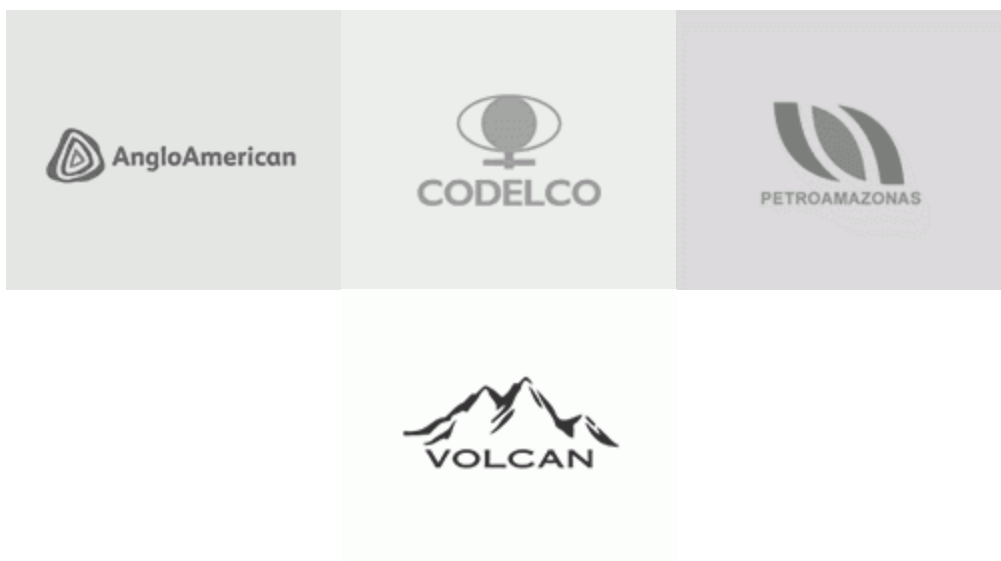
1.3.9 Clientes

1.3.10 • GOBIERNO, SALUD, EDUCACIÓN Y FUERZAS ARMADAS



1.3.11 Experiencia

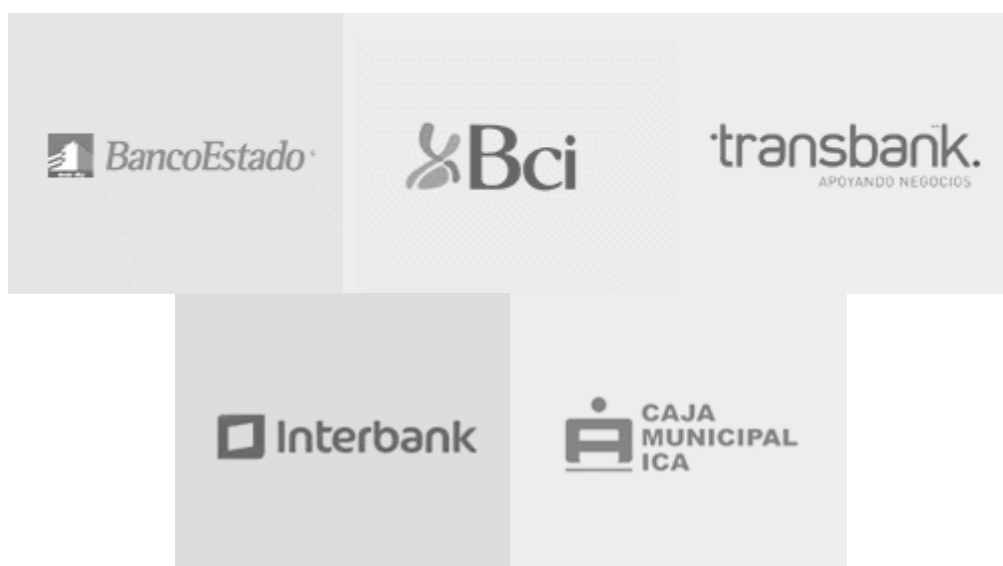
1.3.12 • MINERÍA



1.3.13 • TELECOMUNICACIONES



1.3.14 • BANCA Y FINANZAS



1.3.15 Áreas de trabajo

Administrativa Financiera	19
Comercial	13
Servicios	20
TOTAL	52

1.4 Estado de la comunicación ADEXUS.

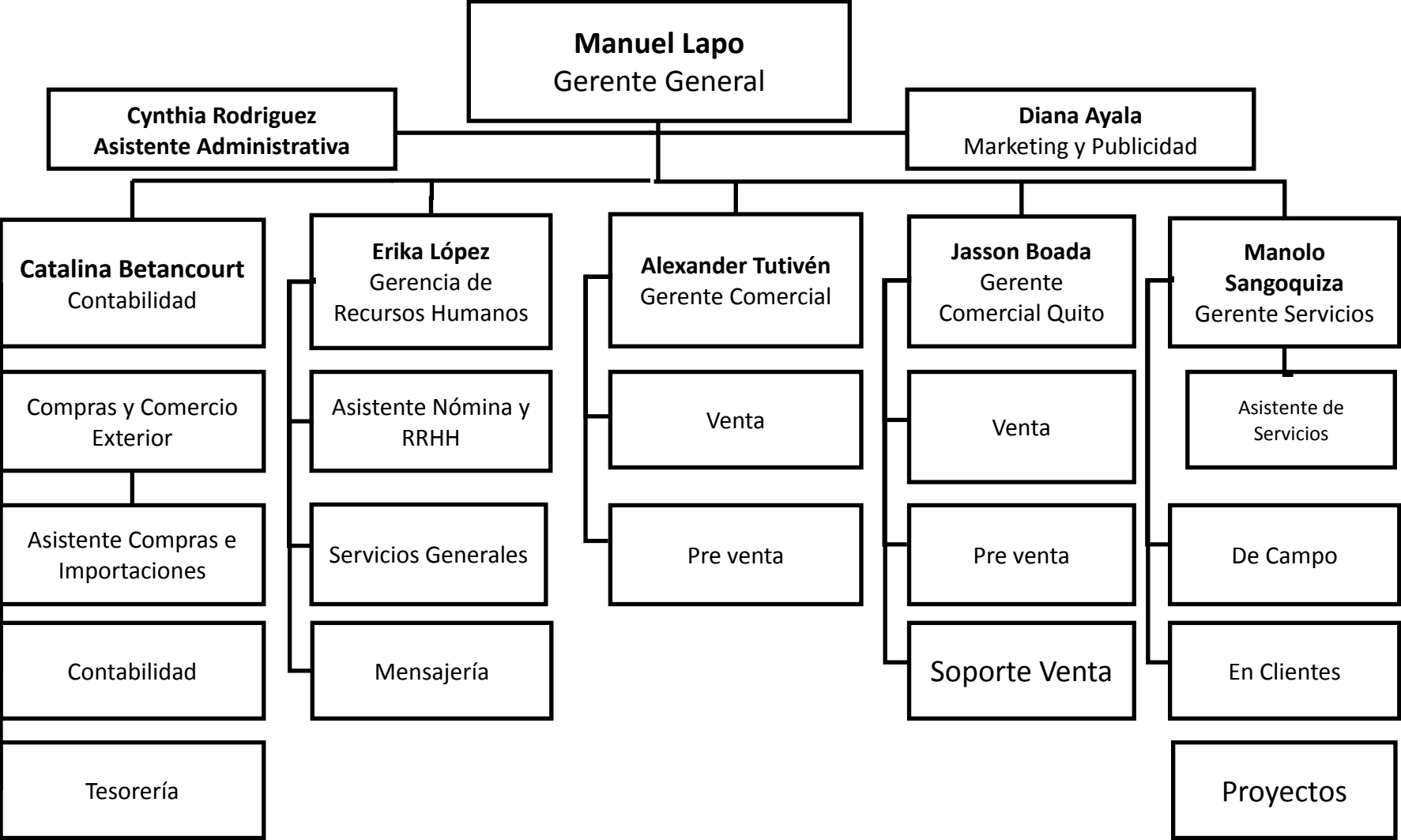
Dentro del estado comunicacional de la empresa ADEXUS, se encuentra manejado por el departamento de Recursos Humanos. La gerente de área del departamento anda en la búsqueda de estrategias que le permitan mejorar la comunicación interna de la empresa.

Por el momento sus herramientas de comunicación son las siguientes:

- ✓ Correo electrónico
- ✓ Telefonía ip.
- ✓ Video conferencias
- ✓ Skype.
- ✓ Memos.

Es por este motivo que busca implementar un plan de comunicación interna que le permita optimizar la productividad laboral dentro de ADEXUS y además manejar nuevas herramientas de comunicación.

1.5 Organigrama Estructural



CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción a la comunicación

2.2 ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas estamos englobando todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana). (Homs Quiroga, 1990, p. 1)

Desde el inicio del proceso de comunicación, se lleva implícita la existencia de un receptor, así como un objetivo a realizar en el mismo. (Homs Quiroga, 1990, p. 1)

Con este concepto, Ricardo Homs Quiroga expresa que la comunicación es un intercambio de ideas entre dos o más personas, con el fin de interrelacionarse entre sí y poder expresar las ideas o sentimientos de una persona a otra.

También cabe recalcar que dentro de la comunicación existe un factor importante, esto es el feedback o también llamado retroalimentación; esta retroalimentación es muy importante dentro de la comunicación, debido a que si existe feedback entre los interlocutores quiere decir que enriquece a ambos a través de ideas, sentimientos y experiencias que pueden aportar el uno con el otro, es decir, es la respuesta emitida del mensaje enviada por el emisor.

En caso de no existir una respuesta, este mensaje simplemente se torna en información, debido a que no existe la interacción hacia el emisor por parte del receptor.

Berlo define seis ingredientes en los procesos de comunicación:

- a. La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje.
- b. El codificador, que es quien da forma al mensaje.
- c. El mensaje tal y como será transmitido.
- d. El canal que transmitirá el mensaje
- e. El destinatario del mensaje. (Berlo, 1965, p. 2)

Como lo afirma Berlo, la comunicación debe pasar por un proceso para poder transmitir una idea de una persona a otra, este proceso comienza desde el obtener la información a través de una fuente, esta información se deberá adecuarla con el fin de poder transmitirla al receptor a través de un canal por donde recibirá el mensaje enviado y de esta manera poder comunicar al receptor la idea que se quiere transmitir.

María del Socorro Fonseca, dice que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (Fonseca Yerena, 2000, p. 4).

Para Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, comparten que la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 511).

Para Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Car, comparten que la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos" (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 484).

Según Idalberto Chiavenato, dice que la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (Chiavenato, 2006, p. 110).

Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados" (Robbins & Coulter, 2005, p. 256)

Al leer cada uno de los conceptos proporcionados anteriormente por los diferentes autores, se llega a la conclusión que todos comparten una misma ideología con respecto a la comunicación.

Describen a la comunicación como un proceso, en el cual se realiza un intercambio de mensajes, con el fin de interrelacionarse entre personas, dando a conocer sus opiniones y lo que se quiere transmitir hacia otra persona, para

mantenerse en un constante contacto. Esta comunicación a la vez también puede ser no verbal y es transmitida a través de los gestos, miradas o expresiones físicas de las personas.

Pero para Jesús María Cortinaza, la comunicación significa fundamentalmente la estimulación de las mentes de otros, esencialmente de tu conciencia de la importancia del evento, sentimiento, hecho, opinión o situación que estás tratando de describir. La comunicación puede describirse como un proceso dinámico en el cual el que habla actúa para proporcionar directa o inmediatamente una estimulación sensorial al que escucha; actúa ante la estimulación invistiéndola con significado, recurriendo a imágenes en su mente, cotejando esas imágenes contra la información y los sentimientos presentes y más tarde o más temprano actuando sobre esas imágenes. (Cortinaza, 2006, p. 59)

En el concepto antes mencionado por Jesús María ve un poco más allá a la comunicación, donde no únicamente es la transmisión de mensajes; sino que también tiene como objetivo transmitir sentimientos, opiniones que se tratan de describir con el objetivo de generar una estimulación o persuasión en la persona que escucha.

2.3 Objetivos de la comunicación

- ✓ Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la empresa.
- ✓ Conseguir que la imagen pública sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
- ✓ Establecer y mantener una relación estrecha, colaboración y motivación entre el personal y los directivos, manteniéndolos informados y promoviendo actividades conjuntas. (CIESPAL, 2006, p. 46)

Los objetivos de la comunicación buscan realizar una planificación previa de las estrategias que se implementarán dentro de una organización con el fin de mantener informado a su público objetivo, a través de mensajes claros, transparentes y que sean veraces.

2.4 Procesos de comunicación.

- a. Conocer o determinar los públicos a los cuales se pretende. Se debe tener en cuenta los gustos y necesidades.
- b. Saber qué se va a comunicar. El efecto que se busca generar en el comportamiento de las personas.
- c. Definir el medio o canal.
- d. Establecer fuentes de información y desarrollar el olfato periodístico.
- e. Redactar el material. Los mensajes llevan implícitas las políticas.
- f. Diseño y producción del medio.
- g. Distribución del medio.
- h. Retroalimentación (CIESPAL, 2006, pp. 48-49)

Por tanto el proceso de comunicación es muy importante, debido que comienza desde una investigación previa sobre las necesidades del público objetivo al que se debe dirigir, continua con conocer que es lo que se les quiere comunicar para enviar mensajes a través de un canal adecuado de comunicación, y a través de este proceso tener una retroalimentación.

2.5 Importancia de la comunicación en la organización

En el momento que comienza a funcionar una empresa o institución, ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social. (Martín Martín, 2006, p. 23)

Empezando por el concepto de Martín Martín, se ve que la comunicación es un factor importante dentro de la organización, por consiguiente al constituir una empresa ya se empieza a comunicar desde el nombre, a lo que se dedican y que se va a ofrecer en cuanto a servicios o productos.

Actualmente en toda empresa se observa la necesidad urgente de incorporar dentro de su estructura, una dirección o departamento que gracias a la labor dirigente del profesional de la comunicación sea quien: cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa. (Martín Martín, 2006, p. 23)

A partir de la conceptualización expresada, se puede definir que dentro de la organización debe existir un equipo enfocado en la comunicación de la organización, entonces la información que vaya a ser transmitida sea enviada por canales adecuados y hacia el público de interés.

Como indica Gonzales la “Comunicación tiene que estar en contacto permanente con todos los servicios de la empresa o la institución, dependiendo directamente de la Alta Dirección y englobando una serie de secciones como son: relaciones interna; relaciones externas, publicaciones, imagen corporativa, portal informativo, relaciones con los medios de comunicación...” (González, 1989, p. 4)

En definitiva y concretando, la comunicación empresarial, (Corporativa) e Institucional implica las siguientes funciones:

- ✓ Coordinar y canaliza el plan o estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- ✓ Gestionar, en coordinación con la Alta Dirección acciones encaminadas a mejorar su imagen corporativa/ institucional y ser referente social del sector.
- ✓ Potenciar, desarrollar y difundir actividades de comunicación.
- ✓ Conseguir que la comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz.
- ✓ Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación y diferentes públicos de interés.
- ✓ Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación. (Martín Martín, 2006, p. 50)

Los empresarios y quienes rigen las instituciones necesitan informar de sus organizaciones y actividades, pero no sólo de lo “bueno y maravillosas” que son, sino de: cómo se encuentran financiera y productivamente, para así dar mayor credibilidad a sus productos y servicios dirigidos hacia un determinado público objetivo. (Martín Martín, 2006, p. 48)

En consecuencia, Martín propone que la comunicación es de gran importancia, por esta razón ve la necesidad de informar la situación actual de cada una de las áreas de un organización, con el fin de garantizar que los productos o

servicios que se brinda hacia el público objetivo viene de una organización consolidada y que está a la altura.

Para Adriana Amado, la comunicación de una institución requiere una evaluación exhaustiva para su mejor planificación y debe ser llevada a cabo por un profesional que conozca y comprenda las distintas variables que involucra el proceso de comunicación. (Amado Suárez, Bongiovanni, & Etkin, 2008, p. 15)

Con el concepto propuesto por Adriana indica que un equipo especializado es quien debe manejar el área de comunicación de una empresa, ya que este equipo será el encargado de analizar las áreas de la institución y de esta manera planificar adecuadamente las actividades a realizarse dentro de la misma.

La comunicación genera confianza entre los públicos internos, y favorece su coordinación para alcanzar el fin común. (Bel Mallén, 2005, pág. 312)

Como lo indica Joan Costa "cuando hay malos entendidos, incomprensiones, desmotivaciones, ineficacia... es cuando comienza la necesidad de comunicación en las organizaciones".

En resumen, después de los conceptos expresados por los distintos autores, se entiende que el papel de la comunicación juega un papel importante dentro de las empresas, ya que a través de personas especializadas en el área, trabajarán de manera organizada, planteándose objetivos de corto y largo plazo, este equipo especializado también analizará las áreas de la institución y planificarán las actividades y pasos a seguir para generar tanto una buena imagen hacia su público externo, pero también generando que su público interno se sienta a gusto dentro de un buen ambiente de trabajo y de esta manera se vaya concretando los objetivos propuestos.

2.6 Tipos de comunicación

2.6.1 Comunicación externa

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios. (Andrade, 2004, p. 32)

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.

Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión del mercado donde opera el negocio de la organización hacen que establezca un frente de respuesta estratégico y rápido.

En otras palabras la comunicación externa es la que se encarga de manejar la imagen de productos o servicios de manera favorable, con el fin de tener acogimiento y generar necesidades en el público objetivo para el consumo de dichos productos o servicios.

Dentro de la comunicación externa se puede manejar dos tipos de comunicación que son las siguientes:

2.6.2 Comunicación Comercial

La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación. De allí se desprenden actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación como: cuñas radiales, comerciales de televisión, cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc. (Universidad de la Sabana, 2007)

A la vez establece una agenda estratégica para la difusión de los mensajes en los diferentes formatos informativos o de entretenimiento en las parrillas y las diagramaciones de los medios de comunicación, de acuerdo con la sintonía y el rating de los mismos. (Universidad de la Sabana, 2007)

Al conocer el concepto de comunicación comercial, se puede apreciar que este tipo de comunicación está dirigido a promocionar y anunciar los servicios o productos de una organización a través de medios de comunicación audiovisuales.

Esta publicación se realizará estableciendo una agenda por la cual se determinará que mensajes, que imágenes y que canales son los más adecuados para llegar hacia el público objetivo

2.6.3 Comunicación Pública

La comunicación pública en las organizaciones se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras. (Universidad de la Sabana, 2007)

En otras palabras, la comunicación pública de las organizaciones se refiere a temas legales entre la organización con el gobierno, con el fin de tener al día los requerimientos que estos pidan.

2.7 Comunicación interna

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2004, p. 32)

Dicho de otro modo, la comunicación interna se enfoca en el recurso humano de la organización, utilizando medios adecuados para que su público interno se mantenga informado y motivado con el fin de que este ambiente positivo influya al concretar los objetivos organizacionales propuestos.

Eugenia Etkin dice que hay que definir una triple función para optimizar la comunicación interna: determinar las responsabilidades, configurar la concepción de los mensajes y definir la elección de los instrumentos para difundirla. La comunicación interna circula por canales formales (Buzón de sugerencias, memorandos, etc.) e informales (rumores, radiopasillos, etc.) que tienen cada uno la fuerza e importancia dentro de la empresa. (Amado Suárez, Bongiovanni, & Etkin, 2008, p. 71)

Las acciones de comunicación interna pueden ser:

- ✓ Auditoría de clima interno.
- ✓ Correo electrónico.
- ✓ Reuniones.
- ✓ Boletín.

- ✓ Evaluaciones de desempeño.
- ✓ Buzón de sugerencias.
- ✓ Eventos internos.
- ✓ Carteleras.
- ✓ Programa de becas.
- ✓ Circulares.
- ✓ Informes a empleados.
- ✓ Capacitaciones, etc. (Amado Suárez, Bongiovanni, & Etkin, 2008, pp. 71-72)

La comunicación interna se compone de dos funciones: una función operativa que incluye la generación de información y una función estímulo cuya finalidad es proporcionar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que se está operando. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, p. 108)

De modo similar tanto Etkin y Lennon promueven 2 maneras con las que se maneja comunicación interna.

Dentro de estos conceptos, se entiende que la información y la motivación son esenciales dentro de la comunicación interna y por consiguiente estas acciones brindarán resultados que se podrán evaluar para tomar acciones correspondientes con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.

La comunicación interna tiene un papel central a la hora de transmitir los objetivos y valores en el seno de una organización. A partir de la puesta en común de estos valores es que se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo común y, en consecuencia, se logra un equipo de trabajo motivado con la alta implicación en el negocio. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, p. 109)

La buena comunicación interna permitirá:

- ✓ Obtener consejos.
- ✓ Establecer procesos esenciales de adaptación.
- ✓ Contribuir al establecimiento de valores y normas corporativas.
- ✓ Colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis.
- ✓ Prevenir conflictos.

- ✓ Construir cadenas de confianza. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, p. 109)

Por consiguiente, los beneficios de una buena comunicación interna generarán en la empresa aspectos positivos. A través de las cuales se podrán manejar actividades y acciones adecuadas para contribuir con el buen desarrollo de la institución.

2.7.1 Importancia de la comunicación interna

- ✓ Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- ✓ Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen en las áreas.
- ✓ Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, gracias a la participación y a la integración.
- ✓ Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

2.7.2 Ventajas de una buena comunicación interna.

2.7.2.1 Ventajas para la organización:

- ✓ Aclara y aumenta la coherencia discursiva.
- ✓ Consolida, fomenta y asegura la participación.
- ✓ Reúne los recursos.
- ✓ Mejora los resultados.
- ✓ Facilita una política realista por parte de la dirección, ya que puede tomar decisiones basadas en la retroalimentación. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, p. 109)

El buen manejo de la comunicación interna genera ventajas competitivas para la organización ya que promueve resultados favorables.

2.7.2.2 Ventajas para las personas:

- ✓ Sensibiliza.
- ✓ Motiva.
- ✓ Crea la adhesión.
- ✓ Asegura la información correcta.
- ✓ Valora la escucha. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, pp. 109-110)

2.7.3 Importancia del público interno

Es evidente que el público interno es el aliado más fuerte de la organización, pero también puede transformarse en el mayor aliado de la misma. Esa dualidad está siempre presente y en el camino que el empleado elegirá la comunicación juega un papel central. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, p. 111)

Todo negocio es vulnerable a acciones negativas de empleados actuales o ex empleados. Por eso más que tener un plan para esta eventualidad a fin de poder anticiparse y reaccionar antes de que un problema de enojo o frustración se transforme en crisis, las compañías deberían preocuparse por generar un clima de confianza. (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008, p. 111)

En resumidas cuentas el recurso humano de una institución es uno de los factores más importantes dentro de la organización, mientras se tenga un plan de comunicación interno adecuado, el cual genere estabilidad y satisfacción será de gran beneficio para que los trabajadores reaccionen en favor a la empresa.

2.7.4 Comunicación Descendente

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. (Universidad de la Sabana, 2007)

La comunicación descendente se puede ver que se basa en organizar las tareas y funciones que el empleado debe cumplir, esta organización se realizará con el fin de mantener un proceso y poder cumplir con los objetivos propuestos.

2.7.5 Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente regula el clima organizacional de la organización. La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente. Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización. (Universidad de la Sabana, 2007)

En la comunicación ascendente se puede ver que existe una participación por parte de los empleados en la toma de decisiones y en los resultados que estos generan en la organización, de esta forma se puede ver que al momento de existir una toma de decisiones por parte de los empleados, estos empiezan a generar un vínculo más fuerte con la organización, que puede desenvolverse en formar lazos más fuertes entre la organización y el empleado.

2.7.6 Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y dinámica de la empresa. No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre, personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización, de igual a igual. (Universidad de la Sabana, 2007)

La comunicación horizontal es la que se encarga de interrelacionar a todas las áreas de una organización. También se encarga de socializar y vivenciar los principios de la organización con fines corporativos, es decir cumplir con los objetivos de la organización.

2.7.7 La comunicación total:

La comunicación total es la metodología utilizada por más de 20 años por Zimat Consultores para desarrollar y aplicar estrategias de comunicación. (Mejía & Newman, 2011, p. 94)

El modelo de comunicación total garantiza la integridad y la congruencia a través de la *Lexis*, un concepto rector de la comunicación, y reconoce tres ámbitos de esta última, de acuerdo con los perceptores y los objetivos de la organización. En la *Lexis* de comunicación se obtiene y cifra la esencia de los valores e intereses de la organización; de la *Lexis* se derivan los mensajes claves para cada uno de los perceptores y para cada uno de los ámbitos de la comunicación. (Mejía & Newman, 2011, p. 53)

La comunicación total organiza de manera integral la comunicación en tres ámbitos:

2.7.7.1 Comunicación Institucional:

Se dirige a los públicos externos y tiene como finalidad básica el establecimiento, fortalecimiento y mantenimiento de la credibilidad y la reputación. (Mejía & Newman, 2011, p. 53)

2.7.7.2 Comunicación mercadotécnica:

Genera en los perceptores una respuesta determinada o una conducta observable. (Mejía & Newman, 2011, p. 53)

2.7.7.3 Comunicación organizacional:

Establece la sinergia entre los perceptores internos en beneficio de los objetivos de la institución. (Mejía & Newman, 2011, p. 53)

Es la comunicación dirigida a los públicos internos para reforzar su lealtad y su sentido de pertenencia y generar equipos de trabajo eficientes. (Mejía & Newman, 2011, p. 94)

2.7.8 Las tres esferas de la comunicación.

Las tres esferas de la comunicación tienen que ver con la idea de segmentación.

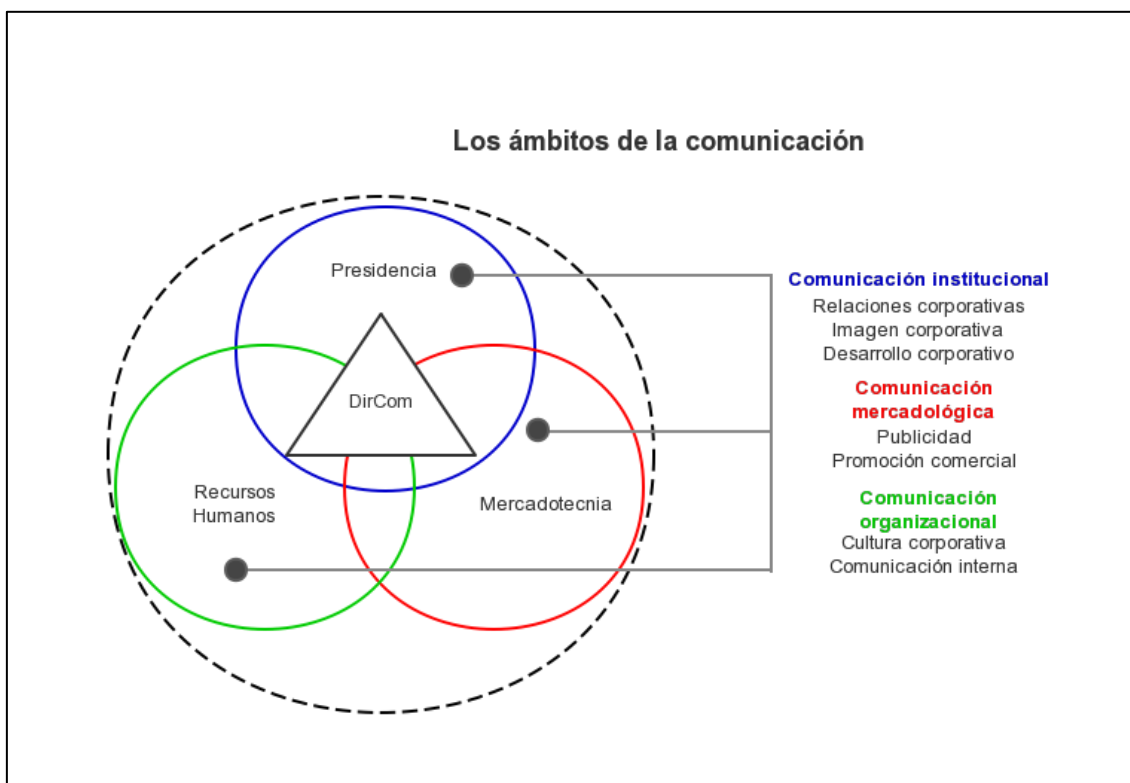


Gráfico 1: Fuente: Joan Costa – Ámbitos de la comunicación – pág 69

La combinación de estos tres factores y su tratamiento adecuado es la clave para contactar, conectar y relacionarse con nuestros públicos. (Costa, 2007, pp. 68-69)

El motivo por el cual enfoco los dos conceptos antes mencionados es porque coinciden en que la comunicación organizacional es la que se enfoca en la motivación y bien estar del recurso humano de una organización, al buscar que los trabajadores se sientan a gusto y motivados en su trabajo generarán acciones favorables hacia la empresa.

Para cerrar con el tema de los tipos de comunicación y al entender los significados tanto de comunicación interna y comunicación externa; se dice que están vinculadas, por el hecho de que mientras se tenga a los miembros de una organización motivados, sin preocupaciones, en un buen ambiente de

trabajo podrán cumplir los objetivos trazados por la organización, y de esta manera se obtendrá una buena comunicación externa debido a que si se cumplen los objetivos de la empresa, ésta proyectará una imagen favorable y positiva de la organización.

2.8 Comunicación Organizacional

Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. (CIESPAL, 2006, p. 45)

Mónica María Valle Flores comenta que en las organizaciones la comunicación es vital para el logro de un mejor funcionamiento; metafóricamente, podríamos decir que es el flujo que irriga la vida organizacional, así como lo hace la sangre en el cuerpo. Si el flujo de la comunicación solo irriga a ciertos miembros de la organización, seguro sobrevendrán daños significativos a la organización. (Flores Valle, 2005, pág. 97)

La comunicación organizacional manejará de forma adecuada los recursos de la empresa provee para planificar actividades que promuevan la estabilidad del trabajador, los mantenga informados y por consiguientes se cumpla con los objetivos de la empresa.

Mónica Valle recalca la importancia de la comunicación dentro de la organización, da a conocer que el recurso humano es una pieza fundamental dentro de la institución.

Yo vería al público interno como la columna vertebral de la organización para que esta se mantenga de pie y pueda producir con normalidad, contribuyendo a la culminación de las metas propuestas por la organización.

2.8.1 Fines de la comunicación organizacional

Son generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de comunicación. (CIESPAL, 2006, pp. 45-46)

Todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y; en consecuencia alcanzar los índices de rentabilidad propuestos en los objetivos de la empresa. (CIESPAL, 2006, p. 46)

En otras palabras la comunicación organizacional busca tener contento y satisfecho al público interno para alcanzar las metas propuestas y de esta forma generar rentabilidad en la institución.

2.9 Concepto de Productividad

Es el acto de ser un sujeto útil y productivo. Puede ser una actividad individual o conjunta para elaborar un producto o servicio mediante la utilización de métodos y sistemas de fabricación o desarrollo, donde aparecen condicionantes de tipo constante o variable, tales como, tiempo, espacio y recursos. (Universidad de la Sabana, 2007).

2.9.1 Aplicación de la productividad a través de la comunicación

Uno de los puntos clave que hay que tomar en cuenta al momento de generar una productividad laboral a través de la comunicación es trabajar en un clima organizacional ameno y cómodo para los empleados con el fin de que los empleados empiecen a tener un sentido de pertenencia con la organización y al momento de trabajar se sientan en toda la libertad de tomar decisiones adecuadas y de la misma manera cumplir de modo eficaz los objetivos que se plantee la empresa.

2.9.2 La productividad en la organización.

Si bien la productividad es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito económico de una organización, es claro que entre mayor sea la productividad de la organización mayor será la probabilidad de que ésta sobreviva y prospere económicamente en el tiempo. (Sánchez Arriola & Alvarado, 2014)

Mientras los trabajadores realicen un trabajo productivo, optimizando tiempo y herramientas en la empresa, esto generará que las actividades que en esta se realicen sean eficaces y contribuyan a la rentabilidad de la misma.

2.9.3 Comunicación productiva.

Comunicación productiva es una propuesta de educación comunicacional en el devenir de la convivencia social y organizacional. Es tiempo de vivir y convivir en un ambiente de comunicación diferente para tener relaciones, organizaciones y empresas diferentes. La comunicación tiene que ser como nunca una herramienta por excelencia, una puesta en escena que muestre que el compromiso, el bienestar de la relación y la productividad. (Blejmar, 2006, págs. 145-150)

Mientras la comunicación dentro de la organización sea adecuada, oportuna y eficaz generará una buena relación interna la cual producirá que los trabajadores sean más eficientes.

2.10 Concepto de Motivación

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977:162).

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991: 266).

En los conceptos de los diferentes autores, se llega a la conclusión de que la motivación es realizar un esfuerzo que en un determinado tiempo será recompensado por haber culminado con la actividad que se ha propuesto.

2.10.1 Motivación en la organización

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar

nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999:17).

En las organizaciones uno de los factores importantes es la motivación, debido a que mientras se tenga al público interno motivado, ellos harán su mayor esfuerzo para alcanzar las metas de la institución y poder recibir algo por el esfuerzo invertido.

2.10.2 Importancia de la motivación

Una de las funciones imprescindibles de aquellos que tienen responsabilidades sobre otros es motivar para que se realice el trabajo. Sin comunicación no es posible motivar y la motivación influye en el rendimiento. (Bel Mallén, 2005, pág. 87)

Al momento que se tiene un equipo de trabajo motivado, las actividades que se tienen planificadas pueden ser más interesante y entretenidas, debido a que la motivación siembra en el ser humano las ganas de avanzar constantemente y por ende promueve a la culminación de metas trazadas.

2.10.3 La motivación en el entorno laboral

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. (Muñiz Gonzales, 2010)

La motivación dentro del ámbito laboral juega un papel importante dentro de la organización, ya que éste será un factor indispensable al momento de alcanzar los objetivos de la empresa.

2.10.4 Proceso de la motivación

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades. (Muñiz Gonzales, 2010)

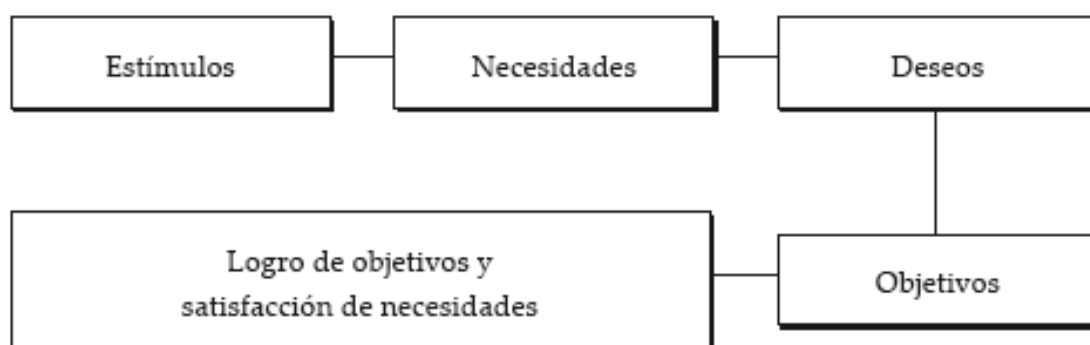


Gráfico 2: Fuente: Proceso de la motivación: <https://motivacionuft.wordpress.com/2014/07/13/la-motivacion-en-el-entorno-laboral/>

La motivación empieza con estímulos, en el cual se genera la necesidad de tener algo y se realiza lo que sea necesario para satisfacer la necesidad trazada, lo cual concluye en el cumplimiento de un objetivo.

2.10.5 Teorías de motivación

2.10.5.1 Teoría de Taylor.

Taylor y sus seguidores abren una primera etapa en la historia reciente de la motivación en el trabajo por la convicción de que una las personas trabajan más y mejor cuanto más dinero reciben. Empieza una etapa en la que se analiza la relación entre incentivos económicos y producción. (Bel Mallén, 2005, págs. 87-88)

De esta manera con la teoría de Taylor ya se puede ver en un inicio que los trabajadores necesitan incentivos, en este caso económicos para generar una producción constante dentro de la organización.

En un inicio se puede decir que Taylor tenía razón, pero ahora en la actualidad existen varias maneras a través de las cuales se puede motivar al recurso humano de la organización con el fin de lograr los objetivos institucionales.

2.10.5.2 Teoría de Elton Mayo

Durante varios años en la Western Electric Company se llevó a cabo una investigación sobre los efectos que la iluminación tenía en el rendimiento de los trabajadores. Curiosamente, mientras se realizaba el experimento, se estaba produciendo un efecto que no se esperaba: los trabajadores habían cambiado su actitud en el trabajo debido a la presencia de los investigadores y este factor influía con mayor fuerza que los cambios de intensidad de la iluminación. Más tarde se comprobó que la atención prestada a los trabajadores por los investigadores provocó una mejora en su rendimiento. (Bel Mallén, 2005, pág. 91)

Con la teoría de Elton Mayo da a conocer que una de las maneras en la que los trabajadores también pueden tener una mejora en su rendimiento, es teniendo una supervisión, ya que de este modo el recurso humano está controlado y se puede constatar que las actividades que tienen por hacer se están realizando. No necesariamente sólo se debe ser el constatar que las actividades se realicen, sino también la supervisión se puede ver como una guía para alcanzar los objetivos propuesto.

2.10.5.3 Teoría de Maslow.

Esta teoría enfatiza en la importancia de los factores Psicosociales en la cual se busca satisfacer una serie de necesidades en orden jerárquico.

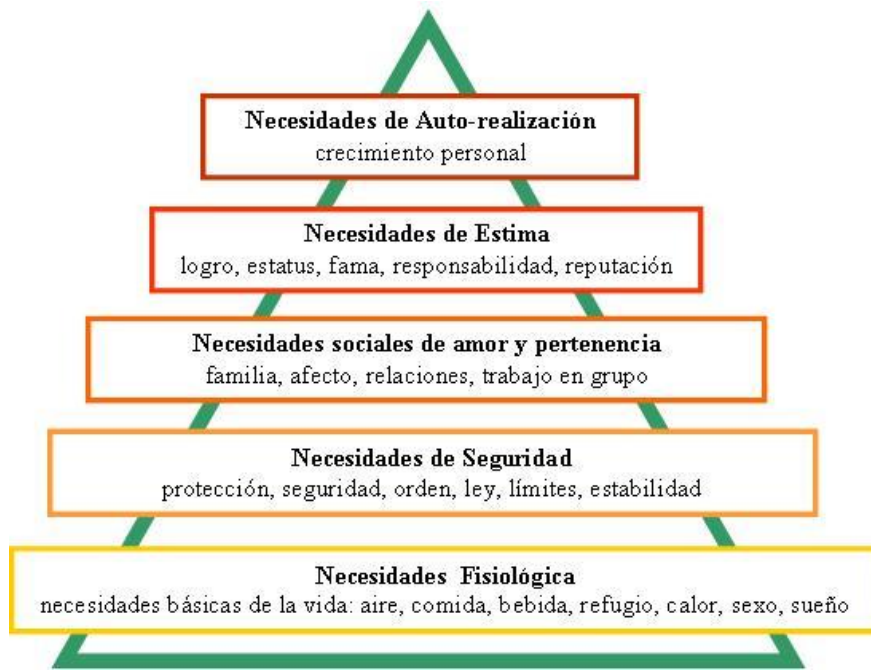


Gráfico 3: Jerarquía de las necesidades según Maslow.

Maslow se enfoca de manera más específica en las necesidades del ser humano, por lo que propone 5 niveles en los que puede pasar la motivación del ser humano. Estos niveles toman en cuenta las necesidades básicas, las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y por consiguiente las necesidades de auto realización. Mientras se vaya cumpliendo una necesidad siempre aparecerá otra con la cual se quiera continuar.

El ser humano siempre buscará mantenerse en constante avance hasta lograr su auto realización

2.10.5.4 Teoría de McGregor.

McGregor detrás de cada acción plantea dos teorías. La teoría X y la teoría Y.

La teoría X dice que la dirección debe controlar, premiar o castigar a los trabajadores. Estos en general vagos e irresponsables por naturaleza, no están interesados en trabajar más allá del mínimo. Como les disgusta trabajar, lo evitarán en cuanto puedan; ni siquiera la recompensa consigue que las personas trabajen con agrado. (Bel Mallén, 2005, págs. 93-94)

La Teoría Y son justo las contrarias: las personas son pasivas por naturaleza; la falta de interés no es inherente e el ser humano, cuando se presenta es debido a alguna consecuencia o porque no se la ha sabido motivar

correctamente; la creatividad el gusto por hacer bien las cosas, etc. La teoría Y defiende argumentes tales como el que sigue: cuando una persona no es eficaz en su puesto, la dirección debe pensar que algo falla en la planificación de ese puesto de trabajo, en el ambiente de trabajo al que se halla expuesto o en alguna otra condición ajena al trabajador. (Bel Mallén, 2005, pág. 94)

En una organización lo ideal sería tener empleados de tipo “Y”, ya que son ellos los que tienen amor por su trabajo y de una manera esto apoyará a que se alcancen las metas de la empresa.

2.10.5.5 Teoría de Herzberg:

Los factores higiénicos son aquellos que cuando están ausentes producen insatisfacción, pero que su presencia que se dé satisfacción. En cambio los factores que promueven a la motivación pueden ser: trabajo interesante, posibilidades de promoción, logros, reconocimiento del éxito. (Bel Mallén, 2005, pág. 98)

Dentro de la teoría de Herzberg comenta la importancia de tener al público interno de una organización con los recursos necesarios para trabajar pero también motivados, para que estos dos factores sean un complemento y de esta forma se logre el cumplimiento de los objetivos.

2.10.5.6 Teoría de McClelland

2.10.5.6.1 Motivación intrínseca.

Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado. (Muñiz Gonzales, 2010)

2.10.5.6.2 Motivación extrínseca.

Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico. (Muñiz Gonzales, 2010)

En las organizaciones se deberán trabajar factores intrínsecos como extrínsecos para lograr en sus trabajadores tener un buen nivel de satisfacción

y a la vez un trabajo de equipo integrado, creando así un ambiente de trabajo positivo el cual influirá en el rendimiento de trabajo y generará beneficios para la empresa.

En consecuencia al analizar las teorías de motivación se ve la necesidad de motivar siempre a un equipo de trabajo, esta motivación será de beneficios para la organización, debido a que si se tiene al equipo de trabajo en un ambiente positivo, tranquilo, cómodo y a la vez satisfaciendo las necesidades, por consiguiente se generará el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

3 Estrategia Metodológica

3.1.1 Objetivo General.

Evaluar las herramientas de comunicación interna implementadas en la empresa ADEXUS y el efecto que éstas generan en los trabajadores como aporte de productividad.

3.1.2 Propósito de investigación.

- ✓ Determinar el grado de efectividad de las herramientas de comunicación de la empresa ADEXUS.
- ✓ Conocer el nivel de motivación que promueven en los trabajadores como crecimiento personal y laboral.
- ✓ Identificar si el clima laboral de ADEXUS es el adecuado para desarrollo continuo de los empleados.

3.2 Tipos de investigación

Para cumplir con el objetivo general de la investigación planteada se implementarán dos tipos de investigación.

3.2.1 Investigación Exploratoria.

Se empelará este tipo de investigación con el fin de recolectar información importante y necesaria a cerca de la importancia de generar productividad laboral dentro de la institución y además conocer la percepción de los altos mandos con respecto al manejo de la comunicación interna de ADEXUS.

Se utilizará para ello la siguiente herramienta:

3.2.2 Investigación Descriptiva.

Se utilizará este tipo de investigación para complementar los datos obtenidos en la investigación exploratoria, además a través de la investigación exploratoria se busca conocer características específicas con respecto a las

herramientas de comunicación de la empresa, la motivación y el manejo del clima laboral.

3.3 Métodos de Investigación.

3.3.1 Método Deductivo.

Se ha seleccionado el método deductivo ya que por medio de la investigación planteada se partirá de lo general a lo particular, haciendo un análisis de los resultados que arrojen tanto las encuestas y también las entrevistas.

3.4 Métodos de investigación.

3.4.1 Método Deductivo

El fin de empezar con el método deductivo es el conocer la percepción general que tiene tanto el gerente de la empresa como los directores de área con respecto al desarrollo diario de sus trabajadores, el clima laboral que manejan, la motivación que implementan y la efectividad de las herramientas de comunicación que utilizan.

3.4.2 Método Inductivo

Para conocer la veracidad de las opiniones planteadas por el gerente y los directores de área de la empresa, se implementa el método deductivo con el fin de evaluar de manera específica las herramientas de comunicación, la motivación y el clima laboral de la empresa ADEXUS.

3.5 Fuentes de Investigación.

3.5.1 Fuentes Primarias:

3.5.1.1 Encuesta.

Se realizará la aplicación de encuestas con el público interno de la empresa Adexus, para conocer y evaluar el manejo de las herramientas de comunicación, la motivación y el clima laboral dentro de ADEXUS.

3.5.1.2 Entrevista.

Se realizará un acercamiento más profundo con el gerente general de la empresa Adexus y los gerentes de cada área para poder determinar la

percepción que tienen ellos con respecto a la efectividad de sus herramientas de comunicación, el manejo de la motivación y el clima laboral.

3.5.2 Fuentes Secundarias:

3.5.2.1 Libros

Como fuente secundaria ha sido importante la información recaudada en libros con respecto a clima laboral, motivación y herramientas de comunicación, debido a que son puntos importantes dentro de la comunicación interna la cual a través de los puntos antes mencionados, nos dice que con un buen manejo de la comunicación organizacional se puede generar rentabilidad dentro de una institución.

3.6 Técnicas de investigación

Técnica	Propósito	Público
Entrevista	Conocer la percepción que tienen los jefes de área con respecto a la comunicación organizacional de ADEXUS.	Gerente General y Gerentes de área.
Encuestas	Evaluar la efectividad de las herramientas de comunicación interna empleadas en ADEXUS.	Trabajadores Administrativos Financieros. Trabajadores Comerciales. Trabajadores de Servicios.

3.7 Población a investigar

3.7.1 Población

De acuerdo a la información brindada por el área de Recursos Humanos de la empresa ADEXUS, el número de empleados es de 52 empleados, las cuales del área Administrativa Financiera cuenta con 19 empleados, el área Comercial cuenta con 13 empleados y el área de Servicios cuenta con 20 empleados.

3.7.2 Muestra tipo Censo

Se ha escogido una muestra tipo censo, debido a que el número de empleados es reducido y por lo tanto se considera importante recolectar la información que

se obtenga tanto de las entrevistas y las encuestas del personal interno de ADEXUS.

ADEXUS CAMINO A LA PRODUCTIVIDAD

Saludos cordiales,

Muchas gracias por tomarse unos minutos de su tiempo para llenar la información solicitada en esta encuesta. La presente encuesta, tiene la finalidad obtener resultados con respecto al manejo de la comunicación organizacional de la empresa ADEXUS.

Los datos y respuestas permanecerán como anónimos.

Datos demográficos:

EDAD		GÉNERO	
18 - 25		Femenino	
26 - 35			
36 - 45		Masculino	
45 en adelante			

Encuesta:

1. Señale cuál es la misión de ADEXUS.

a. <i>Somos una empresa de asesorías, que genera relaciones de pequeño plazo con sus clientes.</i>	
b. <i>Somos una organización de asesorías, proyectos y servicios, que genera relaciones de largo plazo con sus clientes, agregando valor a sus negocios mediante el uso e integración de la tecnología.</i>	
c. <i>Somos una institución de proyectos y servicios, que genera relaciones de largo plazo con sus clientes, agregando valor a sus negocios mediante el uso de nuevas tecnologías.</i>	

2. Señale cuál es la visión de ADEXUS.

a. <i>Ser una corporación regional, reconocida dentro de los principales proveedores de consultoría, tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.</i>	
b. <i>Ser una empresa reconocida dentro de los principales proveedores.</i>	
c. <i>Ser una corporación reconocida dentro de los principales proveedores de tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.</i>	

3. ¿Cómo identifica a la empresa?

Segundo hogar	Lugar de trabajo	Lugar de diversión	Lugar de descanso	Una obligación.

4. Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herramientas de comunicación interna de la empresa.

Herramienta	Muy bueno	Bueno	Malo	Regular
Correo electrónico				
Video conferencias				
Telefonía ip				
Skype				
Memos				

5. ¿Cómo se entera de las actividades que realiza la empresa?

Reuniones que organiza mi jefe para informar	
Comentarios de mis compañeros	
Comunicaciones de RRHH	
Comentarios de personas de otras áreas de trabajo	

6. Califique del 1 al 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto si cree usted que el proceso de comunicación que se maneja dentro de la organización es óptimo y cubre las necesidades de los trabajadores.

Herramienta	1	2	3	4	5
Correo electrónico					
Video conferencias					
Telefonía ip					
Skype					
Memos					

7. Seleccione si alguna de estas herramientas de comunicación puede aportar en su beneficio para una mejor comunicación dentro de ADEXUS.

<i>Reuniones informativas</i>	
<i>Carteleras</i>	
<i>Boletines</i>	
<i>Revista institucional</i>	

8. ¿Cree usted que existen barreras para comunicarse con sus jefes inmediatos?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

9. ¿Cuál de las siguientes cualidades cree usted que sus jefes inmediatos valoran en su trabajo?

Confianza	
Respeto	
Responsabilidad	
Honestidad	
Ética	
Trabajo en equipo	
Eficiencia	
Puntualidad	
Solidaridad	

10. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más bajo y 5 cuán a gusto se siente en su área de trabajo.

1	2	3	4	5

11. ¿Tiene usted un dialogo directo con sus superiores?

Diálogo	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Gerente general				
Directores de área				
Amigos cercanos				

12. ¿Tiene usted la confianza de expresarse libremente con sus superiores?

Sí	No	A veces

13. ¿Cuándo tiene dificultades o dudas para realizar su trabajo, puede contar con el apoyo de?

Apoyo de:	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Gerente general				
Directores de área				
Amigos cercanos				

14. Califique del 1 al 5 el grado de pertenencia que tiene con la empresa, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

1	2	3	4	5

15. ¿En su área de trabajo tiene la oportunidad de tener crecimiento laboral?

SÍ	
NO	

16. ¿Dentro de la empresa tienen capacitaciones que aporten en su crecimiento profesional?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

17. ¿Qué tan constantemente recibe capacitaciones que aporten en su área de trabajo?

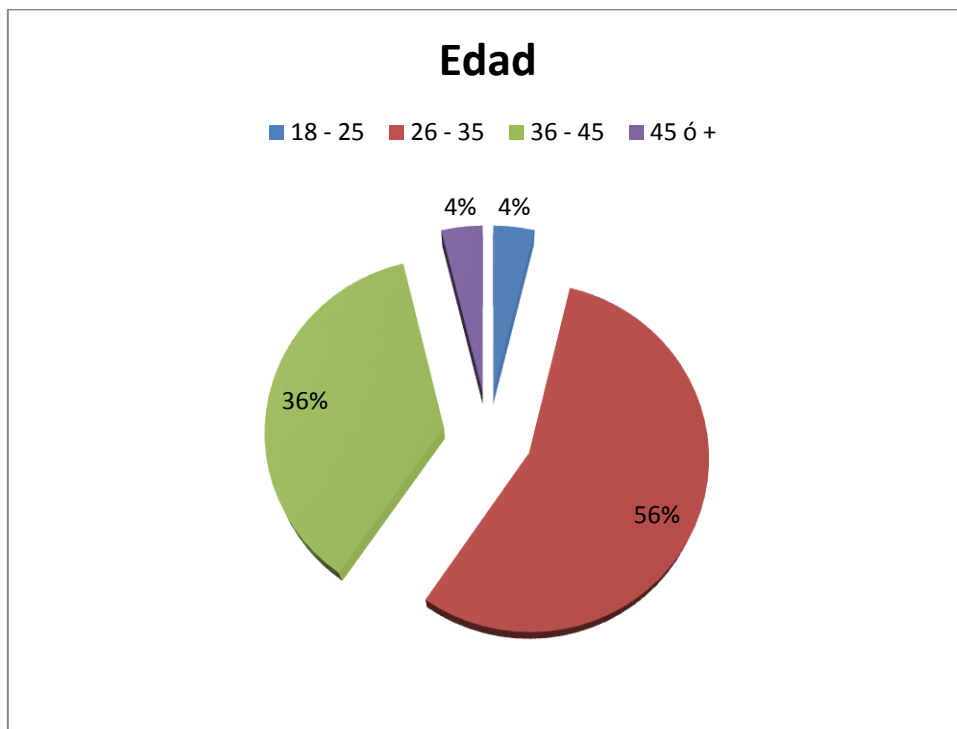
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Mensual	
Quincenal	
Nunca	

18. ¿Sus jefes superiores reconocen el cumplimiento de los objetivos de alguna de las siguientes formas?

Económica	Asensos	Capacitaciones	Bonos	Otras	Ninguna

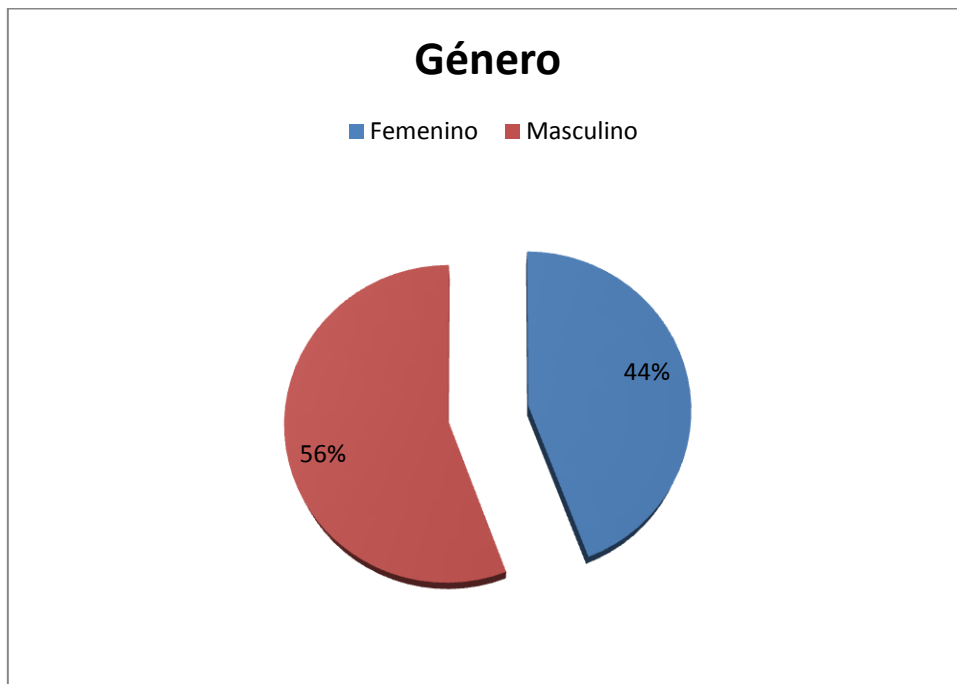
3.8 Diagnóstico

3.8.1 Rango de edades.



Dentro de la empresa Adexus la mayoría de los trabajadores están dentro de un rango de 26 a 35 años, lo cual demuestra que más del 50% de sus colaboradores son jóvenes, existe un porcentaje del 36% en los rangos de 36 a 45 años y tan solo con un 4% existen empleados de los rangos de 18 a 25 años y de 45 o más.

3.8.2 Género

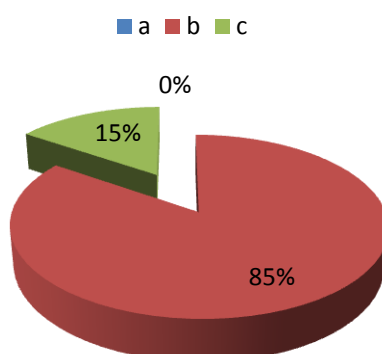


En Adexus la mayoría del personal es de género masculino con un 56% y el resto es de género femenino.

3.8.3 Señale cuál es la misión de Adexus.

<i>a. Somos una empresa de asesorías, que genera relaciones de pequeño plazo con sus clientes.</i>
<i>b. Somos una organización de asesorías, proyectos y servicios, que genera relaciones de largo plazo con sus clientes, agregando valor a sus negocios mediante el uso e integración de la tecnología.</i>
<i>c. Somos una institución de proyectos y servicios, que genera relaciones de largo plazo con sus clientes, agregando valor a sus negocios mediante el uso de nuevas tecnologías.</i>

1. Señale cuál es la misión de ADEXUS

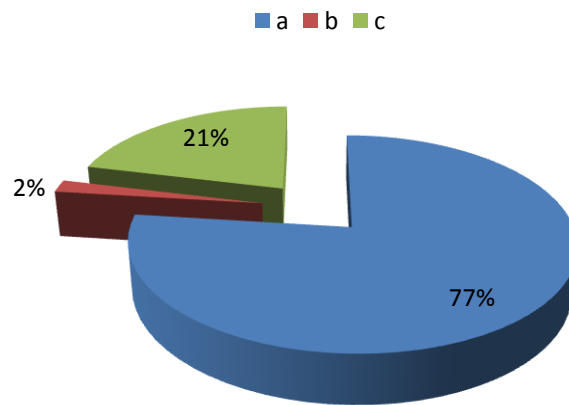


La gran mayoría de los empleados ha demostrado que conoce la misión de la empresa teniendo así un 85% de empleados capaces de reconocer la misión de la empresa y tan sólo un 15% desconoce la misión de la empresa.

3.8.4 Señale cuál es la visión de Adexus.

a. <i>Ser una corporación regional, reconocida dentro de los principales proveedores de consultoría, tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.</i>
b. Ser una empresa reconocida dentro de los principales proveedores.
c. Ser una corporación reconocida dentro de los principales proveedores de tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.

2. Señale cuál es la visión de ADEXUS

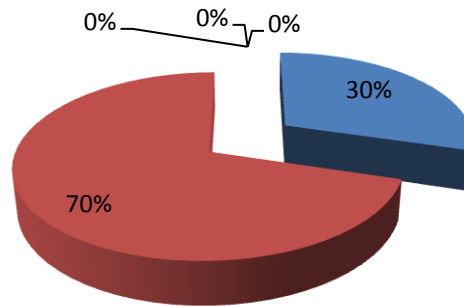


Más de la mitad de los empleados conoce la visión de la empresa, sin embargo existe un porcentaje del 23% que desconoce cuál es la misión de Adexus.

3.8.5 ¿Cómo identifica a la empresa?

3. ¿Cómo identifica a la empresa?

■ Segundo Hogar ■ Lugar de trabajo ■ Lugar de diversión
■ Lugar de descanso ■ Una obligación

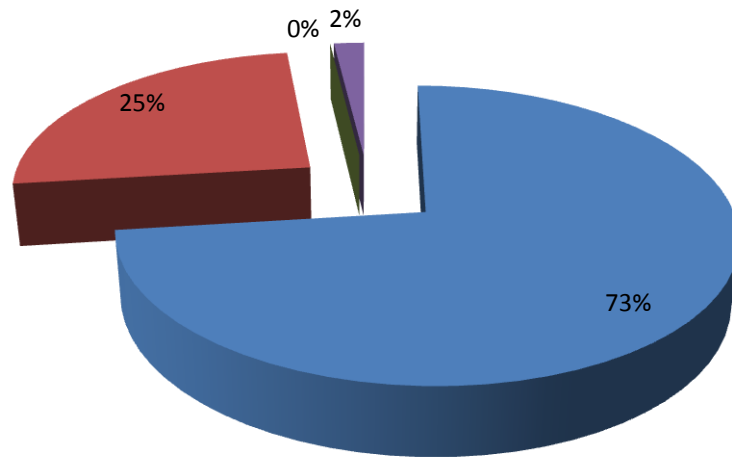


El 70% de los encuestados ve a la empresa como su lugar de trabajo, es decir lo ven como el lugar a donde van por responsabilidad o porque tienen la obligación de tener un ingreso, por otro lado existe un 30% de los empleados que ve a su empresa como su segundo hogar.

3.8.6 Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herramientas de comunicación.

**4. Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herraminetas de comunicación interna de la empresa.
- Correo Electrónico**

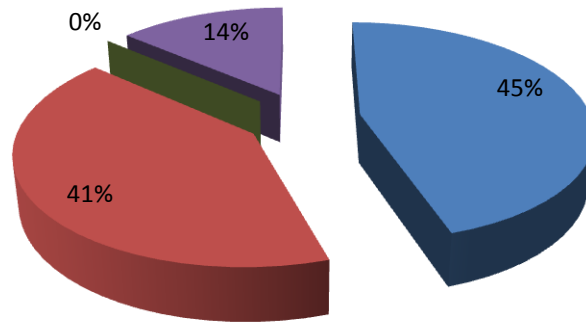
■ Muy bueno ■ Bueno ■ Malo ■ Regular



El 73% de los empleados demuestran estar muy satisfechos con el funcionamiento del correo electrónico de la empresa y con tan solo un 2% dice no estar tan satisfecho con la herramienta de correo electrónico.

4. Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herraminetas de comunicación interna de la empresa. - Video Conferencias

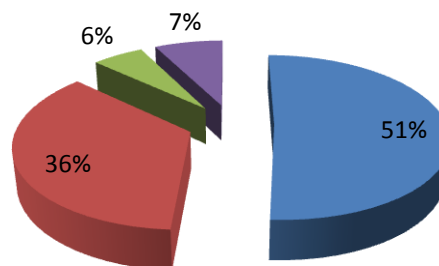
■ Muy bueno ■ Bueno ■ Malo ■ Regular



En cuanto a la herramienta de comunicación de Video conferencias la gran mayoría de los empleados demuestran estar satisfechos. Y con un 14% comenta que no se sienten satisfechos con dicha herramienta.

4. Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herraminetas de comunicación interna de la empresa. - Telefonía IP

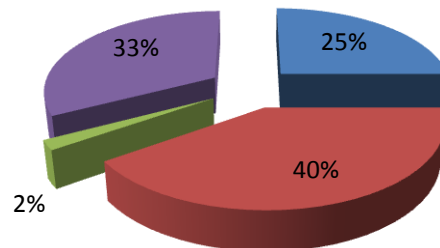
■ Muy bueno ■ Bueno ■ Malo ■ Regular



Con relación a la telefonía ip del mismo modo, más de la mitad de los empleados se siente satisfecho con la herramienta. Y en porcentajes mínimos demuestran no estar satisfechos.

4. Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herraminetas de comunicación interna de la empresa. - Skype

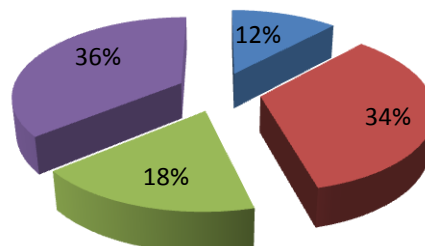
■ Muy bueno ■ Bueno ■ Malo ■ Regular



Al observar las estadísticas con respecto al Skype también demuestran estar la mayoría de la empresa satisfechos con la herramienta de comunicación. Pero un 33% no está satisfecho con la herramienta, lo cual hay que tomar en cuenta ya que es una cifra importante que demuestra la incomodidad de los empleados.

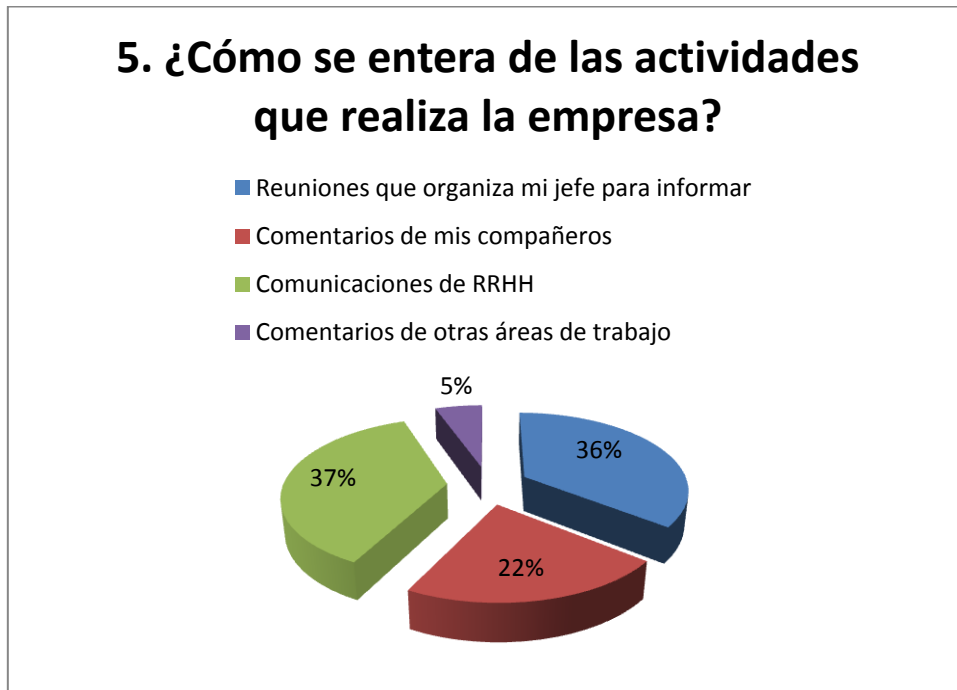
4. Califique el grado de satisfacción que tiene acerca de las herraminetas de comunicación interna de la empresa. - Memos

■ Muy bueno ■ Bueno ■ Malo ■ Regular



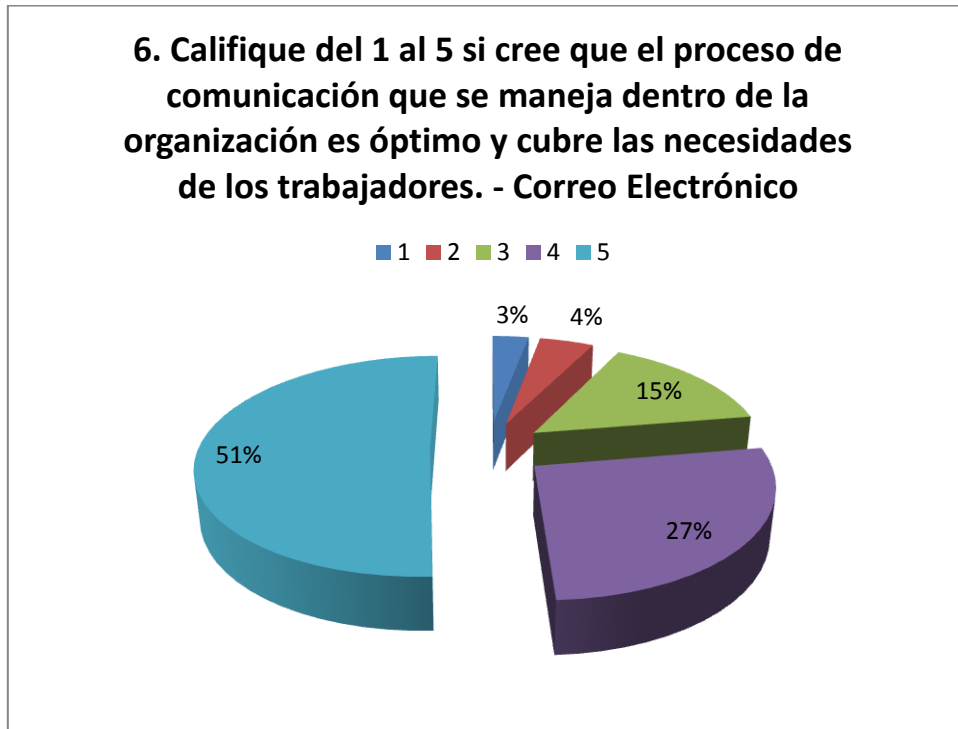
Dentro de la satisfacción con respecto a los Memos existe una gran variedad de porcentajes con lo cual demuestran que un 46% está satisfecho y alrededor de un 54% no se sienten cómodos con los memos.

3.8.7 ¿Cómo se entera de las actividades que realiza la empresa?



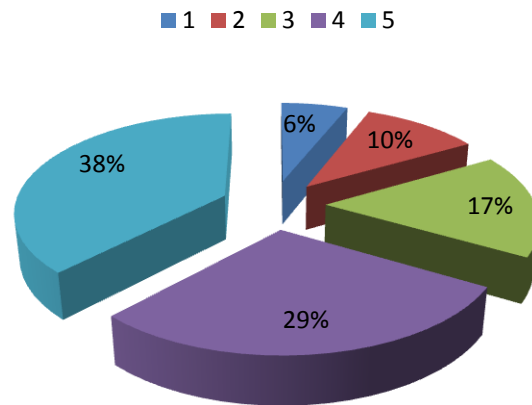
La gran mayoría de los trabajadores se enteran de las actividades que realiza la empresa a través de fuentes seguras como son los jefes inmediatos o por comunicados que realiza el departamento de Recursos Humanos, sin embargo existe un porcentaje del 22% en el cual demuestra que también las tienen noticias por el boca a boca que se puede generar dentro de la empresa.

3.8.8 Califique del 1 al 5 si cree que el proceso de comunicación que se maneja dentro de la organización es óptimo y cubre las necesidades de los trabajadores.



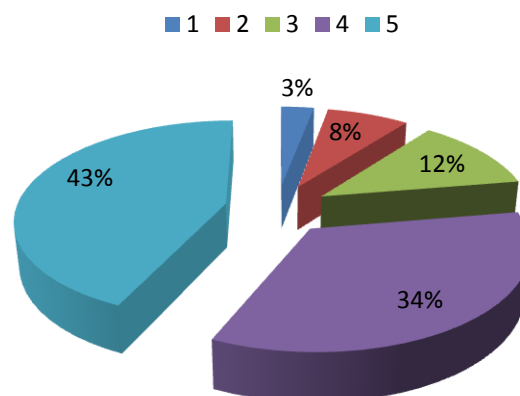
Analizando los porcentajes que arrojan los gráficos de la encuesta, se demuestra que la gran mayoría de los empleados siente que la herramienta de correo electrónico cubre las necesidades de comunicación de los trabajadores, con un 15% lo describiría como regular en cuanto a cubrir sus necesidades y con un 8% no se sienten que cubra sus necesidades.

6. Califique del 1 al 5 si cree que el proceso de comunicación que se maneja dentro de la organización es óptimo y cubre las necesidades de los trabajadores. - Video conferencias



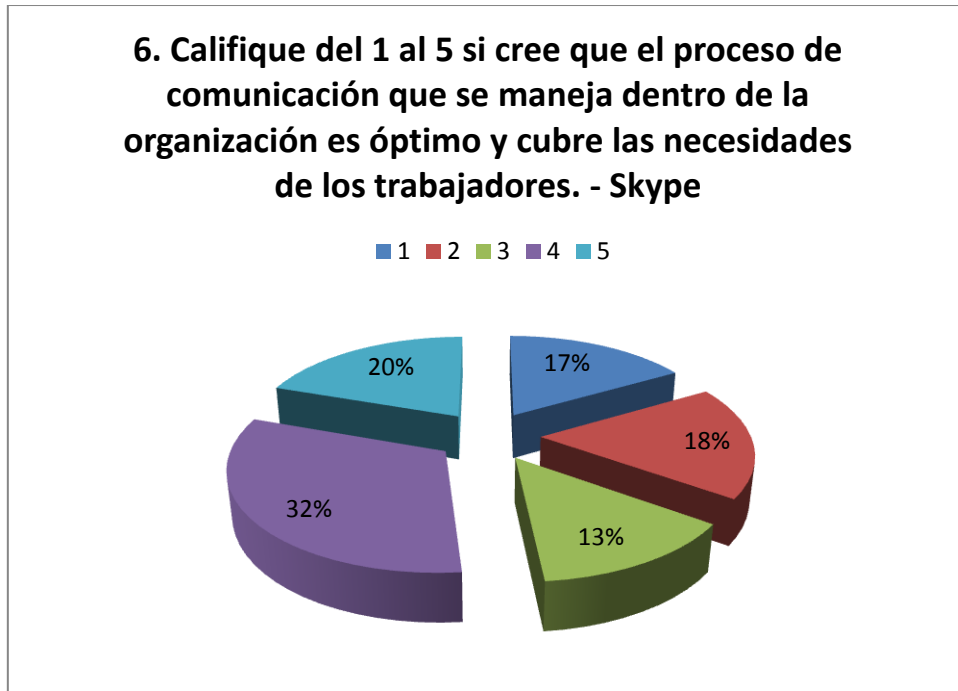
Del mismo modo las video conferencias en su mayoría cumple las necesidades comunicacionales de los trabajadores de Adexus, pero no está demás recalcar que un cierto porcentaje de los trabajadores no cree que cubra las necesidades comunicacionales existentes dentro de la empresa.

6. Califique del 1 al 5 si cree que el proceso de comunicación que se maneja dentro de la organización es óptimo y cubre las necesidades de los trabajadores. - Telefonía IP

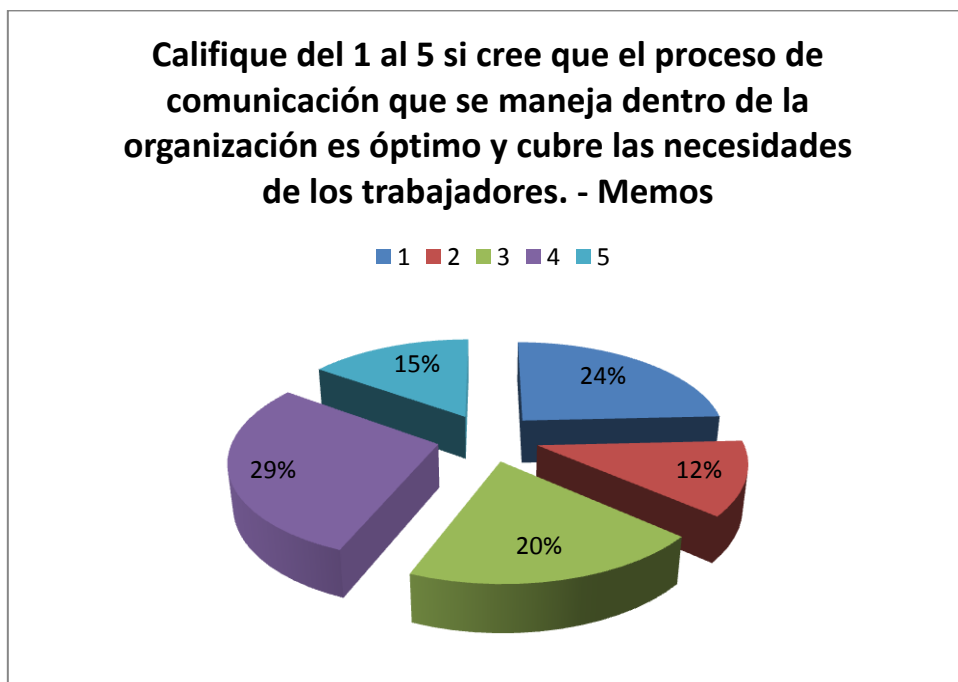


Con respecto a la telefonía ip también los gráficos demuestran que los empleados están de acuerdo en que la herramienta comunicacional de

telefonía ip cubre las necesidades de los trabajadores y es óptima, pero esto no quiere decir que no exista un porcentaje de personas que se sienta satisfecho con la herramienta.

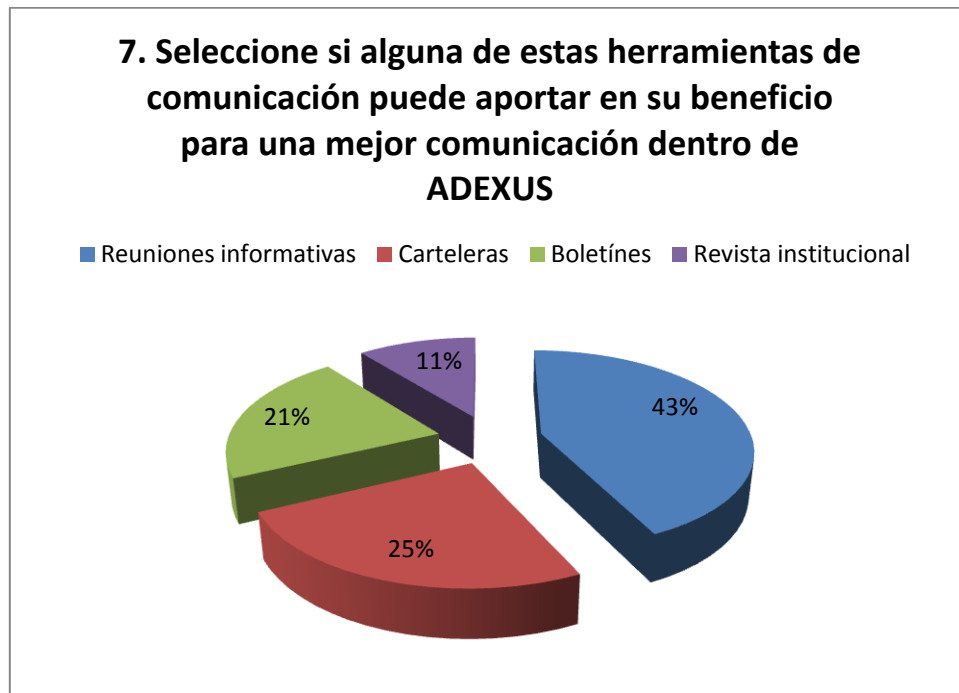


Al revisar el gráfico con respecto al Skype ya un porcentaje de alrededor del 48% no encuentra que la herramienta sea óptima ni cubra las necesidades de los trabajadores.



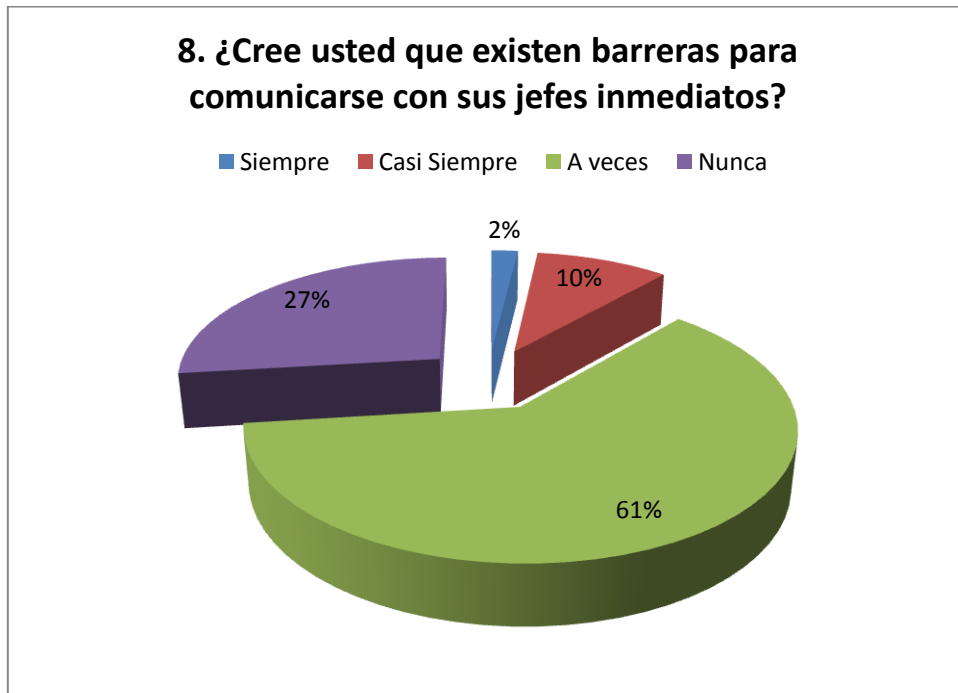
Al analizar el gráfico y vincular a la herramienta con un memo, no ven que aporte en las necesidades de los trabajadores, debido a que se visualiza que alrededor de un 57% que califica con valores a la herramienta con valores de de 1 a 3.

3.8.9 Seleccione si alguna de estas herramientas de comunicación puede aportar en su beneficio para una mejor comunicación dentro de Adexus.



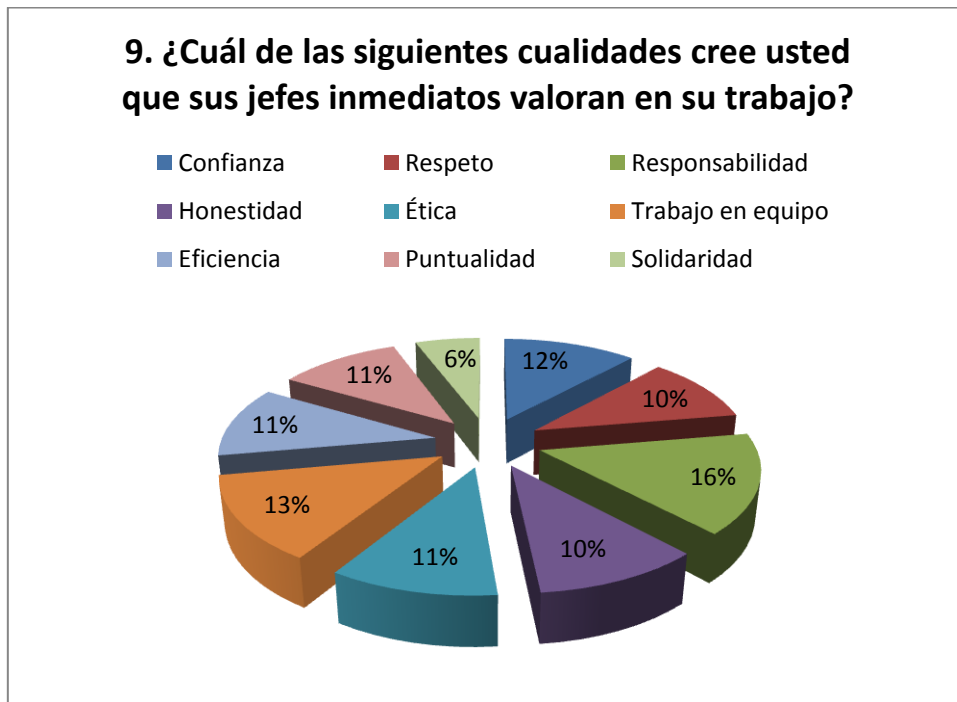
El gráfico demuestra que la mayoría de los empleados desearían como herramientas de comunicación alternativas el realizar reuniones informativas y el tener carteleras dentro de Adexus, también con un porcentaje del 21% sugieren tener boletines y tan solo el 11% de los trabajadores desearía una revista institucional.

3.8.10 Cree usted que existen barreras para comunicarse con sus jefes inmediatos



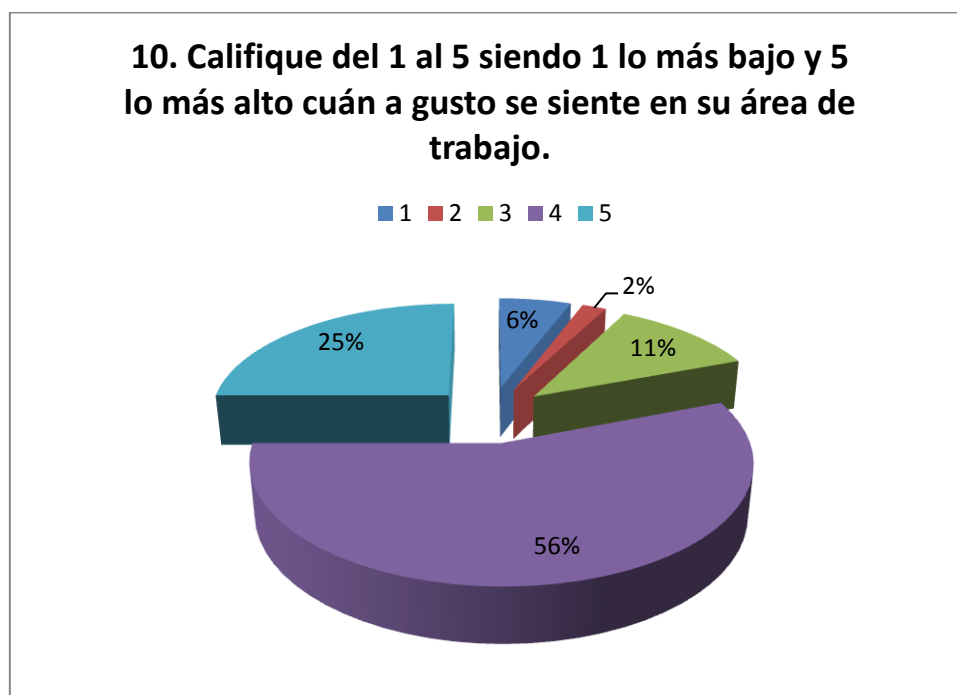
Al revisar los resultados del gráfico se puede ver que los empleados sienten que existen barreras para tener una comunicación directa con sus jefes inmediatos, y tan solo un bajo porcentaje siente que puede comunicarse tranquilamente con los jefes inmediatos.

3.8.11 ¿Cuál de las siguientes cualidades cree usted que sus jefes inmediatos valoran en su trabajo.



Dentro de los valores más destacados que ven como reconocidos los empleados son; la confianza, el trabajo en equipo y la responsabilidad.

3.8.12 Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto cuán agusto se siente en su área de trabajo.



El gráfico demuestra que el 56% de los trabajadores se siente a gusto en su área de trabajo, no es que estén completamente satisfechos pero al menos se sienten cómodos. Y se tienen un porcentaje bajo de no estar satisfechos en su área.

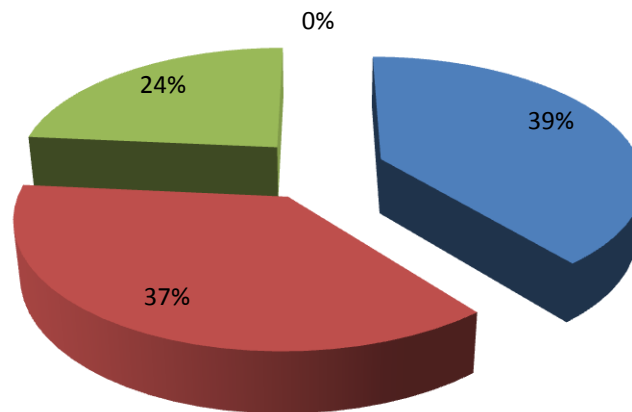
3.8.13 ¿Tiene usted un diálogo directo con sus superiores?



Con respecto al gerente general de la empresa Adexus, el gráfico nos demuestra que no existe una comunicación de puertas abiertas con el gerente y sólo a veces se puede tener un diálogo con el gerente general.

11. ¿Tiene usted un diálogo directo con su Gerente de área?

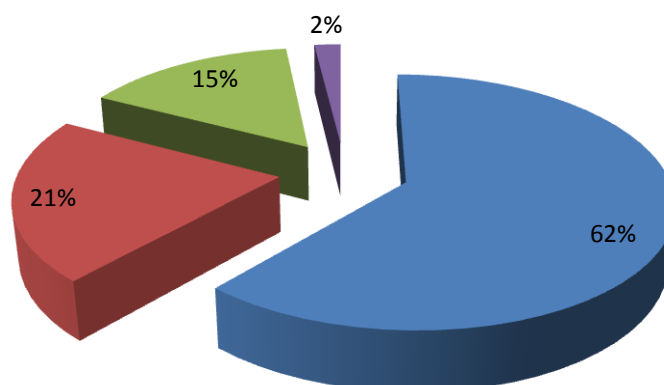
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Nunca



Con respecto a los gerentes de área el panorama cambia un poco ya que el gráfico demuestra que es mucho más fácil tener contacto con el gerente de área y dicen que casi siempre pueden entablar un diálogo directo con los gerentes de área.

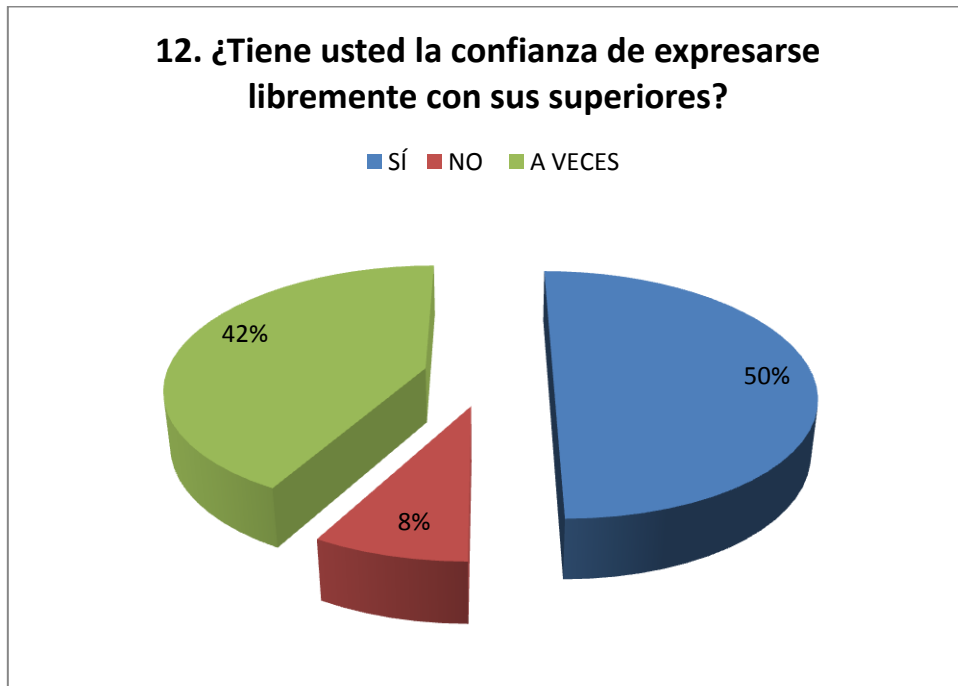
11. ¿Tiene usted un dialogo directo con sus amigos cercanos?

■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Nunca



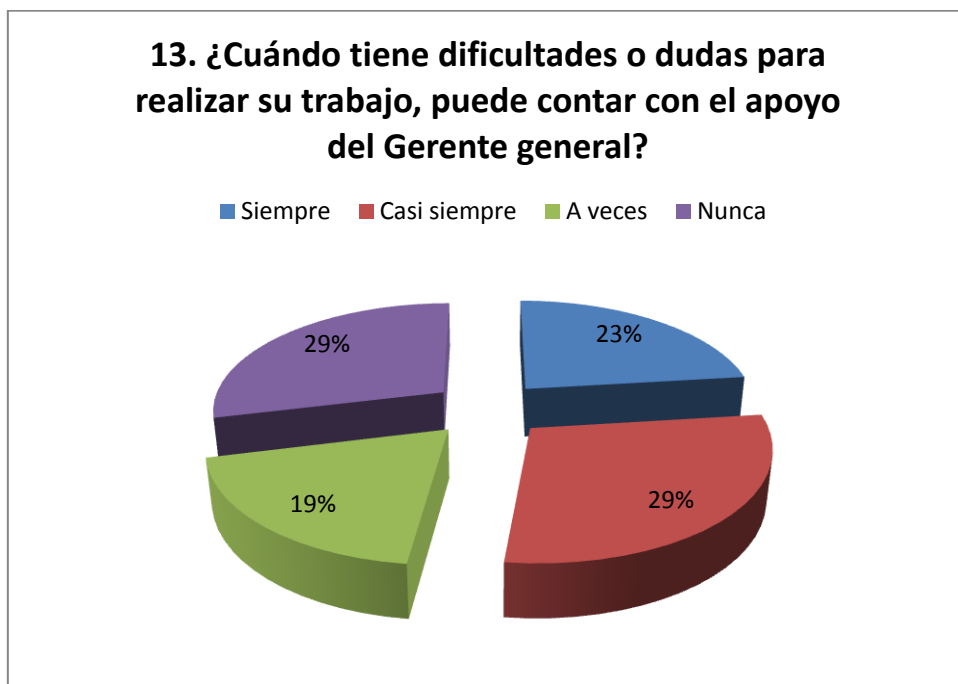
Al ver el panorama del diálogo con los amigos, se puede visualizar que existe un mejor diálogo entre amigos ya que no existen barreras para hablar, teniendo en cuenta los dos casos anteriores.

3.8.14 ¿Tiene usted la confianza de expresarse libremente con sus superiores?

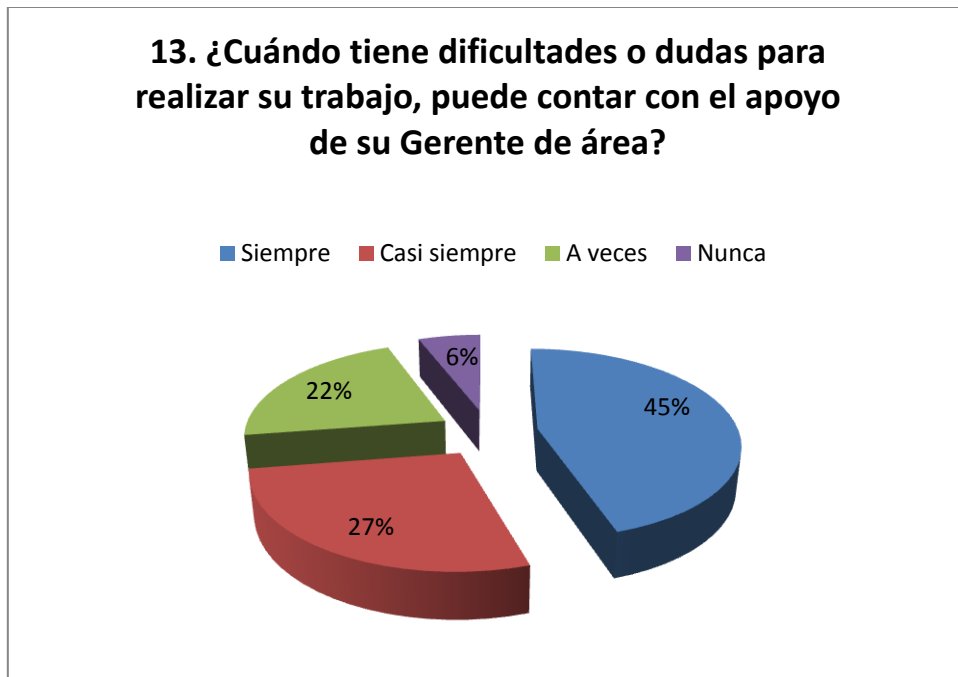


Analizando la confianza que tienen para expresarse los trabajadores se puede visualizar que existe porcentajes iguales, en los cuales el 50% de los trabajadores cree tener la confianza de expresarse libremente y otros sí.

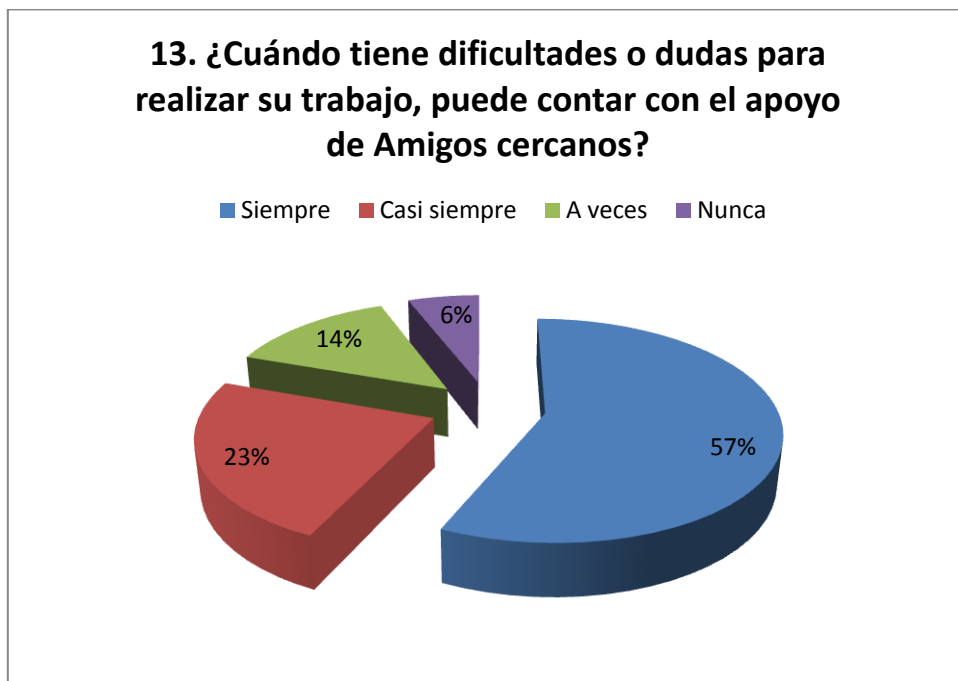
3.8.15 ¿Cuándo tiene dificultades o dudas para realizar su trabajo, puede contar con el apoyo de su Gerente de área?



Para contactarse con el gerente general y contar con el apoyo, los datos demuestran que es más complicado el contacto, debido a que existen opiniones compartidas y existe un porcentaje importante que demuestra que no cuentan con el apoyo de gerencia general., siendo este del 29%.

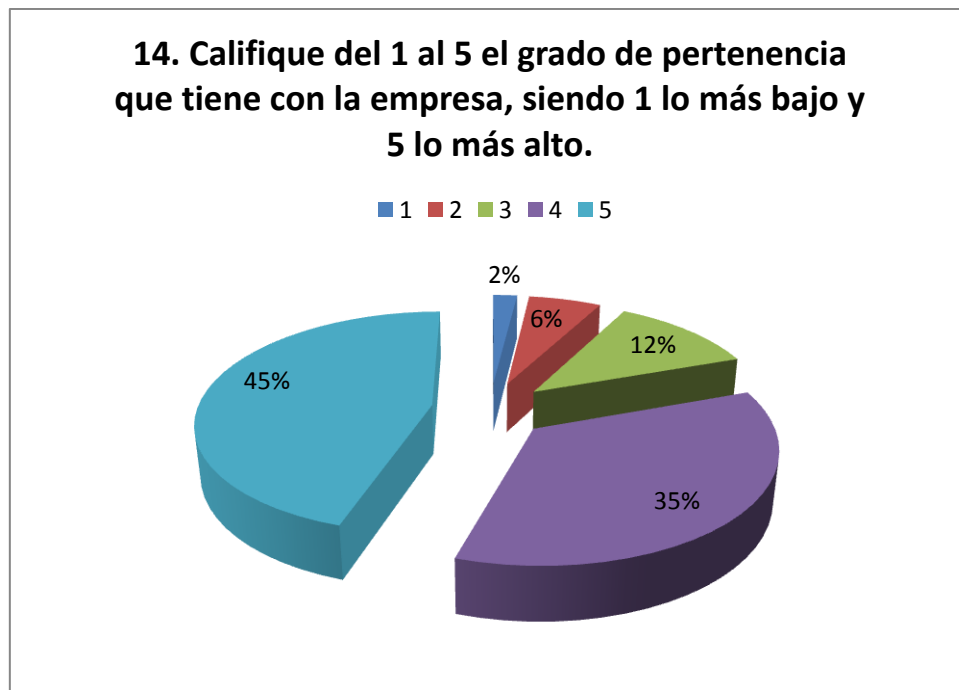


Los trabajadores de Adexus aunque no sean todos, creen que pueden contactarse con el gerente de área y tener apoyo en momentos de dificultad.



Al revisar los datos, los empleados sienten que es mucho mejor contar con el apoyo de sus compañeros y no de sus superiores en cuestiones de dificultad o dudas.

3.8.16 Califique del 1 al 5 el grado de pertenencia que tiene con la empresa, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.



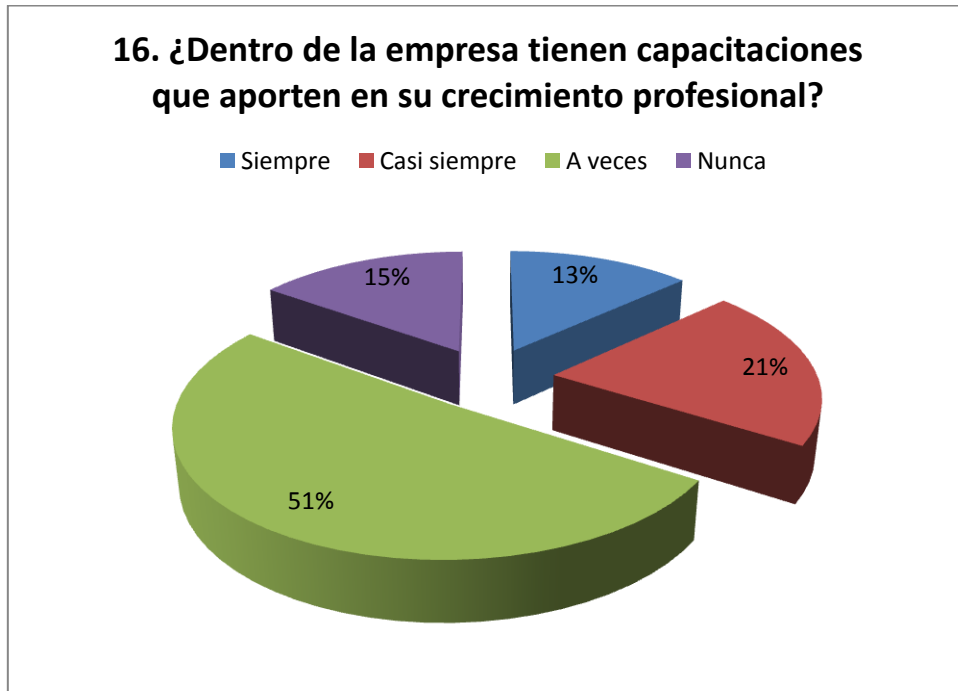
Existe un alto grado de pertenencia de los trabajadores con la empresa sumando así un 80% de los trabajadores, sin embargo aún queda un 20% que no se siente parte de la empresa.

3.8.17 ¿En su área de trabajo tiene la oportunidad de tener crecimiento laboral?



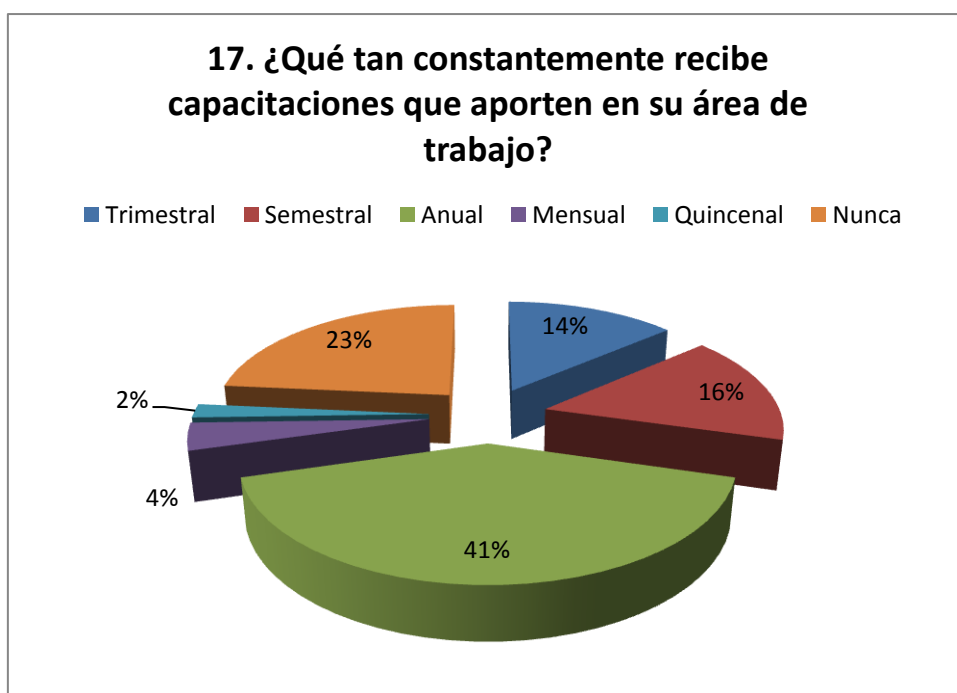
Con un 71% de los encuestados demuestra que tienen oportunidades para crecer a nivel laboral dentro de la institución, pero aún existe un porcentaje que piensa que no tiene oportunidad de crecimiento laboral.

3.8.18 ¿Dentro de la empresa tienen capacitaciones que aporten en su crecimiento profesional?



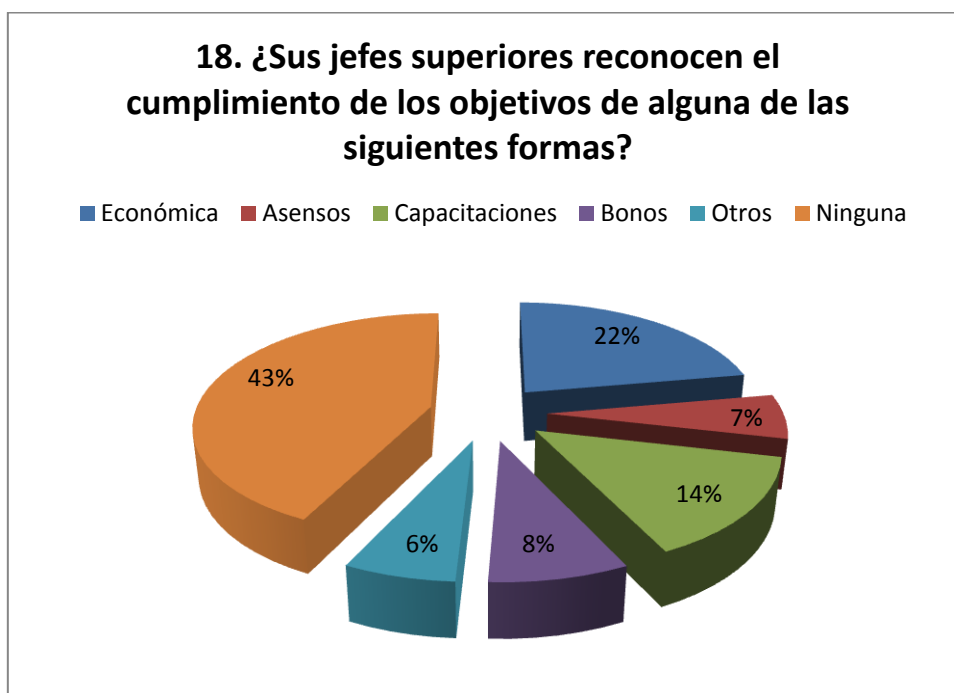
El 51% de los encuestados comenta que a veces tienen capacitaciones que aporten en el crecimiento profesional de los empleados, pero por otro lado se puede visualizar que las capacitaciones no se dan por igual para todos los colaboradores de Adexus.

3.8.19 ¿Qué tan constantemente recibe capacitaciones que aporten en su área de trabajo?



La gran mayoría de los encuestados comenta que dichas capacitaciones se da más de forma anual o también semestral.

3.8.20 ¿Sus jefes superiores reconocen el cumplimiento de los objetivos de alguna de las siguientes formas?



La mayoría de los encuestados comenta que no siente que en la empresa Adexus no se reconoce el cumplimiento de los objetos dentro de la empresa.

3.8.21 Conclusiones Encuestas:

Al momento de ir analizando las encuestas realizadas al personal de Adexus, se puede observar que existen puntos fundamentales que se pueden mejorar a través de un plan estratégico de comunicación.

Uno de los puntos que se puede manejar son las herramientas de comunicación interna ya que los colaboradores de Adexus comentan que para tener una mejor comunicación con respecto a las actividades que se realizan dentro de la empresa se las podría manejar tanto con reuniones informativas o también con la implementación de carteleras dentro de la empresa.

Por otro lado los datos de las encuestas arrojan resultados críticos con respecto a la comunicación de los empleados con respecto a sus jefes superiores, es decir encuentran barreras o su comunicación es limitada y sienten que no siempre pueden contar con sus superiores.

Y para finalizar también se puede ver que los empleados de Adexus no tienen métodos de motivación los cuales les permitan desarrollarse mucho mejor en sus áreas de trabajo, sienten que las capacitaciones no son para todos y son en periodos de tiempo muy extensos.

No se sienten reconocidos al cumplir los objetivos de la empresa.

3.9 Entrevistas a experto

3.9.1 Gerente General – Manuel Lapo

“Buenos días el día de hoy nos encontramos con el gerente general de Adexus el señor Manuel Lapo; Buenos días Manuel, el día de hoy estoy aquí para que nos comente como ve a la comunicación dentro de Adexus?”

Buenos días Eliana es un gusto tenerle en nuestra empresa y poder comentarle la manera en la que nosotros manejamos a la comunicación en Adexus.

Con respecto a la pregunta realizada anteriormente, déjeme decirle que la comunicación que manejamos dentro de Adexus es una comunicación muy formal si se puede decir así, la comunicación que tenemos nosotros siempre viene por parte de los mandos altos de nuestra empresa y también de forma escrita, usted se preguntará por que se la maneja de manera formal, pues es debido a que las ordenes que nosotros manejamos con nuestro equipo de trabajo siempre debe tener un sustento escrito, en el cual se pueda respaldar las solicitudes que se han pedido en determinadas temporadas o proyectos de trabajo.

Entiendo la formalidad con la que manejan la comunicación dentro de la empresa pero por otro lado Manuel usted cómo cree que transformaría la comunicación a la empresa?

Desde mi punto de vista como le comentaba anteriormente nosotros intentamos trabajar con una comunicación formal, y tengo muy presente que la comunicación es parte fundamental dentro de la empresa ya que nos permite

planificar y enviar los mensajes deseados a nuestro equipo de trabajo, lo que yo busco hoy por hoy es que la comunicación que manejamos dentro de Adexus sea efectiva y nos permita avanzar de la mejor manera en nuestras áreas de trabajo, mientras mejor nos comuniquemos, mejor podremos ir manejando los proyectos dentro de Adexus, cerrándolos sin que existan cuellos de botella.

Agradezco mucho su tiempo conmigo doctor.

3.9.2 Gerente de Recursos Humanos – Erika López

Buenos días estimada Erika, tengo entendido que usted es la encargada de manejar la gerencia de recursos humanos de Adexus. Cuénteme Erika usted cómo ve a la comunicación dentro de Adexus?

Buenos días Eliana, es un gusto tenerte en nuestra organización y contarte un poco del manejo de la comunicación en Adexus, déjame decirte que la comunicación que se maneja en Adexus desde mi área de trabajo es un poco estricta, ya que soy yo la encargada del manejo del personal aquí y también quien se encarga de hacer que las cosas funcionen de la mejor manera, siempre motivando a nuestro equipo de trabajo. La comunicación que yo manejo desde mi área es de tres maneras, la primera se informa verbalmente a los trabajadores que es lo que esperamos de ellos, la segunda se les informa a través de un mail los requerimientos que solicitamos y la tercera vez se maneja un memo en forma de reprender al empleado en caso de no cumplir con los requerimientos, este memo del cual te hablo se lo utiliza muy esporádicamente en casos extremos cuando los trabajadores no hacen caso y esto significa que al recibir un memo tienen una multa económica en su rol de pagos. Por otro lado también debo decirte que en cuestión de solicitudes de trabajo con el personal no es que existan muchos problemas, el problema con la comunicación en Adexus es con respecto a la vestimenta, si bien manejamos un uniforme de trabajo de lunes a jueves, los días viernes el personal puede venir con la ropa que ellos deseen. Con respecto a los hombres no existen inconvenientes, pero si nos enfocamos en las chicas, si bien saben que pueden venir vestidas con cualquier ropa los viernes, también saben que existe un protocolo que no permite a las chicas venir puestas ni faldas cortas, ni leggins

ni vestidos cortos o escotes pronunciados, pero las chicas no hacen caso a este protocolo establecido y se llega al llamado de atención que es a través del memo que te comentaba anteriormente y han existido problemas laborales con este personal. Entonces to que manejo el área de recursos humanos puedo decir que no estamos teniendo una comunicación adecuada con las chicas ya que se está generando problemas innecesarios dentro de Adexus por factores pequeños.

Entiendo tu preocupación Erika y ahora cuéntame cómo crees tú que transformaría la comunicación a la empresa?

Como te comentaba anteriormente la idea es generar una comunicación acertada dentro de Adexus, así pues no existirían los problemas que te estoy comunicando, Mientras la comunicación sea más directa y les llegue a nuestros trabajadores, evitaríamos varios malos momentos. Pero todo es un proceso de adaptación en el que tenemos que buscar los mejores canales y la mejor manera de comunicarnos con ellos y estoy completamente segura que buscando esta comunicación acertada transformaríamos completamente a Adexus.

Muchas gracias Erika agradezco tu tiempo.

Gracias a ti.

3.9.3 Gerente Comercial – Jasson Boada.

Buenos días el día de hoy nos encontramos con el señor Jasson Boada quien es el encargado de manejar la gerencia comercial de Quito. Jasson coméntenos cómo ve a la comunicación en Adexus?

Buenos días, la manera en la que desde mi área manejamos a la comunicación se podía decir que se busca lo mejor, Porque digo que buscamos lo mejor porque la manera en la que nosotros manejamos a la comunicación desde mi área de trabajo es siempre directa con nuestros clientes, por este motivo mi objetivo es brindar una comunicación clara desde un principio, mis vendedores saben que es lo que tienen que hacer, los encargados de la preventa también tienen claro cómo manejar cualquier situación con los clientes en cuestión de cerrar contratos especialmente y con mi equipo de soporte también tienen claro

cómo manejar ciertas situaciones con los clientes, es decir desde mi departamento se maneja una buena comunicación y si bien existen inconvenientes pues se los resuelve de la mejor manera.

Jasson cuénteme como cree usted que transformaría la comunicación a la empresa?

Bueno yo soy de las personas que piensa que si existe una buena comunicación con mi personal todo irá de la mejor manera, por este motivo creo que la comunicación es muy importante para entendernos y hacer las cosas bien hechas.

Muchas gracias por su tiempo Jasson.

3.9.4 Gerente de servicios – Manolo Sangoquiza

Buenos días nos encontramos con el gerente de servicios Manolo Sangoquiza. Manolo cuéntenos como ve a la comunicación dentro de Adexus?

Buenos días señorita le comento que dentro de Adexus se maneja bien a la comunicación, por parte de los mandos altos, lo que hacen es mandar la información necesario a nosotros los gerentes de área y somos nosotros los encargados de transmitir dicha información al equipo que tengamos a cargo, siempre se trata de hacer de la mejor manera, pero en ocasiones como en toda empresa siempre uno se encuentra con inconvenientes, pero todos solucionables.

Manolo cuénteme, usted como cree que transformaría la comunicación a la empresa?

Siempre y cuando se maneje una comunicación adecuada en una empresa esto va a ser positivo para la empresa, ya que mientras mejor nos entendamos mejores resultados vamos a tener dentro de la empresa. Así que pienso que teniendo una buena comunicación pues esto se transformaría en algo positivo para Adexus.

Muchas gracias Manolo.

3.9.5 Conclusiones Entrevistas

Como se puede observar en las entrevistas realizadas a los gerentes de área de la empresa Adexus, comentan que para ellos es de suma importancia el manejo de una comunicación efectiva dentro de la institución, ya que están de acuerdo que generando una comunicación efectiva, se puede cumplir con los objetivos planteados dentro de la institución.

Por otro lado también es necesario recalcar que con respecto al manejo de la comunicación dentro de Adexus los gerentes concuerdan que existen problemas y en ocasiones no saben cómo manejar ciertas situaciones y por este motivo lo que buscan es un método de comunicación efectiva que permita desarrollar tanto las actividades positivamente y mejorar el clima laboral a través de una buena comunicación.

3.9.6 Validación de la idea a defender

Después de la investigación realizada al público interno de la empresa ADEXUS, se ha podido realizar un análisis integral de la situación actual de la empresa. Dichos datos nos dan a conocer que dentro de las fallas principales dentro de la organización, es que existe problemas de comunicación entre los altos mandos y el equipo al que maneja, por otro lado les hace falta nuevos canales de comunicación que les permita tener una mejor difusión de la información y también hace falta la motivación en el personal.

Por este motivo, teniendo en cuenta el material teórico del presente trabajo y tomado en cuenta los estudios de autores como: Joan Costa, Yerena Fonseca, J. Gonzalez, entre otros; exponen la importancia que tiene la comunicación interna dentro de la organización, con el objetivo de buscar mejoras en la empresa y lograr cumplir las metas propuestas en la organización.

Los autores antes mencionados proponen como solución a los problemas comunicaciones que pueda tener una empresa, el tomar en cuenta factores como: Un buen manejo del clima organizacional, tener herramientas adecuadas de comunicación, mantener motivado al equipo de trabajo. El ser humano dentro de este rol es el más importante ya que de ellos depende la producción de la empresa.

Capítulo IV

Plan estratégico de comunicación interna para mejorar la productividad laboral en la empresa ADEXUS.

4 Introducción

A través de la investigación realizada al personal de Adexus, se buscará implementar un plan de comunicación interna que permita delimitar lineamientos en base a objetivos con el fin de promover la productividad laboral dentro de la empresa.

La propuesta consiste en proponer acciones que permitan solucionar los problemas comunicacionales encontrados en la fase de la investigación cuantitativa realizada al personal.

El plan de comunicación que se propone implementar, busca generar una correcta difusión de información en base a mejores canales de comunicación, por otro lado es importante tomar en cuenta que no se han creado lazos de confianza entre los trabajadores de la empresa y sus gerentes de área y para finalizar después de la investigación realizada los datos arrojan que no existe una motivación planificada con los trabajadores la cual permita desarrollarse de mejor manera en su entorno de trabajo.

Otra cualidad importante al hacer la investigación es que el departamento de Recursos Humanos es el encargado de manejar la comunicación de la empresa, por lo que se debería implementar un departamento de comunicación, el cual permita implementar acciones precisas y adecuadas para el personal interno.

Para lograr solucionar los problemas antes mencionados se implementarán estrategias y actividades enfocadas en el personal interno de Adexus.

4.1 Matriz Causa – Efecto

CAUSA	PROBLEMA	EFECTO	SOLUCIÓN
1. Falta de comunicación efectiva.	La comunicación que se maneja dentro de Adexus, se la maneja de forma limitada ya que no existe un especialista en el área que maneje de forma adecuada la transmisión de la información dentro de la institución.	La comunicación interna de Adexus la maneja el departamento de Recursos Humanos de Adexus.	Capacitar al personal para un mejor manejo de la comunicación interna.
2. Falta de canales de comunicación para difundir información.	Al personal de Adexus le hacen falta otros canales de comunicación que le permita enterarse de las actividades que se realiza dentro de la empresa.	Los trabajadores de Adexus se sienten insatisfechos con los canales convencionales de comunicación que manejan actualmente.	Crear nuevos canales de comunicación para difusión de la información.
3. Barreras de comunicación con los mandos altos de la institución.	Los trabajadores tienen una comunicación limitada con sus gerentes de área y no tienen la suficiente confianza para comunicarse directamente con ellos.	No siempre existe una retroalimentación en cuanto a la comunicación entre gerentes de área y el equipo de trabajo de Adexus.	Implementar actividades para mejorar las relaciones interpersonales con los gerentes de área de Adexus.
4. No existe reconocimiento en el cumplimiento de objetivos.	El personal de Adexus no tiene la motivación necesaria para desempeñar de mejor manera los objetivos realizados.	Desmotivación en el personal en el área laboral.	Motivar al personal al cumplir con objetivos.

4.2 Análisis FODA – Adexus

El siguiente FODA será de mucha utilidad en la implementación de posibles estrategias, las cuales nos permitan atacar tanto a las debilidades como a las amenazas de Adexus.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Empresa líder en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas innovadoras.✓ Presencia a nivel nacional e internacional.✓ Más de 20 años en el mercado.✓ Cuentan con productos de calidad avalados con certificados ISO.✓ Cuentan con tecnología de punta.	<ul style="list-style-type: none">✓ Barreras en la comunicación son los mandos altos.✓ El personal no se encuentra motivado.✓ No existen departamento de comunicación.✓ Falta de canales de comunicación para difusión de información.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento profesional enfocado a cumplimiento de objetivos.✓ Mejorar la productividad laboral de Adexus.✓ Tener excelentes relaciones interpersonales.✓ Mejorar la rentabilidad institucional.	<ul style="list-style-type: none">✓ Actualización constante de tecnología.✓ Constante innovación de sistemas operativos.✓ Falta de preparación en empleados.

4.3 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación que permita la mejora de la productividad por de acciones de comunicación interna aplicado al público de la organización, en un periodo de 6 meses.

4.4 Objetivos Específicos

- ✓ Optimizar las herramientas y los espacios de comunicación en un período de 2 meses.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas en los públicos internos por medio de políticas de comunicación en un periodo de 2 meses.

- ✓ Motivar al personal de Adexus con el fin de desarrollar un mejor crecimiento profesional e impulsar la productividad laboral en un periodo de 2 meses.

4.5 Tema de campaña

4.5.1 Nombre de la campaña

“Con la sinergia del equipo Adexus grandes cambios llegarán.”

4.5.2 Eje de campaña

Se implementará acciones y estrategias adecuadas con el objetivo de promover la productividad laboral en los trabajadores de la empresa.

4.5.3 Promesa

Educar y motivar a los trabajadores de Adexus con el fin de buscar un mejor desempeño laboral y profesional.

4.5.4 Evidencia

Fomentar la productividad laboral en beneficio de los trabajadores y de la empresa.

4.5.5 Tono

4.5.5.1 Informativo

Ya que se busca implementar herramientas de comunicación que aporten en la difusión de información de la empresa

4.5.5.2 Motivador

Debido a que se busca un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades de los trabajadores de Adexus.

4.6 Estrategias y tácticas comunicacionales

1. Optimizar las herramientas y los espacios de comunicación en un período de 2 meses.			
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RESPONSABLES
E1. Implementar nuevos recursos de comunicación Informativa.	T1. Implementación de carteleras.	A1. Implementación carteleras situadas a las afueras de los departamentos de ADEXUS, en las cuales se pueda transmitir información relevante del departamento específico.	Departamento de Recursos Humanos
	T2. Implementación de pantallas led.	<i>Pieza gráfica 1</i> A2. Implementación de pantallas led en lugares estratégicos y se muestre de manera audiovisual información relevante como: Logros de la empresa, cumpleaños del mes, ó empleados destacados del mes.	Departamento de Recursos Humanos
	T3. Implementación de audios parlantes.	<i>Pieza gráfica 2</i> A3. La información publicada en las carteleras y noticias que involucren al público en general puede ser transmitida	Departamento de Recursos Humanos

por los audios parlantes, creando así mayor dinamismo en la transmisión de la información.

Pieza gráfica 3

2. Mejorar las relaciones humanas en los públicos internos por medio de políticas de comunicación en un periodo de 2 meses.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RESPONSABLES
E2. Implementar nuevas políticas de comunicación.	T1. Implementación de buzón de sugerencias.	A1. “Mi gerente de área es cada día mejor” Este buzón podrá tener sugerencias para manejar mejores actitudes, tratos y crecimiento personal de los gerentes de área de Adexus. <i>Pieza gráfica 4</i>	Departamento de Recursos Humanos
	T2. Creación de un perfil de Facebook institucional.	A2. En el perfil de Facebook de Adexus se podrá publicar y comentar los momentos memorables en los que se han compartido en equipo y de esta manera recordar al público interno los buenos momentos compartidos.	Departamento de Recursos Humanos

Pieza gráfica 5		
T3. Viaje de integración.	<p>A3. “Día de diversión Adexus” Una vez al año se organizaría una salida a un curso de integración empresarial el cual apoye a la comunicación, cooperación, trabajo en equipo, integración y el liderazgo en el grupo.</p>	Departamento de Recursos Humanos
Pieza gráfica 6		

3. Motivar al personal de Adexus con el fin de desarrollar un mejor crecimiento profesional e impulsar la productividad laboral en un periodo de 2 meses.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RESPONSABLES
E3. Implementación de recursos motivacionales y educativos.	T1. Reconocimiento a los mejores colaboradores del año.	A1. A los trabajadores destacados del año se los reconocerá con una cena familiar en un restaurante elegido por Adexus. (5 personas) <i>Pieza gráfica 7</i>	Departamento de Recursos Humanos
	T2. Celebración a cumpleaños.	A2. El día del cumpleaños de los trabajadores, la Institución se hará presente con un pequeño pastelillo y una vela encendida, siendo así homenajeado. <i>Pieza gráfica 8</i>	Departamento de Recursos Humanos
	T2. Programas de capacitación.	A3. Gestionar cursos, capacitaciones y/o seminarios que aporten a la eficiencia del desarrollo laboral, como: idiomas, servicio al cliente, logística, protocolo y etiqueta, coaching de liderazgo empresarial, gestión de talento	Departamento de Recursos Humanos

humano, entre otros.

También cursos que aporten al desarrollo personal, como cursos: desarrollo personal, motivacional y emprendimiento; cuidado en la salud, entre otros.

Pieza gráfica 9

4.7 Matriz de evaluación de cumplimiento.

Se presenta de manera hipotética el cumplimiento de las acciones propuestas.

ESTRATEGIA	PRODUCTO/ HERRAMIENTA	PROPÓSITO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Implementar nuevos recursos de comunicación Informativa.	Carteleras Adexus	Transmitir información relevante de cada área específica de Adexus.	El 70% del público interno de la organización se ha informado.	Número de aceptación, 5 carteleras al año.	Fotos de las carteleras puestas.
	Pantallas LED	Informar interactivamente de	El 75% del personal interno	Número de noticias	Archivo digital del material publicado.

		manera audio visual distintos aspectos de la organización	de Adexus ha recibido la información.	publicadas en un año.	
	Audio Parlantes	Informar mediante audios las actividades relevantes y novedosas que involucran al personal en general.	El 80% del público interno ha recibido el mensaje por medio del audio parlante.	Número de personas asistentes a los eventos convocatorias en un año.	Recopilación Evidencia acústica.
Implementar nuevas políticas de comunicación	Mi gerente de área es cada día mejor. (Buzón de Sugerencias)	Ser un medio en el cual se podrán plantar las sugerencias de los colaboradores hacia los gerentes de área y recibir feedback para poder mejorar y generar un mejor ambiente laboral.	El 90% del personal comprendió que el buzón de sugerencias es un medio de apoyo para mejorar los gerentes de área.	Número de sugerencias recibidas semestralmente.	Las sugerencias implementadas.

	Adexus Fan Page (Red Social FACEBOOK)	Interactuar e interrelacionar a los colaboradores de Adexus, sin importar jerarquías ni secciones departamentales	Del 100% el 60% del personal ha interactuado.	Número de visitas en un año.	Contador de visitas de Facebook.
	Viaje de integración Adexus.	Fomentar una salida de integración empresarial con el fin de desarrollar el trabajo en equipo, la comunicación, la integración y el liderazgo.	El 80% del público interno se sintió motivado y les es más fácil trabajar en equipo.	Número de personas que asistieron al viaje de integración.	Hojas de registro de asistentes.
	Onomásticos días (Celebración de cumpleaños)	Motivar a los colaboradores reconociendo el día de su onomástico.	El 90% de motivación lograda.	Número de cumpleaños celebrados anuales.	Archivar fotografías de las personas homenajeadas

Implementación de recursos motivacionales y educativos.	Pensando en tu futuro (Programas de Capacitación)	Instruir a los colaboradores, nuevos conocimientos que aporten al desarrollo laboral y personal de cada uno de ellos.	El 80% del Público interno acudió a las capacitaciones.	Número de capacitaciones realizadas.	Hojas de asistencia a las capacitaciones semestrales.
	Orgullosos.(Reconocimiento a los mejores trabajadores del año)	Motivar y agradecer el buen aporte de los colaboradores de Adexus	El 80% del público interno se sintió motivado.	Número de personas que asistieron a las cenas.	Hojas de convenios con restaurantes.

4.8 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ADEXUS																													
PRODUCTO / HERRAMIENTA	MES																												
	CARTELERAS ADEXUS	ENERO																											
1							2							3							4								
1		2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Evaluación de Información.	■	■	■	■																									
Diseño de las carteleras.					■	■	■	■	■																				
Implementación de las carteleras.										■	■	■																	
Evaluación del impacto de las carteleras.													■	■	■	■	■												
PANTALLAS LED	ENERO																												
	1							2							3							4							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Evaluación de los espacios para pantallas led.	■	■	■	■	■	■																							
Compra de Pantallas Led.							■	■	■																				
Evaluación de la información.	■	■	■	■																									
Instalación de pantallas.																								■	■	■	■		
Evaluación del impacto de las Pantallas Led.																										■	■	■	■
AUDIOPARLANTES	FEBRERO																												
	1							2							3							4							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Evaluación de los espacios para audióparlantes.	■	■	■	■																									
Compra de audióparlantes.					■	■	■																						

4.9 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto que será utilizado en el desarrollo del presente plan de comunicación interna.

STAKEHOLDER	ESTRATEGIA	PRODUCTO / HERRAMIENTA	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Operarios y Administrativos	Implementación de nuevos recursos de comunicación informativa.	Carteleras Adexus	Materiales (Carteleras, Impresiones y Stickers)	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Operarios y Administrativos	Implementación de nuevos recursos de comunicación informativa.	Pantallas LED	Compra 32"	3	\$ 480,00	\$ 1.440,00
			Instalación	3	\$ 20,00	\$ 80,00
Operarios y Administrativos	Implementación de nuevos recursos de comunicación informativa.	Audio Parlantes	Compra	3	\$ 75,00	\$ 225,00
			Instalación	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Operarios y Administrativos	Implementación de nuevas políticas de comunicación.	Mi gerente de área es cada día mejor. (Buzón de Sugerencias)	Diseño	1	\$ 20,00	\$ 20,00
			Material	1	\$ 7,00	\$ 7,00
Operarios y Administrativos	Implementación de nuevas políticas de comunicación.	Facebook Adexus	Creación de perfil	1	\$ 0	\$ 0
Operarios y Administrativos	Implementación de nuevas políticas de comunicación.	Viaje de Integración Adexus.	Paquete individual.	52	\$ 125,00	\$ 6.500,00

Operarios y Administrativos	Implementación de recursos motivacionales y educativos.	Orgullosos.(Reconocimiento a los mejores colaboradores del año)	Cena Familiar	25	\$ 20,00	\$ 500,00
			Diseño de tarjeta	1	\$ 10,00	\$ 10,00
			Material (Cartulina Marfiliza A5)	6	\$ 0,35	\$ 2,10
Operarios y Administrativos	Implementación de recursos motivacionales y educativos.	Onomásticos días (Celebración de cumpleaños del día)	Diseño de tarjeta	1	\$ 10,00	\$ 10,00
			Material (Papel Perlado formato A4, 8 tarjetas)	1	\$ 1,40	\$ 1,40
			Postre de cumpleaños	5	\$ 2,30	\$ 11,50
Operarios y Administrativos	Implementación de recursos educativos.	Pensando en tu futuro (Programas de Capacitación)	Capacitador	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
			Material Didáctico	600	\$ 3,00	\$ 1.800,00
Operarios y Administrativos	Diseño, planeación, ejecución y evaluación de un plan de comunicación interna.	Consultor de Comunicación	Contrato por el proyecto	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
TOTAL						\$ 16.797,00

4.10 Conclusiones.

- ✓ La presente tesis demuestra a través del sustento teórico la importancia que tiene un buen manejo de comunicación interna, para potenciar el desarrollo hacia la productividad dentro de una empresa, teniendo así en cuenta que se maneja aspectos importantes que promueven un buen manejo de comunicación, enviando mensajes efectivos a través de canales adecuados y que sean percibidos de manera correcta por el equipo de trabajo. También hace hincapié en que la comunicación organizacional busca afianzar la identidad organizacional con el objetivo de mantener satisfecho y contento al equipo de trabajo de una organización y de esta manera se puedan lograr los objetivos planteados. Promueve también la motivación que es parte fundamental en el ser humano debido a que existe un incentivo para alcanzar objetivos en conjunto en favor de la institución.

Por otro lado este sustento teórico permite conocer como la importancia que tiene generar trabajadores productivos ya que promueve un trabajo eficaz, optimizando tiempos y esto influya de manera positiva en la rentabilidad de la institución.

- ✓ A través de la investigación realizada se logró diagnosticar las falencias que Adexus tenía en cuanto a una falta de canales de comunicación, adicional demostró que existen barreras de comunicación entre los altos mandos y sus equipos de trabajo a cargo, lo que ocasiona una falta de confianza con los altos mando y una mala comunicación. Es importante recalcar que el equipo de trabajo no se siente tan motivado lo cual demuestra que no existes incentivos hacia los trabajadores de Adexus y analizando los temas antes mencionados queda claro que existe la necesidad de implementar un plan de comunicación interna que permita promover la productividad en el equipo de trabajo de Adexus.
- ✓ El plan de comunicación interna que se presenta, busca implementar herramientas y acciones de comunicación que promuevan un mejor

manejo de las relaciones humanas dentro de la institución, así como también incentivar al equipo de trabajo con actividades que se enfoquen tanto en el desarrollo personal como profesional y también a través de canales de comunicación que se enfoque en mantener una comunicación efectiva hacia el personal de Adexus.

Por este motivo cada una de las estrategias planteadas está enfocada en dar las mejores herramientas al recurso humano de la empresa con el fin de promover la productividad laboral e Adexus.

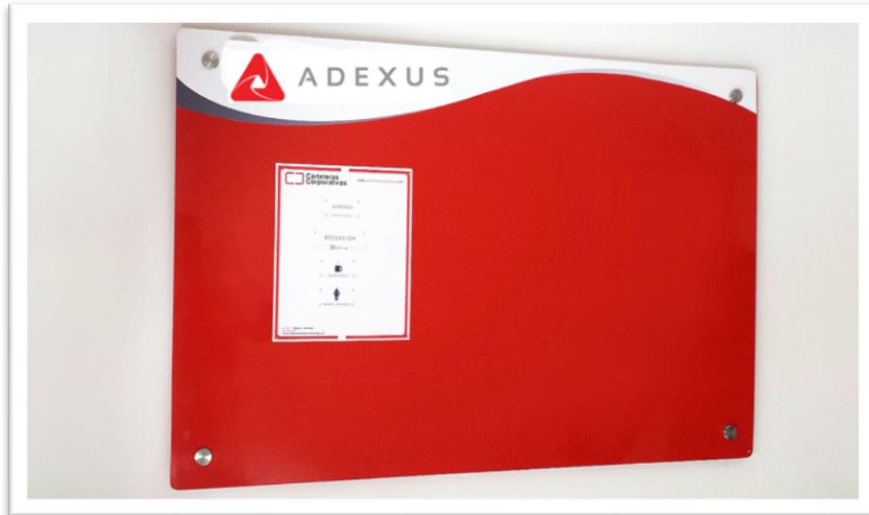
4.11 Recomendaciones.

- ✓ Es importante entender la importancia que tiene la comunicación dentro de una institución, debido a que maneja aspectos importantes en el recurso humano de una empresa, promoviendo así buenas relaciones en una institución, el manejo correcto de mensajes y el envío de información por medio de canales adecuados de comunicación. Por otro lado es importante conocer que tipo de teorías de motivación se pueden aplicar en el ser humano con el fin de lograr metas que beneficien tanto al recurso humano como a la institución.
- ✓ Hay que tener en cuenta cuales son los principales problemas que tiene la empresa, los cuales se diagnosticaron en la investigación realizada y estar conscientes que existen problemas que probablemente pueden estar afectando a un mejor desarrollo de la institución. Por este motivo es necesario planificar y enfocarse en mejorar las debilidades que tiene la empresa y buscar un fin común que sería un mejor desarrollo de la productividad laboral por medio de acciones de comunicación.
- ✓ Se sugiere a la institución dar el seguimiento necesario a la implementación del plan de comunicación propuesto, para de esta manera poder evidenciar la mejora de la productividad laboral dentro de la empresa.

4.12 Propuesta de piezas gráficas

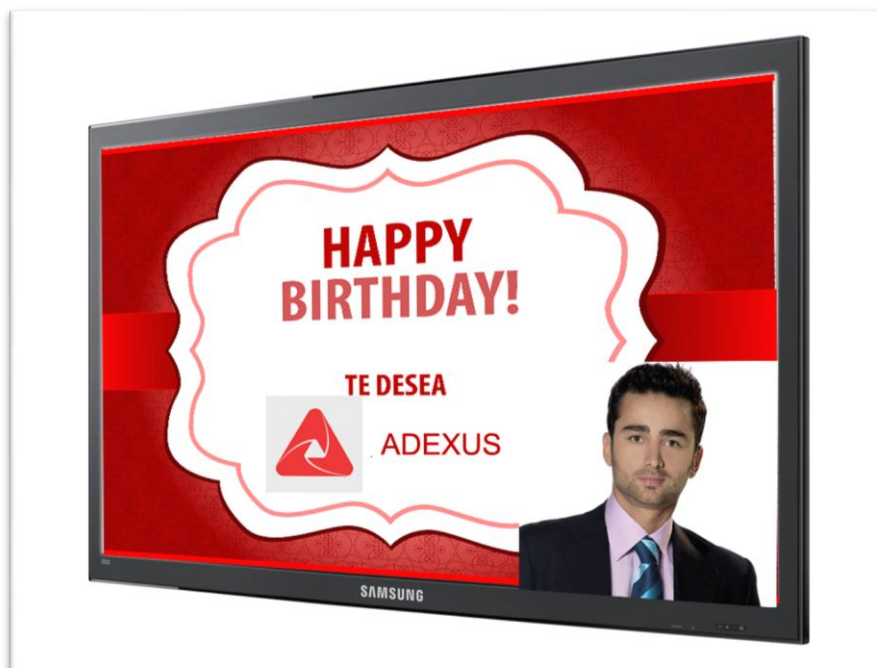
4.12.1 Carteleras Adexus.

Transmitir información relevante de los departamentos existentes en Adexus.



4.12.2 Pantallas LED.

Mostrar de manera audio visual información relevante como: cumpleaños del mes, logros de la empresa y también dar a conocer los trabajadores destacados.



4.12.3 Audios Parlantes.

Los audios parlantes serán implementados con el fin de informar contenido para el público en general de manera dinámica.



4.12.4 Buzón de sugerencias.

El buzón de sugerencias será implementado con el fin de mejorar las relaciones humanas con respecto a los gerentes de área y su equipo de trabajo.



4.12.5 Perfil de Facebook.

El perfil de Facebook busca socializar y promover las políticas de comunicación planteadas en busca vincular a todo el equipo de trabajo con las noticias más relevantes y logros de la empresa gracias a los colaboradores.



4.12.6 Viaje de integración.

El viaje de integración busca explotar el trabajo en equipo y la integración a través de un día diferente dentro de la institución.



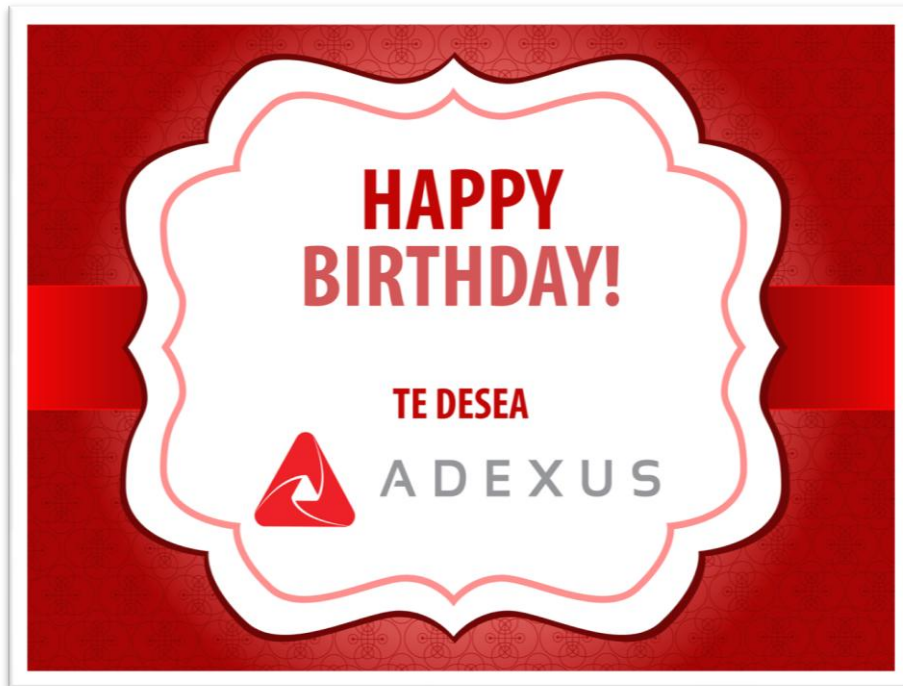
4.12.7 Reconocimiento a los mejores colaboradores.

La idea de reconocer a los trabajadores más destacados del año busca motivar a los colaboradores por el desempeño realizado en la empresa.



4.12.8 Celebración a cumpleaños.

La celebración de los cumpleaños busca recordar a los trabajadores que son parte importante de Adexus y por este motivo celebran su día especial.



4.12.9 Programa de capacitaciones.

El programa de capacitaciones busca el mejor desarrollo de los colaboradores de Adexus.



5 Bibliografía

- Amado Suárez, A., Bongiovanni, M., & Etkin, M. E. (2008). Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas. In A. Amado Suárez, M. Bongiovanni, & M. E. Etkin, *Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas* (p. 115). Buenos Aires: DIRCOM.
- Andrade, H. (2004). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. In H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (p. 32). Netbiblo.
- Bel Mallén, J. I. (2005). Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. En J. I. Bel Mallén, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. (pág. 416). Pamplona: Universidad de Navarra S.a. (EUNSA).
- Belcher, J. G. (1991). Productividad Total 1. En J. G. Belcher, *Productividad Total 1* (pág. 203). Buenos Aires Argentina.
- Bell, R. R., & Burnham, J. M. (1996). Administración, productividad y cambio. En R. R. Bell, & J. M. Burnham, *Administración, productividad y cambio* (pág. 652). México: Continental S.A de C.V.
- Berlo, D. (1965). Obras básicas en comunicación para el desarrollo. In D. Berlo, *Obras básicas en comunicación para el desarrollo* (p. 2). Costa Rica.
- Blejmar, B. (2006). Comunicación productiva en la era de las relaciones. En F. Blejmar, *Comunicación productiva en la era de las relaciones*. (pág. 176). Buenos Aires: Gran Aldea.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. In I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (p. 110). McGraw-Hill Interamericana.
- CIESPAL. (2006). Comunicación estratégica para las organizaciones. In *Comunicación estratégica para las organizaciones*. (p. 45). Quito: Quipus.

- CODIFICACION, L. C. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de Ley de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR. (2012). *CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR*.
- Cortinaza, J. M. (2006). Identidad, Identificación, Imagen. In J. M. Cortinaza, *Identidad, Identificación, Imagen* (p. 59). México: Fondo de Cultura Económica.
- Costa, J. (2007). El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. In J. Costa, *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. (p. 179). Barcelona: Costa Punto Com.
- Flores Valle, M. (2005). Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis. En M. Flores Valle, *Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis*. (pág. 208). Quito: Quipus.
- Fonseca Yerena, M. d. (2000). Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. In M. d. Fonseca Yerena, *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica* (p. 4). México: Pearson Educación.
- González, J. (1989). Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder. In J. González, *Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder*.
- Hamilton, A. I. (1977). Cómo Aumentar la productividad. En A. Hamilton, *Cómo Aumentar la productividad*. New York: Modern Business Reports.
- Homs Quiroga, R. (1990). La comunicación en la empresa. In R. Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa* (p. 1). México: Iberoamerica.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, P. H. (2003). *Fundamentos de Marketing*.
- LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION. (2014). *LEY DE COMPAÑIAS*.
- Lamb Charles, H. J. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). Marketing. In C. Lamb, J. Hair, & C. McDaniel, *Marketing* (p. 484). International Thomson Editores.

- LÓPEZ, N. (2007). Cultura Organizacional . En N. LÓPEZ, *Cultura Organizacional* . La Habana: Escuela del partido.
- Martín Martín, F. (2006). Comunicación Empresarial e Institucional. In F. Martín Martín, *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas S.A.
- Mejía, M., & Newman, B. (2011). Responsabilidad social total - Comunicación estratégica para la sustentabilidad. In B. N. Marta Mejía, *Responsabilidad social total - Comunicación estratégica para la sustentabilidad* (p. 94). México: Fondo de cultura económica.
- Mejía, M., & Newman, B. (2011). Responsabilidad social total - Comunicación estratégica para la sustentabilidad. In M. Mejía, & B. Newman, *Responsabilidad social total - Comunicación estratégica para la sustentabilidad* (p. 53). México: Fondo de cultura económica.
- Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral. (1993). Talento Humano y Gestión pública. En M. d. Laboral, *Talento Humano y Gestión pública* (pág. 315). Santafé de Bogotá: DAFFP.
- Muñiz Gonzales, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. In R. Muñiz Gonzales, *Marketing en el siglo XXI*. Centro de estudios financieros.
- Nash, M. (1990). Cómo incrementar la productividad del recurso humano. En M. Nash, *Cómo incrementar la productividad del recurso humano* (pág. 281). Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- norierda. (1765). *relaciones publicas*. ecuador: works.
- PAGÉS, C. (2010). La era de la Productividad. En C. PAGÉS, *La era de la Productividad* (pág. 421). Banco Interamericano de desarrollo.
- Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica. En I. Pizzolante, *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Rey Lennon, F., & Bartoli Piñero, J. (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación. In F. Rey Lennon, & J. Bartoli Piñero, *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. (p. 149). Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

ROBBINS, S. P. (s.f.). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. In S. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (p. 256). México: Pearson Educación.

Sánchez Arriola, A. P., & Alvarado, V. (13 de Noviembre de 2014). *ecolink*.
Obtenido de ecolink: <http://www.econlink.com.ar/productividad>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. In W. Stanton, M. Etzel, & B. Walker, *Fundamentos de Marketing* (p. 511). McGraw-Hill Interamericana.

. En F. Toro Alvarez,
(pág. 368). Medellín: CINCEL.

Universidad de la Sabana. (2007). Comunicación Empresarial. In U. d. Sabana, *Comunicación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

VIVIR, P. N. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*.