



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD INTERNA A TRAVÉS
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CREA S.A
DE C.V.**

SUSTENTADO POR:

**DELMY YAMILETH NIVARREZ LAGOS
YESSENIA SARAHI BAUTISTA GARCÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN:**

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

TEGUCIGALPA, M.D.C, HONDURAS, C.A,

JULIO 2017



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD INTERNA A TRAVÉS
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CREA S.A
DE C.V.**

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS

EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA CANO

ASESOR TEMÁTICO

ARMANDO SARMIENTO

MIEMBROS DE LA TERNA:

BEATRIZ LOVO

NANCY ACEITUNO

ALEJANDRO TRUNDLE

**MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD INTERNA A TRAVÉS
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CREA S.A
DE C.V.**



FACULTAD DE POSTGRADO

MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD INTERNA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CREA S.A DE C.V.

**SUSTENTADO POR:
DELMY YAMILETH NIVARREZ LAGOS
YESSENIA SARAHI BAUTISTA GARCÍA**

Resumen

El propósito del trabajo realizado fue medir el nivel de productividad interna en la agencia CREA S.A de C.V, en función de la comunicación organizacional que la empresa implementa, a través de una investigación mixta, con diseño no experimental y con la implementación de instrumentos cuantitativos, mediante la aplicación de encuesta a la población total de colaboradores de los 4 países en los que se encuentra CREA, Honduras, Guatemala, Costa Rica y El Salvador, la investigación cualitativa se realizó a través de entrevista a profundidad aplicada a los gerentes para conocer el proceso de planificación que se realiza para implementar la comunicación y el impacto de esta en la productividad interna, los resultados obtenidos muestran que la empresa realiza acciones de comunicación a través de correo electrónico y de forma directa “cara a cara”. En conclusión, la empresa no cuenta con una estrategia de comunicación definida sin embargo las acciones de comunicación que se realizan están generando altos niveles de productividad en aumento de ingresos y apertura de nuevo negocios, de manera que se recomendó la apertura de una unidad de comunicación organizacional que permita generar procesos y estructurar la comunicación para aumentar la productividad que la empresa presenta.

Palabras claves: Comunicación organizacional, CREA, estrategia de comunicación, investigación, productividad.



GRADUATE SCHOOL

MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD INTERNA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CREA S.A DE C.V.

**SUSTENTADO POR:
DELMY YAMILETH NIVARREZ LAGOS
YESSENIA SARAHI BAUTISTA GARCÍA**

Abstract

The purpose of the work was to measure the level of internal productivity in the agency CREA SA de CV, in function of the organizational communication that the company implements, through a mixed research, with non-experimental design and with the implementation of quantitative instruments, Through the application of a survey to the total population of collaborators of the 4 countries in which CREA, Honduras, Guatemala, Costa Rica and Salvador are located, qualitative research was conducted through an in-depth interview applied to managers to a planning process that is carried out to implement communication and the impact of this on internal productivity, the results obtained show that the company carries out communication actions through e-mail and directly face to face. In conclusion, the company does not have a defined communication strategy however the communication actions that are carried out are generating high levels of productivity in increase of income and opening of new businesses, so that it recommended the opening of an organizational communication unit That allows to generate processes and to structure the communication to increase the productivity that the company presents.

Key words: Communication strategy, CREA, organizational communication, productivity, research

DEDICATORIA

A Dios, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres y familia por el apoyo único que sólo personas tan especiales como ellos nos otorgaron, nuestra dedicatoria es tan grande como el amor que les tenemos, gracias a ellos seguimos los ejemplos correctos y pudimos cumplir una meta más en nuestra vida profesional.

Delmy Nivarrez y Yessenia Bautista.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las autoridades de CREA, quienes nos brindaron la oportunidad de poder llevar a cabo nuestra investigación en tan prestigiada empresa, gracias por toda la apertura de información facilitada y preguntas contestadas.

También queremos dar gracias a nuestros tutores de tesis por su constante apoyo y dedicación el Licenciado Armando Sarmiento y Cinthia Cano, quienes nos guiaron para lograr nuestros objetivos planteados y nos prestaron parte de su valioso tiempo.

Por último, les agradecemos a todas las personas que intervinieron en nuestro crecimiento como profesionales, por acompañarnos en nuestras diferentes etapas y por consolidar nuestra meta de lograr realizar este proyecto de investigación.

Delmy Nivarrez y Yessenia Bautista.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.1.1 ENTORNO DE CREA	2
1.1.2 PRODUCTIVIDAD	3
1.1.3 ENTORNO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	12
2.1.1 CREA.....	12
2.1.2 COMUNICACIÓN EN CREA.....	17
2.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
2.1.4 PRODUCTIVIDAD INTERNA EN FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	26
2.1.5 RELACIÓN DE CREA Y LA PRODUCTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	28
2.2 PRODUCTIVIDAD	30
2.2.1 VENTAJAS DE LA PRODUCTIVIDAD	31
2.2.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD	33
2.2.3 MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	37
2.2.4 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	40
2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	42
2.3.1 POSTULADOS BÁSICOS.....	44

2.3.2	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	45
2.3.3	CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	46
2.3.4	MODELO DE LAS “CINCO IES”	47
2.3.5	LINEAMIENTOS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	49
2.3.6	MODELOS O PERSPECTIVAS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	52
2.3.7	CAMPOS DE ACCIÓN EN LOS CUALES SE DESENVUELVE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	52
2.4	CONCEPTUALIZACIÓN	53
2.5	MARCO LEGAL	55
2.5.1	POLÍTICAS LABORALES	55
CAPITULO III. METODOLOGÍA		58
3.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	58
3.2	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.4	POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	61
3.5	DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS USADOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.	62
3.6	DESCRIPCIÓN DE LOS MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN		65
4.1	ANÁLISIS Y RESULTADOS HERRAMIENTA CUANTITATIVA	65
4.1.1	CRUCE DE VARIABLES CON CHI CUADRADO.....	92
4.2	RESUMEN GENERAL HERRAMIENTA CUALITATIVA	98
4.2.1	ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	102
4.2.2	FODA CRUZADO	106
4.2.3	ANÁLISIS DE FODA CRUZADO.....	110
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		113
5.1	CONCLUSIONES.....	113
5.2	HALLAZGOS	113
5.3	RECOMENDACIÓN	114

CAPITULO VI. APLICABILIDAD	115
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	115
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	115
6.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	116
6.4 OBJETIVOS DEL PLAN ACCIÓN	117
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	117
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	117
6.5 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	117
6.5.1 MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES DE CREA	118
6.5.2 PERFIL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES	118
6.5.3 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES	120
6.5.4 FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DE CREA.....	121
ANEXOS	151
GLOSARIO.....	153

ÍNDICE TABLA

TABLA 1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	58
TABLA 2 PREGUNTA 1	65
TABLA 3 PREGUNTA 2	66
TABLA 4 PREGUNTA 3	68
TABLA 5 PREGUNTA 4	69
TABLA 6 PREGUNTA 5	70
TABLA 7 PREGUNTA 6	72
TABLA 8 PREGUNTA 7	73
TABLA 9 PREGUNTA 8	75
TABLA 10 PREGUNTA 9.....	76
TABLA 11 PREGUNTA 10.....	78
TABLA 12 PREGUNTA 11	79
TABLA 13 PREGUNTA 12.....	81
TABLA 14 PREGUNTA 13.....	82
TABLA 15 PREGUNTA 14.....	83
TABLA 16 PREGUNTA 15.....	85
TABLA 17 PREGUNTA 16.....	86
TABLA 18 GÉNERO	87
TABLA 19 EDAD	89
TABLA 20 NIVEL EDUCATIVO	90
TABLA 21 PAÍS.....	91
TABLA 22 PRUEBA DE CHI-CUADRADO CRUCE NO.1.....	92
TABLA 23 PRUEBA DE CHI- CUADRADO CRUCE NO.2.....	94
TABLA 24 PRUEBA DE CHI- CUADRADO CRUCE NO.3.....	96
TABLA 25 FODA	106

ÍNDICE FIGURA

FIGURA 1. ORGANIGRAMA CREA	14
FIGURA 2 PROCESO DE COMUNICACIÓN CREA	19
FIGURA 3 MODELO DE LAS “CINCO IES”.....	47
FIGURA 4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	49
FIGURA 5 VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE.....	59
FIGURA 6 GRAFICO PREGUNTA 1.....	65
FIGURA 7 GRAFICO PREGUNTA 2.....	67
FIGURA 8 GRAFICO PREGUNTA 3.....	68
FIGURA 9 GRAFICO PREGUNTA 4.....	69
FIGURA 10 GRAFICO PREGUNTA 5.....	71
FIGURA 11 GRAFICO PREGUNTA 6.....	72
FIGURA 12 GRAFICO PREGUNTA 7.....	74
FIGURA 13 GRAFICO PREGUNTA 8.....	75
FIGURA 14 GRAFICO PREGUNTA 9.....	77
FIGURA 15 GRAFICO PREGUNTA 10.....	78
FIGURA 16 GRAFICO PREGUNTA 11.....	80
FIGURA 17 GRAFICO PREGUNTA 12.....	81
FIGURA 18 GRAFICO PREGUNTA 13.....	82
FIGURA 19 GRAFICO PREGUNTA 14.....	84
FIGURA 20 GRAFICO PREGUNTA 15.....	85
FIGURA 21 GRAFICO PREGUNTA 16.....	86
FIGURA 22 GRAFICO GÉNERO	88
FIGURA 23 GRAFICO EDAD.....	89
FIGURA 24 GRAFICO NIVEL EDUCATIVO	90
FIGURA 25 GRAFICO PAÍS	91
FIGURA 26 GRAFICO CRUCE DE VARIABLES NO.1	93
FIGURA 27 GRAFICO CRUCE DE VARIABLES NO.2.....	95
FIGURA 28 GRAFICO CRUCE DE VARIABLES NO.3.....	97
FIGURA 29 PROPUESTA ORGANIGRAMA CREA	120

ÍNDICE ANEXO

ANEXO 1 CAMPAÑA INTERNA- COMPORTAMIENTOS	151
ANEXO 2 META VISIÓN.....	152
ANEXO 3 ENCUESTA	153
ANEXO 4 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	159

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha realizado con el objetivo de medir el nivel de productividad interna que genera la comunicación organizacional en CREA S.A de C.V, revistiendo importancia en este momento coyuntural, debido al gran auge que tiene la comunicación organizacional hoy en día y cómo influye en la productividad interna de una empresa. La investigación inicia con un planteamiento situacional; posteriormente se plantean objetivos; seguidamente se desarrolla todo un apartado de recopilación selectiva de referencias teóricas y conceptuales basadas en las dos variables de estudio como lo son productividad interna y comunicación organizacional que sirven como soporte académico.

El estudio tiene un enfoque mixto estructurando instrumentos para la recolección de información cualitativos y cuantitativos; siendo esta investigación de tipo descriptiva, ya que se describe como los procesos de comunicación organizacional influyen en la productividad interna de CREA. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que CREA, no cuenta con procesos de comunicación estructurados, sin embargo, la comunicación que se lleva a cabo genera productividad en tiempos de respuesta y aumento en cartera de clientes e ingresos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Entorno de CREA

CREA, al darse cuenta de lo importante que es la productividad basada en comunicación organizacional, realizó en el año 2015 una campaña para crear una nueva cultura interna sobre comunicación y trabajo en equipo, la campaña tenía como objetivo fortalecer áreas críticas que la agencia presentaba a esa fecha, como ser, puntualidad, tiempos de respuesta a clientes internos y externos, reconocer el esfuerzo del equipo de trabajo, ser cortés con los compañeros de trabajo, enfocarse en el trabajo y motivar con reconocimientos el buen trabajo . (Osorio, 2017b).

Con la campaña interna la empresa buscó convertir los valores en comportamientos de manera que cada uno de los colaboradores pudiera identificarse con los personajes propuestos de esta manera vivir y apropiarse de la conducta que representan a nivel profesional dentro de la empresa como a nivel personal en su vida privada. CREA socializó la campaña interna a través de un lanzamiento oficial en el que se les explicó a los colaboradores de que se trataba la nueva cultura que la empresa busca y se reforzó en el tiempo a través de comunicación visual dentro de las oficinas y a través de recordatorios por correo institucional en el transcurso de los primeros meses. (Osorio, 2017b). Ver anexo 1

Una vez socializada la cultura interna se realizó un estudio en el año 2016 para medir el nivel de aceptación e implementación de los nuevos valores instruccionales de la empresa de manera que se logró cuantificar el nivel de implementación, inicialmente el estudio indicó que el

80% de los nuevos comportamientos estaban siendo practicados por el personal, pero que aún se presentaba debilidad en reconocer el buen trabajo entre compañeros y el puntualidad, de manera que se establecieron refuerzos en estos dos comportamientos a través de correos institucionales y la práctica de los gerentes para proyectar el ejemplo. (Osorio, 2017).

En el segundo semestre del 2016, se midió de nuevo el nivel de implementación de los comportamientos para identificar si la empresa alcanzo el puntaje esperado en los dos comportamientos que estaban aún en estado crítico, el estudio indico que el equipo de CREA alcanzo en un 100% la implementación de los valores corporativos establecidos para el año 2016, alcanzando en este año un aumento del 60% en nuevas cuentas digitales producto del trabajo en equipo que se generó como resultado de la implementación de la nueva cultura interna. (Osorio, 2017).

1.1.2 Productividad

El aumento de competencia dentro de un sector productivo genera constantes cambio en la forma de gestionar la productividad, el ingreso y la salida de firmas del mercado y los cambios de estrategia, así como la gradual mutación de lo que se denomina el régimen competitivo sectorial constituyen piezas clave para comprender las razones por las cuales mejora la productividad media de un dado sector productivo a través del tiempo. El contexto histórico e institucional adquiere un rol central condicionando que es lo que los agentes productivos quieren, saben y pueden hacer, a diferencia de lo que sucede en el modelo neoclásico en el que aquellos siempre saben todo lo que

deben saber y conocen perfectamente todo lo que les conviene hacer.(Katz, 1999) de manera que a través de la historia las empresas hacen frente a la productividad de diversas formas.

Sumanth, (1999), explica que:

La productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se han desarrollado históricamente. Así para Sumanth la primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en 1776 en la obra de Quesnay, economista francés, pionero del pensamiento económico, quien afirmó que la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción, con el menos gasto o fatiga, este planteamiento está directamente relacionado con el utilitarismo y en él están presente los antecedentes que apuntan a la productividad. (p. 4)

Por su parte Ahumada (1987), plantea que la importancia que adquirió el concepto de productividad, se debió a la necesidad que tuvieron los países de utilizar lo más eficiente y racional posible los recursos productivos, además de la relación que guarda con el bienestar de la población, en particular sobre los niveles de ingreso real y empleo, a pesar que la productividad del trabajo es una medición parcial, ya que esta refleja el efecto conjunto de diversos factores interrelacionados entre sí como la innovación tecnológica y cambios en el capital.

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. (Gutiérrez Pulido, 2014, p. 20)

Numerosos países muestran situaciones preocupantes de inflación, desempleo y escasez, que hacen necesario orientar esfuerzos para incrementar la productividad. Honduras es uno de los países de Centroamérica con los menores niveles de productividad laboral, superando únicamente a Nicaragua, así lo evidencia el informe Estado de la Región denominado “Centroamericana, estadísticas 2014”, donde Panamá se posiciona como la nación donde ciudadanos generan la mayor cantidad de recursos de manera individual. (Cerna, 2014)

García Jiménez (2012) habla sobre la importancia de considerar el tiempo como un pilar más de la productividad de las empresas, en este sentido se establece que el orden es primordial para hacer del tiempo un elemento productivo dentro de la empresa, considerando que trabajos son importantes y se les debe brindar mayor atención, así mismo indica que las reuniones de trabajo no son efectivas si no las lleva a cabo la persona apropiada para considerar el factor tiempo invertido y su equivalente monetario, es decir la pérdida de tiempo en reuniones representa pérdidas financieras para las empresas. Según un estudio el 50% de las reuniones son improproductivas, esto representa una pérdida de 800,000 dólares al año en Estados Unidos.

1.1.3 Entorno de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, constituye un campo relativamente joven, comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta del siglo XX, pero no es hasta la década de los setenta que se manifiesta como disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales con la aparición de la obra “Communication Within Organizations” del autor norteamericano Charles Redding, a quien se considera el padre de la comunicación

organizacional. La denominación de la comunicación organizacional se utiliza en los Estados Unidos y Canadá principalmente, en Europa se le denomina Comunicación Institucional y en América Latina se aplican ambos términos indistintamente. (Díaz Pérez & Guzmán, 2014, p. 13).

La comunicación es una herramienta más para la operatividad y crecimiento integral de la empresa, es fundamental como soporte a los procesos internos del día a día de las empresas. Esta afirmación es cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos externos, este intercambio de mensajes se da de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales. (Andrade, 2005, pg.15). El conjunto de mensajes debe ser comunicados de manera clara y comprensible para que se genere un resultado productivo a todos los involucrados en el proceso de comunicación.

Scheinson, (2011)Explica que:

La comunicación no es “solo un problema de comunicación”. Las cuestiones de comunicación traspasan sus fronteras para transformarse en asuntos de índole social, política y/o diplomática; pueden llegar a afectar la seguridad nacional y la solidez, estabilidad y supervivencia de cualquier sistema. Asimismo, las problemáticas de comunicación tienen la capacidad de provocar crisis a escala global y generar daños severos. (pp. 49-50)

La comunicación está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión. Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno.

Los diferentes tipos de empresas ya sean pequeñas, mediana y grandes utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la empresa y sus servicios.

Los mercados están cada día más competitivos, las empresas hacen uso de todos los medios, estrategias o recursos que encuentran en su camino para impulsar sus empresas; atrás quedaron los días en lo que con innovación y calidad las empresas podrían garantizar su permanencia y éxito en los mercados, es por esta razón que la comunicación se constituye en una herramienta estratégica, que los funcionarios de las empresas no deben desconocer, debido a que la comunicación es una herramienta operativa utilizada para optimizar la relación entre el personal y para lograr un posicionamiento de imagen y mejoramiento del servicio.

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

A medida ha evolucionado la comunicación organizacional, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral. (Contreras, 2012).

En función de un estudio realizado para diversas empresas del sector manufacturero en la zona fronteriza del noroeste de México, basado en la efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral, se concluyó que se fortalece el ambiente de trabajo con una comunicación abierta y accesible entre trabajadores y jefes, así mismo que la percepción de apoyo que los empleados perciben de la empresa, se refleja en el nivel de involucramiento que se permite al empleado y en cuanto a la toma de decisiones que les afectan directamente, así como retroalimentación del trabajo y el sentirse valorados. (Madero Gómez, 2011, pp. 95-96).

1.2 Definición del Problema

La variación de la productividad interna en CREA se vincula con diferentes factores, uno de ellos, es la comunicación organizacional que se implementa en la empresa, a través de diversas herramientas y medios. La productividad está directamente relacionada con el crecimiento de la empresa que vuelve más competitiva a CREA en su rubro, de esta manera la estrategia de comunicación es un aspecto relevante a considerar en la medición de la productividad que la empresa ha mostrado en cada uno de sus niveles operativos y como esto ha generado un impacto en el alcance de sus objetivos y metas organizacionales.

1.2.1 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los procesos de comunicación organizacional con los que cuenta CREA?
- ¿Qué nivel de productividad generan los procesos de comunicación organizacional?
- ¿Cómo se desarrolla la estrategia de comunicación organizacional en CREA?
- ¿Cómo impacta la productividad interna de CREA en el desarrollo organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Medir el nivel de productividad interna que genera la comunicación organizacional en CREA.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de comunicación organizacional de CREA.
- Determinar el nivel de productividad generado por los procesos de comunicación organizacional de CREA.
- Conocer el proceso de planificación para la creación de estrategia de comunicación.
- Evaluar el impacto de la productividad interna en el desarrollo de CREA.

1.4 Justificación

La productividad es un factor esencial para el desarrollo y crecimiento de las empresas, en función de esto se consideró que la comunicación organizacional es uno de los factores que permiten alcanzar niveles de productividad necesarios para que las organizaciones se mantengan rentables en el tiempo, de esta manera se consideró medir la productividad interna en función de la estrategia de comunicación que CREA genero a nivel institucional para el desarrollo de sus operaciones, de manera que se pueda medir cómo la productividad es

impulsada a través de la implementación de una adecuada comunicación organizacional, para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Dicha investigación se llevó a cabo para aportar a la empresa información acerca de cómo enfocar una comunicación organizacional para el fortalecimiento de la productividad interna de CREA, contribuyendo a la toma de decisiones en los planes estratégicos que la empresa realiza anualmente y en sus métodos de comunicación a nivel interno, de manera que puedan conocer los resultados que en los tres últimos años ha generado sus estrategias de comunicación, con el objetivo de poder re-direccionar su norte estratégico para alcanzar mejores resultados a nivel de productividad interna, contribuyendo al crecimiento integral de la empresa y fortalecimiento de vínculos con sus públicos de interés.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Situación Actual

2.1.1 CREA

CREA, es una agencia de publicidad que inicia sus operaciones en el mercado hondureño en 1992 en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras y en 2007 es adquirida por Grupo Comercial de Comunicaciones y se afilia a la red mundial de DRAFTFCB, trasladando sus operaciones y gerencia a la ciudad de Tegucigalpa donde funciona en la actualidad, cuenta con 20 empleados que se distribuyen en las diferentes áreas de la empresa.

Misión

Encontrar en la simplicidad, las ideas que dejan marca en los consumidores, para inspirar, influir y trascender con valores

Razón de ser

La misión está fundamentada en dos pilares, la primera “para que” para inspirar en cada una de sus acciones a sus públicos, para influir de forma positiva en el fortalecimiento de las marcas y para trascender en cada una de sus acciones, de manera positiva. La segunda “Como” la misión enfatiza que todo el trabajo realizado será con valores que rigen el comportamiento y personalidad del equipo de la empresa y los stakeholder con los que interactúa, desde clientes, hasta proveedores.

En este sentido CREA, ha establecido lo anteriormente descrito como su meta visión (Ver Anexo 2), de manera que se une la visión y misión en un consolidado que genera impacto, entendimiento y reconocimiento a nivel interno de la empresa y trasciende hasta sus stakeholder.

Labor o actividad en el mercado: Llegar a los consumidores a través de ideas entendibles y fáciles de recordar, que generan un impacto a tal nivel que inspire y trasciendan.

Visión

Inspirar, influir y trascender con valores.

Valores

- Integridad
- Honestidad
- Compromiso
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Justicia
- Solidaridad
- Respeto
- Transparencia
- Superación

El establecimiento de valores se formó con base a los principios morales y de comportamiento que deben formar parte de los miembros de la empresa.

Estructura General

La agencia de publicidad tiene una estructura básicamente horizontal, es decir, ningún departamento es más importante que otro.

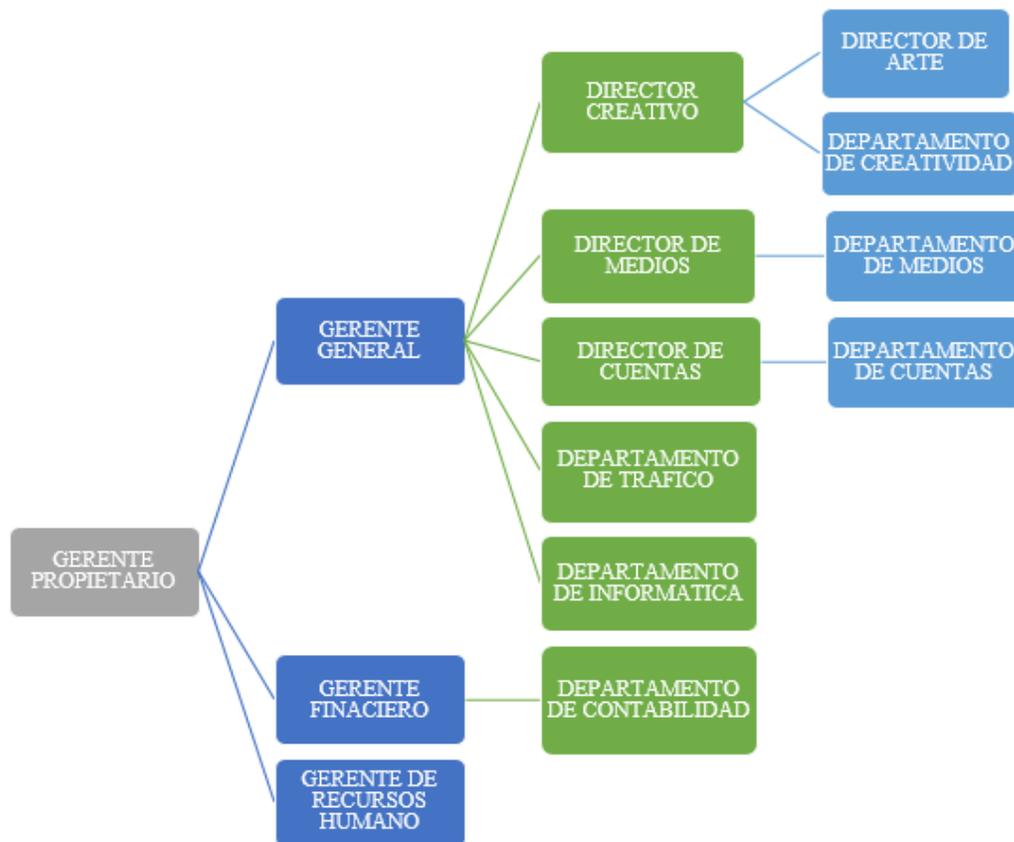


Figura 1. Organigrama CREA

Fuente:(Osorio, 2017b)

Gerente propietario: Realiza la función de planificación estratégica para la agencia, establece la cantidad de ingresos que la agencia debe generar en periodos determinados, trabaja de la mano con recursos humanos para desarrollar nuevas gestiones de administración de personal.

Gerente General: Ejecuta la planificación estratégica establecida por el gerente propietario y pone en marcha los planes de acción definidos, así mismo coordina cada uno de los departamentos de la empresa.

Gerente financiero: Realiza gestión administrativa contable, se encarga del control financiero y fiscal de la empresa.

Gerente de recursos humanos: Ejerce el control del personal, contrataciones, despidos y comunicación interna,

Director creativo: Responsable del departamento creativo, planea y desarrolla la estrategia creativa de los diferentes medios.

Director de arte: Dirige el departamento de arte en donde se plasman las ideas creativas mediante Story Boards, Bocetos, Dummies, fotografías, logotipos, etc. Igualmente produce los materiales finales.

Departamento creativo: Creatividad es el área de la agencia que crea los mensajes publicitarios. Se dice que sustenta a la agencia en el sentido de que desde allí salen las ideas

que luego se venden al cliente. El departamento de arte plasma la creatividad en los diseños para gráfica, vía pública y demás medios.

Director de medios: Diseña la estrategia de medios en donde se insertará la campaña, negocia y contrata los medios adecuados.

Departamento de medios: Es el departamento responsable de planificar la estrategia de medios y cómo llegar a ella. Eso implica seleccionar el mix de medios más conveniente para la campaña. También es responsable de negociar los mejores costos para los clientes.

Director de cuentas: Se encarga del departamento de atención al cliente, analiza y determina las necesidades de comunicación del cliente y desarrolla la estrategia de comunicación. Al ser responsable del equipo de cuentas es el conocedor de la estrategia de marketing de sus clientes y también realiza los siguiente:

- Elabora o supervisa los briefings.
- Controla el trabajo que la agencia realiza para los diferentes clientes.
- Asigna los trabajos dentro de su equipo.

Departamento de cuentas: Analiza las necesidades de los clientes.

- El ejecutivo tiene que aprender mucho del negocio del cliente para quien está trabajando.
- Puede recomendar investigaciones cuando fuera necesario y debe concurrir a ellas.
- Analiza, conjuntamente con el cliente, los posibles problemas de comunicación del producto. Acompaña la creación del mensaje y se involucra con él.

- Vende las ideas creativas al cliente.
- Una vez culminada la campaña publicitaria puede analizar los resultados con el cliente.

Departamento de tráfico: Lleva a cabo una labor de control interno de los procesos que se ponen en marcha para realizar las diferentes campañas en las que trabaja la agencia, mejorando así la organización y la coordinación general, coordinando el flujo de trabajo en el departamento de creatividad, además realiza gestión directa con proveedores para producciones que los clientes solicitan.

Informática: Realizan el mantenimiento del equipo y los sistemas operativos de la empresa, así como la asistencia a los usuarios cuando se requiere, así mismo se encargan de las innovaciones en el sistema iCom que se establece como el sistema operativo para el desarrollo de trabajo en la empresa.

Contabilidad: Se ocupa de la gestión financiera de los clientes, de los pagos a colaboradores y proveedores contratados para cada campaña, de la política financiera de la agencia, la contabilidad y el control presupuestario. (Osorio, 2017)

2.1.2 Comunicación en CREA

La línea de comunicación interna se direcciona en dos vías, vertical descendente de la gerencia general hacia cada una de las direcciones y estos a su equipo de trabajo, horizontal entre las siguientes áreas; departamento de medios, cuentas, arte y creatividad, tráfico,

contabilidad, informática y logística, de manera que las unidades de trabajo están interrelacionadas en proceso de trabajo hace a las unidades dependientes unas de otras.

CREA, pertenece al Grupo Comercial de Comunicaciones, la cual cuenta con unidades especiales de comunicación general y específica a toda la empresa, estas unidades son gerente general y recursos humanos local y regional, a través de estos niveles se realiza una continua labor de comunicación organizacional con la finalidad de alcanzar objetivos establecidos por la agencia así como su meta visión (inspirar, influir y trascender), este sistema de comunicación nace con la administración misma y se establecen los parámetros a través de los cuales se lleva a cabo toda comunicación interna y externa para la empresa. («FCBCREA», 2017)

La comunicación generalmente se realiza a través de diferentes vías, como ser; correo electrónico, campañas específicas, encuestas sobre el clima laboral, señalización de normas y conductas, manual de comportamientos, entre otros. Toda esta comunicación con un tono sencillo y entendible para que sea de fácil comprensión y aplicación. La comunicación cumple con diferentes finalidades, entre ellas se pueden mencionar, informativa, operativa, de convivencia, motivación, trabajo en equipo entre otras, la finalidad es cumplir la misión, visión y valores de manera que todo el equipo esté involucrado en lograr tal fin.

El mensaje es flexible y aplicado en casos específicos a áreas o departamentos que necesitan la información, de esta manera existe dentro de la empresa comunicación general para todos los niveles y comunicación segmentada por áreas o departamentos a los cuales se

les debe informar algo referente a su gestión. La comunicación organizacional dentro de CREA es de mucho beneficio para socios, accionistas, dueños y público en general, los beneficios son: aceptación del mensaje enviado, anticipación e involucramiento con el cambio. Todas estas acciones están en constante evaluación y control de manera que se pueda medir la efectividad y resultado obtenidos. (Osorio, 2017)

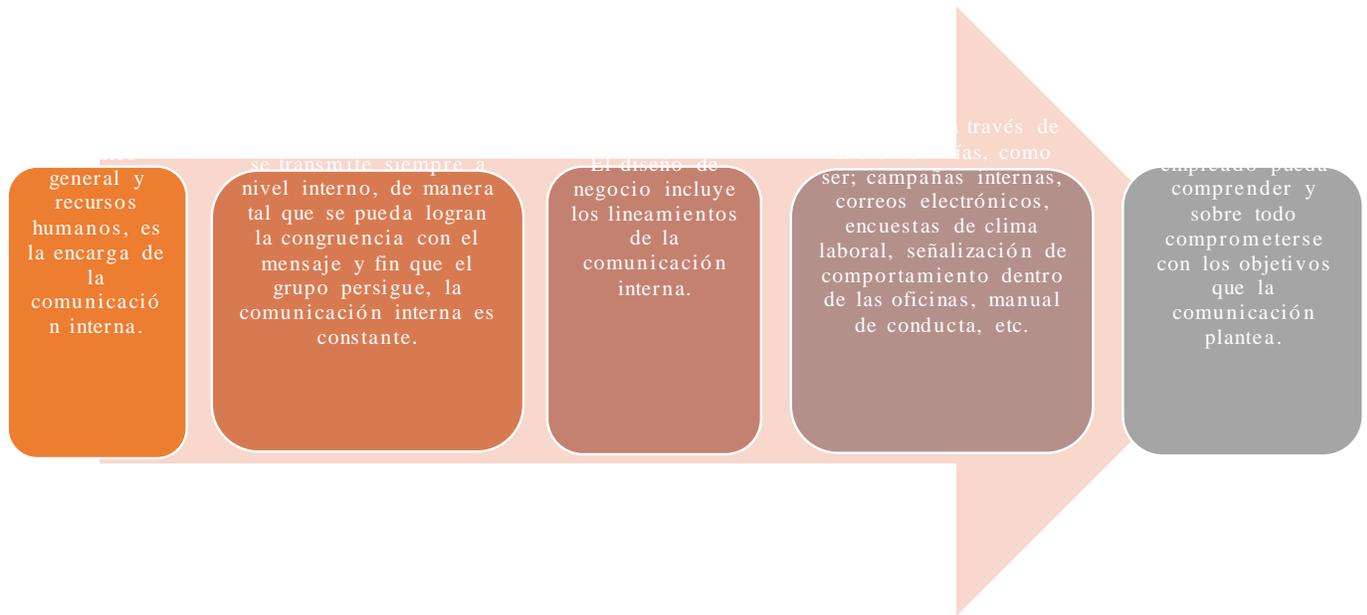


Figura 2 Proceso de comunicación CREA

Fuente:(Osorio, 2017)

2.1.3 Análisis del Entorno

2.1.3.1 Microentorno

Productos y servicios: El mercado al cual está dirigido el servicio que presta CREA, es empresa privada y pública que necesitan dar a conocer sus productos, sus servicios, sus

valores, empresas que necesitan trascender en el rubro que se encuentran. CREA pone a disposición de sus clientes nuevas estrategias de comunicación, nuevos conceptos publicitarios, apertura de espacios para generar experiencias diferentes a la marca, con la participación de un equipo de profesionales capacitados y constantemente actualizados sobre procesos.

Los productos específicos de CREA son:

- Diseño y creatividad de campañas publicitarias
- Diseños de conceptos de comunicación
- Creación de publicidad digital
- Estrategia de medios.

La agencia se distingue por la búsqueda constante de nuevos retos y formas de trabajar, retando así mismo a su cartera de clientes, con propuestas novedosas y diferentes, de manera que se arriesgue en nuevas formas, concepto y estrategias de comunicar los mensajes que cada una de las marcas necesitan dar a conocer a sus clientes, es por esto que se expande actualmente en el rubro de la comunicación digital, por el auge que tiene este canal, CREA en el 2016 se certificada con Inbound Marketing, para la implementación de mejores estrategias de comunicación digital a sus clientes. (Osorio, 2017)

Competidores: En la ciudad existen aproximadamente 8 agencias miembros de las Agencias Publicitarias Hondureñas Asociadas (APHA) y boutiques creativas emergentes, así mismo agencias que prestan servicios de relaciones públicas, entre ellas tenemos:

- BBDO
- TBWA
- PHD
- Excell Ogilvy
- Lógica publicidad
- 4 am
- La fuga
- MCCANN Erickson
- Publicistas
- Calderón publicidad
- Mass publicidad
- Publicidad comercial
- Dementes publicidad
- Grupo Tribu
- Avance publicidad
- Génesis publicidad
- abece&ASOC
- Estrategia

La mayoría de estas agencias de publicidad ofrecen los mismos servicios, sin embargo existen agencias que se encuentran en el proceso de crecimiento e incursión del mercado, algunas con enfoques y rutas diferentes que a la vez diversifica el mercado en varios modelos de negocio, donde en ocasiones grandes agencias incursionan en el modelo agencias integrales con los modelos 360°, en donde existe una agencia central con modelos de negocios especializados que complementan las necesidades de algunos clientes y se encuentran bajo otro nombre pero haciendo parte del portafolio de una agencia. (Osorio, 2017)

CREA, se diferencia de su competencia por sus tarifas de precios competitivos en relación a servicio que las demás agencias cobran en el mercado, creatividad y atención personalizada para cada cliente. La competencia que la agencia enfrenta, es fuerte, está en

constante cambio, es por eso que la comunicación hacia esta, es básicamente de reconocimiento, es decir, exhibir los triunfos que la agencia ha obtenido, de manera que la competencia pueda reconocer a la agencia como un punto de referencia en la industria.

Públicos: Juegan un importante papel para la agencia, en este sentido por el impacto que los mismos generan a la operatividad de la empresa, así que se busca mantener una relación cordial, honesta, transparente y de respeto a cada uno de ellos. La agencia se rige por las leyes de regulación que el gobierno establece, establece alianzas estratégicas con el rubro financiero, busca la proyección social y el respeto a la ciudadanía en cuanto a la forma en que sus marcas se comunican, de manera interna inyecta a su equipo una misión clara y entendible para cada acción, inspire e influya con valores y sobre todo trascienda como algo positivo.

Cientes: La agencia cuenta con una amplia cartera de clientes:

- Banco Promerica
- Popeyes Honduras
- Responsabilidad Social Empresarial de INTUR
- Pollo Campero
- Chorchos Chikens
- Circle K
- Mazda
- Bimbo

- Bticino
- Súper Repuestos
- Laboratorios Médicos
- Camosa,
- Delcampo International School
- Detektor
- Tica bus

Las necesidades que cubre CREA a sus clientes es básicamente la necesidad de ser conocidos, recordados, admirados y seguidos por parte del público meta. (Osorio, 2017)

El cliente para la agencia tiene un papel protagonista, independientemente el rubro del que se trate por la variedad y singularidad de la cartera de clientes, es así como la agencia enfoca la mayoría de sus esfuerzos en satisfacer a los clientes, cumpliendo con sus solicitudes, proponiendo líneas de acción funcional, es decir el cliente es para la agencia lo más importante. Por ello se mueve los recursos financieros de la empresa en constantes capacitaciones para ofrecer al cliente una experiencia de profesionalismo, calidad e innovación con constantes cambios de valor para las marcas.

Proveedores: Representan uno de los stakeholder más importantes para la agencia, en vista que son los que, en la mayoría de los casos, plasman la estrategia de comunicación que la agencia vende al cliente. La empresa busca mantener una relación cordial y de beneficio mutuo de manera que los proveedores conozcan lo importantes que son para la empresa y que se les considere y valora en todo momento, sin embargo en algún momento

del proceso se pueden presentar contra tiempos problemas y es aquí cuando el equipo interno de la empresa juega un papel estratégico vital ya que la amistad Agencia-Proveedor ayuda en la mayoría de los casos a solucionar los problemas, de manera que el cliente reciba un producto final igual o mejor al esperado. Así que la estrategia de “amistad” con el proveedor es la que permite mejores resultados para el cliente, la agencia y el proveedor mismo.

2.1.3.2 Macroentorno

Ambiente demográfico: Sobre este factor la agencia tiene una debilidad no posee presencia en todas las principales ciudades del territorio nacional, y esto conlleva a la pérdida de oportunidades de negocios sin dejar de lado que aún sin contar con presencia física en las ciudades más importantes, CREA incluye en su cartera de clientes marcas que no se encuentran en el país, ya que a través de los avances en tecnologías de la comunicación se realizó la apertura para realizar negocios dentro y fuera de las fronteras tanto locales como internacionales.

Ambiente económico: Este es un factor duro para la agencia, ya que no se puede controlar ni medir, así que sus fluctuaciones generan cambios para bien o mal de las operaciones de la empresa, para bien si la inversión aumenta, pero para mal si esta disminuye. En este aspecto la agencia cuenta con un plan de ingresos proyectados por periodos, con la inclusión de posibles desfases por la economía fluctuante del país, de manera que se tomen acciones concretas en el caso de una baja fuerte en la inversión. CREA, se ha visto envuelta en este proceso y los directores en este sentido ya cuentan con rutas de acción para hacer

frente a las crisis, sin afectar el punto de equilibrio de la empresa, reforzando la productividad a través del costo de horas hombre.

Ambiente tecnológico: La agencia enmarca sus esfuerzos en investigaciones de mercado para conocer comportamientos del consumidor y de esta manera identificar la posibilidad de nuevos mercados, así mismo invierte en mejoras interna, basada en capacitaciones y certificaciones para las diferentes áreas operativas, así como adquisidor de tecnología tanto en software como en hardware, que le permiten optimizar y agilizar sus procesos operativos y comunicación internos para entregar mejores resultados. Así que a pesar que es un campo de acción sobre el que no se tienen control, ya que depende de las acciones externas, la agencia establece estrategias para mover a su beneficio la tecnología e información disponibles.

Ambiente político: En este sentido las agencias se rigen por la regulación de las Agencias Publicitarias Hondureñas Asociadas, así que los cambios que esta efectúe deben ser acatados rigurosamente por la empresa. El sometimiento a las regulaciones que dicta el gobierno y los entes reguladores de la agencia, es lo que se practica, de manera que se pueda identificar la empresa como cumplidora de la ley, así mismo mantener una imagen de orden y respeto por las leyes nacionales e internacionales. En la medida que la agencia cuenta con orden a nivel estatal, su productividad no se afecta.

Ambiente cultural: En este aspecto la preparación de la agencia se basa en gestiones de relaciones públicas, para hacer frente a opiniones de peso que pueden representar un problema para la empresa o sus clientes, manteniendo su buena reputación ante la sociedad

y gobierno en función del cumplimiento de sus deberes y obligaciones, de manera que no se deja espacio a especulaciones o escándalos en los que se pueda ver afectada la imagen y reputación que la agencia ha construido en el transcurso de los años.

2.1.4 Productividad interna en función de comunicación organizacional

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos, es decir el estilo y la forma en que toman sus decisiones y sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación, estos especifican como y donde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. (Hill & Jones, 2009).

Por lo anteriormente mencionado se estima que la productividad depende de la capacidad de administración con la que se efectúa, en este sentido son los directivos los responsables de hacer cumplir la productividad dentro de los procesos de la empresa, de manera que se logran alcanzar los objetivos organizacionales, los ejecutivos deben implementar además de sus conocimientos intelectuales, mentalidad positiva para hacer frente a los retos u obstáculos que se presentan dentro de la organización, así mismo deben ser capaces de fomentar el trabajo recíproco, en este sentido que los empleados sean eficientes y devenguen con su buen trabajo el salario que la empresa está remunerando, de manera que ellos se sientan retribuidos y la empresa reciba lo mejor de su capacidad

intelectual y emocional. (Bain, 1985a). Los directivos deben comprender que lo que está fuera de su control no es motivo para generar desgaste emocional, deben centrarse en los aspectos que se pueden controlar y medir, para minimizar impactos de los aspectos que están fuera de su control.

Lefcovich (2009) menciona que para lograr un mayor nivel de productividad se debe incluir las personas y el estudio de métodos y tiempos, así como contar con la intervención de una gerencia flexible que responda positivamente a los momentos que se presenten fuera de lo establecido en los métodos normales de trabajo, es decir que no se encapsule en una verdad absoluta, de esta manera se permite enfrentar positivamente los cambios, así mismo establece que afectan la existencia de un organigrama con muchos niveles jerárquicos y poca o ambigua comunicación entre jefes y empleados, porque esto representa un obstáculo a la comunicación eficaz, considera también un impedimento los gerentes poco comprometidos con los objetivos de la empresa, así como el mando centralizado en pocas personas, es decir comunicación completamente vertical.

Al interior de las organizaciones, medir la productividad de la comunicación se constituye en una tarea compleja. Desde el punto de vista del recurso humano, una gestión adecuada de comunicación interna puede contribuir a mejorar el índice de productividad si logra mejores sistemas de interacción personal y laboral. Cuando de comunicación externa se trata, la productividad debe estar ligada a la aceptación entre el público tanto de los productos o servicios que ofrece como de la imagen que proyecta la organización como actor dentro del tejido social y económico. (de Reyes, López Jiménez, & Aguilera, 2006, p. 154).

2.1.5 Relación de CREA y la productividad en función de la comunicación organizacional.

CREA dispone de áreas capacitadas para llevar a cabo la comunicación interna de manera que se potencialicen los talentos internos de su personal, conscientes que el personal es importante para obtener los resultados esperados en su planificación, se denota el potencial de cada uno de sus miembros para que puedan contribuir a la productividad interna en cada uno de los procesos. Para ello se han establecido diferentes procesos, uno de ellos es la evaluación anual que se realiza al personal, en la cual se miden dos factores, la capacidad de responder a las exigencias intelectuales que el puesto de trabajo exige y la capacidad emocional que tiene la persona para relacionarse con sus compañeros de trabajo a nivel de profesionalismo y empatía, el segundo proceso es la evaluación de medición para determinar la capacidad productiva de la persona ya que la alta gerencia cree que el ambiente laboral es influenciado por las emociones y es a este que se le asigna el puntaje más alto. (Osorio, 2017)

CREA busca de esta manera establecer un ambiente de trabajo más agradable para que las exigencias intelectuales fluyan adecuadamente y contribuyan a la productividad y desarrollo de cada área de trabajo, de manera que se refuercen los valores y la meta visión de la empresa, que se fundamenta en tres pilares; “Inspirar, Influir y Transcender” de manera que los colaboradores vivan y hagan propios la meta visión, constituyendo está en una parte fundamental de la estrategia de comunicación que la empresa ha establecido para propiciar productividad en todos los procesos.

CREA ha incorporado acciones de comunicación que le permitan mejorar resultados operativos incluyendo la productividad interna, permitiendo una cultura de apertura a

cambios y mejoras que se puedan agregar para continuar avanzando en el proceso de mejora continua, CREA se define como una empresa abierta a cambios significativos y que representen un beneficio para sus colaboradores para los objetivos de la empresa, hacer parte a los empleados del cambio e incorporar su filosofía de una manera comprensible para su pronta aplicación, representa un pilar importante para el desarrollo de la productividad de la empresa, (Osorio, 2017b). Por esta razón es importante medir la productividad interna en el transcurso de los últimos tres años para introducir nuevas estrategias de mejora para el funcionamiento de la misma.

CREA, cuenta con una Intranet de Grupo Comercial de Comunicaciones ICOM, para procesar la información de trabajo para cada área, el sistema es alimentado inicialmente por los ejecutivos de cuenta quienes generan órdenes de trabajo que deben realizar el departamento creativo, estas órdenes son aprobadas por el departamento de tráfico, quien además se encarga de realizar presupuestos y gestiones contables relacionados directamente con las solicitudes de trabajo requeridas por los clientes. El departamento de tráfico canaliza la información y la transfiere al área de diseño y creatividad, una vez que estos terminan el trabajo requerido, notifican a tráfico que el trabajo fue finalizado y que están disponibles para recibir nuevas órdenes de trabajo.

Así mismo se realizan reuniones semanales para verificar la carga de trabajo por área de manera que se planifique en función de prioridades, este proceso ayuda en la gestión del ejecutivo de cuentas para negociar tiempo con los clientes en caso que la carga de trabajo no permita realizar las solicitudes en el tiempo que el cliente lo requiere. De esta forma se realiza actualmente el proceso de comunicación interna referente a las solicitudes de trabajo

efectuadas por los clientes. La comunicación interna a nivel institucional está basada sobre motivación, empoderamiento, trabajo en equipo entre otros, está la canalizan a través del departamento de recursos humanos y gerencia general, la administración es de “Puertas Abiertas” en este sentido se proporciona apertura de comunicación entre jefe y colaborador.

2.2 Productividad

El tiempo se establece como un importante factor a medir cuando se habla de productividad, la relación es entre menos tiempo leve obtener los resultados de un trabajo, más productivo es este, así mismo la relación se da entre la cantidad de bienes que se producen y la cantidad de recursos que se invierten para lograr el producto final, en este sentido se hace referencia a recursos humanos, materiales y universales como el tiempo, se vuelve de esta manera un factor a considerar en los niveles gerenciales para toma de decisiones e implementación de procesos, estándares, rutas de acción y movimiento estratégico de personal, es importante considerar que generalmente la medición se realiza a nivel técnico y práctico con datos de medición cuantitativos. (Prokopenko, 2009)

Biasca (2006) “Tanto en la macro economía como el micro economía se refieren a la “función producción” esta función indica cómo se realiza el proceso de transformación de entradas en salidas de un sistema.” (p. 111).

Gutiérrez Pulido (2014) menciona que la productividad se mide a través de dos componentes, eficiencia y efectividad, es decir hacer las cosas bien con los recursos disponibles, pero además hacerlo reduciendo tiempos o recursos obteniendo mejores

resultados de los esperados. De manera que se puede incrementar la productividad a través de mejorar la eficiencia, disminuyendo la cantidad de tiempo desperdiciado y el incremento de la eficacia que tiene como propósito la optimización de la productividad, la cual se construye con capacitación y entrenamiento al personal, de manera que se debe procurar multiplicar la eficiencia por la eficacia para generar un aumento de productividad y considerar que el error no siempre es humano, los procesos y sistemas deben estar bien definidos porque son ellos los que originan la productividad, en este sentido más del 90% de las fallas están fuera del control humano.

2.2.1 Ventajas de la Productividad

La productividad garantiza que aumente la calidad en los procesos y trabajo realizados dentro de la empresa, y esto genera un bienestar común entre los trabajadores al sentir que su trabajo está reflejando excelencia lo que permite que aumenta la satisfacción profesional y laboral, así mismo la empresa garantiza un buen servicio y la elaboración de productos de calidad a sus clientes, de esta forma se genera una reacción en cadena ya que los clientes se sienten satisfechos y bien atendidos y los empleados se encuentran contentos con su trabajo, esto también impacta en la reducción de costos para los procesos operativos y el aumento de competitividad para la empresa por buenos resultados en el mercado de su rubro. (Deming & Nicolau, s. f.)

La productividad impacta directamente en el estilo de vida de los empleados y en su aumento o disminución de beneficios personales, el mejoramiento de la productividad

procede aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales, en este sentido si un aumento de costos es absorbido por la empresa, sus beneficios disminuirán, lo que implica mantener los costos de producción estables mediante la disminución de salarios reales, (Prokopenko, 1991, pp. 6-7). Esto hace referencia a despidos directos del personal que se encuentre en niveles bajos de producción o que no son piezas fundamentales para la continuidad operativa de las empresas.

La productividad en las agencias de publicidad forma parte vital para el crecimiento y desarrollo de marcas que hacen de las agencias sus aliados estratégicos para posicionar sus productos y aumentar sus ventas. El sector publicitario se ha convertido en uno de los sectores de actividad que más valor añadido aporta a las empresas e instituciones a pesar de las crisis económicas, nuevas tecnologías y medición de resultados, las agencias consolidaron su rol de socio estratégico de las empresas en la consecución de sus objetivos de crecimiento, ventas y expansión, de manera que las marcas les confía grandes cantidades de dinero con la expectativa de un retomo beneficioso, en este sentido el crecimiento de una empresa depende muchas veces de una buena agencia de publicidad. (Ignasi Ferrer & Medina Aguerrebere, s. f., p. XI). La productividad de las agencias contribuye al aumento de inversión por parte de los anunciantes, de manera que se genera también un beneficio económico para la agencia.

2.2.2 Factores que inciden en la productividad

Según D. J. Sumanth (1994):

- **Inversión**, el aumento de la inversión en capital da como resultado un aumento en la productividad.
- **Razón capital trabajo**, ya que existe una estrecha relación entre ellas para afectar la productividad.
- **Investigación y desarrollo**, la mayor parte de la investigación y desarrollo está enfocado al desarrollo de productos y a resolver los problemas del ambiente más que al mejoramiento de la productividad.
- **Utilización de la capacidad**, es decir el porcentaje de tiempo que se está operando.
- **La vida del equipo.**
- **Mezcla de la fuerza de trabajo.**
- **Ética del trabajo**, el número de horas trabajadas generalmente es menor al número de horas pagadas.
- **Los trabajadores temen perder su empleo**, los trabajadores por lo general se encuentran recelosos de las mejoras a la productividad cuando no ha habido suficiente comunicación antes de que se pongan en marcha las mejoras.
- **Administración**, cuando se da planeación y programación deficiente, instrucciones dadas a los empleados fuera de tiempo o con falta de claridad, falta de habilidad para ajustar la cantidad de personal y sus obligaciones, falta de disponibilidad de herramientas, falta de supervisión.

Se requiere de tres condiciones para que la productividad emerja, que el trabajador quiera ser mejor, que actúe en consecuencia y pueda ser mejor, las primeras dos se refieren al elemento humano y la tercera al tecnológico, en este sentido el humano es responsable en un 50% de que emerja la productividad y el elemento tecnológico de la empresa representa el otro 50%, ambos factores trabajan juntos para el aumento de la productividad, entendiéndose la productividad es como un buen estado de ánimo que hace productivos a los trabajadores y para ello es necesario que estos sientan que sus expectativas están cubiertas de acuerdo a sus formación socio cultural, querer ser mejor es una actitud, actuar en consecuencia es unir todo y hacer que funcione, poder ser mejor indica que se tienen los medios para lograrlo. (Herrera Retiz, Martínez López, & Villalobos Odaz, 2010).

Los factores que restringen la productividad son:

- La incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- Problema de los reglamentos gubernamentales.
- El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.
- Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.
- Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan de forma individual y combinada para restringir la productividad. (Bain, 1985)

La productividad no se encuentra en un manual de instrucciones ya establecido para todas las empresas, se aplica diferente a cada rubro y la importancia de los factores depende de condiciones externa. Los economistas clásicos reconocieron que la acumulación de capital era el motor fundamental del crecimiento, llevando esto implícito el esfuerzo y sacrificio de la generación actual a favor de una mayor calidad de vida en el futuro, pero se estudiada esta teoría se descubrió que el producto por trabajador estaba creciendo mucho más de lo que se podía explicar mediante la acumulación de capital, generando así la contabilidad del crecimiento, se hace importante entonces distinguir entre cantidad y calidad de la fuerza de trabajo y así como se califican distintos tipos de trabajadores, (Mas Ivars & Robledo Domínguez, 2010, pp. 63-64) de manera que el capital humano se constituye en un importante factor para medir la productividad.

El tiempo es otro factor a considerar al momento de referirse a la productividad y su buena administración depende de todos los miembros de la empresa. La línea que representa el tiempo va desde el momento que el cliente hace el pedido hasta el momento en el que la empresa recibe la suma de dinero correspondiente a dicho pedido, con una constante atención en esta línea se busca de forma permanente reducir su longitud activando los flujos, a todo el personal se le pide orientar la mejora continua en función de estos objetivos, es decir el sistema de producción debe compenetrarse con el mercado, los directivos deben tener una fuerte sensibilidad como expertos en producción, (Galgano, 2004, pp. 75-76). En este sentido

se debe procurar cada una de las áreas de la empresa funcionen de acuerdo a tiempos optimizados de manera que aumente la productividad con un trabajo de calidad que genere satisfacción en el cliente y con la gestión adecuada en los niveles contables para el cobro oportuno de dicho servicio.

La formación y el entrenamiento elevan o están relacionados directamente con la productividad, el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones y se convierte en una ventaja competitiva sostenible, dando como resultado el mejor retorno de la inversión, así mismo la capacitación y la motivación intervienen positivamente en la productividad, la satisfacción en el trabajo está relacionado con los empleados altamente productivos y el valor de la recompensa que los empleados obtendrán por su desempeño está relacionado con la aptitud laboral y la percepción que el esfuerzo será recompensado. (Cequea & Rodríguez Monroy, 2012, p. 1)

Por lo general se considera que un empleado bien remunerado genera con mayor facilidad productividad laboral interna, pero esta afirmación no es completamente cierta, Los empresarios suelen medir erróneamente la productividad laboral como el cociente entre el gasto global de la empresa en mano de obra y la producción total. Como consecuencia de ello, luego de un periodo de crecimiento económico y de los salarios por encima de la inflación, el costo de la mano de obra pasa a ocupar un lugar importante en las estructuras de costos de las empresas, sin que ello se refleje en un incremento de la productividad laboral, el problema es que al enfrentarse a tiempos económicos difíciles el peso de la mano de obra se sienta mucho más que antes. En ese escenario, es probable que los empresarios quieran aumentar la productividad laboral y al mismo tiempo reducir la cantidad de trabajadores, para mantener la rentabilidad de la empresa. (Noticias Financieras, 2014, p. 1). De manera que se deben enfocar los esfuerzos para mejorar la productividad en otras áreas no solamente en buenos salarios.

2.2.3 Mejoramiento de la Productividad

La productividad debe ser constantemente medida para encontrar áreas de mejora y proceder con implementación de mejores prácticas, existen 6 ventajas en la retroalimentación objetiva como técnica para mejorar la productividad, primero se basa en datos que ya están generados, segundo proporcionarla es sencillo y requiere poca inversión de dinero y tiempo, tercero su uso tiene una buena validez. La retroalimentación es un medio natural de control, es decir requiere cambios menores en los procesos, cuarto, los resultados son evidentemente rápidos, quinto, se puede implementar en establecimientos en donde pocas intervenciones adicionales sean factibles, sexto, su uso refuerza los efectos de otras técnicas para mejorar la productividad. (Kapelman, 1988, pp. 192-193). Desde este punto de vista se puede mejorar la productividad a través de la comunicación basada en retroalimentación objetiva.

El aumento de productividad en las empresas representa directamente una mejora en la economía y sistemas de la organización, en este sentido los colaboradores se sienten motivados a formar parte de procesos que aumenten la productividad porque intuyen que recibirán un beneficio laboral bajo el sistema de compensación por el esfuerzo adicional que están prestando basado en el tipo de productividad marginal, además de esto los trabajadores esperan recibir participación en la productividad generada por sobre los esfuerzos adicionales, básicamente los colaboradores esperar recibir compensación económica por el incremento de productividad que la empresa obtenga, así mismo el sistema económico del rubro de la empresa es impactado con el aumento de ganancias que la empresa está generando (Ginebra, 1962, p. 27) de manera que la productividad de las empresas debe generar un sistema de recompensa real para los colaboradores.

En la medida que las empresas reconocen la importancia de la productividad en sus operaciones, surge la necesidad de realizar una planificación adecuada que permita la implementación y sostenimiento de procesos productivos, esto implican el involucramiento y compromiso de la gerencias y áreas específicas para su implementación, como ser un director con influencia capaz de adoptar enfoques multidisciplinarios, tener habilidades organizacionales y buena comunicación con los colaboradores, así mismo la incorporación de productividad debe contar con una perspectiva a largo plazo , de manera que los esfuerzos se dirijan hacia un conjunto común de metas y los cambios se vuelvan partes del sistema de operación normal de la empresa, así mismo se pueda hacer frente a la resistencia natural que se presenta por algunos colaboradores de manera que la productividad forme parte de la cultura de la empresa con el uso de diferentes métodos estratégicos. (Kapelman, 1988).

El trabajo continuo de los empleados en sus funciones los hacen estar más familiarizados a los procesos que los gerentes o dueños de las empresa, en este sentido es de valor el involucramiento del empleado en la implementación de la productividad, además de que el impacto de decisiones a nivel del empleado le permite en caso de mala decisión afectar en un nivel más bajo en comparación a la decisión general de nuevos métodos de trabajo, de esta forma establecer programas de sugerencia de los empleados permite que se fortalezca la organización, la productividad es beneficiada con la implementación de programas de sugerencias de empleados, esto genera motivación en los empleados al ser parte de la contribución directa para el cambio hacia la productividad y contribuye significativamente a el aumento de competitividad, eficiencia, eficacia y por ende de la productividad. (Tylczak, 1993).

Los principios para mejorar la productividad son los siguientes:

- Calidad/perfección: En los procesos y el desempeño
- Orientación hacia el cliente: Enfocados en deleitar al cliente no solamente satisfacerlo, es decir generar un ambiente de trabajo con el personal enfocado en atender diligentemente lo que le cliente necesita.
- El valor del empleado: Se refiere al trato al empleado de manera que se sienta bien, valorado y respetado.
- Curva de aprendizaje: Los niveles y costos de productividad deben ser planeados en función de la curva de aprendizaje.
- Diseño de producto/servicios: De manera que se simplifiquen los componentes.
- Benchmarking: Tomar lo mejor de las estrategias de por lo menos 3 competidores.
- Miniaturización: Utilizar tecnología basada en micro procesadores en el proceso de diseño de los productos y servicios.
- Investigación y desarrollo: Trabajar de cerca con instituciones académicas y de investigación para desarrollo de ideas y procesos que generen un aumento de la productividad.
- Planeación de la mezcla de productos: Que la mezcla de productos o servicios sea de alta participación y aceptación en el mercado.
- Secreto: Los nuevos servicios, productos o ideas novedosas, deben permanecer en el anonimato en la medida de lo posible.
- Mutuo beneficio: De manera que todos los públicos de la empresa sean beneficiados.

- Consistencia: Consistencia en buenas prácticas en cada uno de los procesos operativos de la empresa, de manera que estas buenas prácticas generen un aumento constante de productividad. (Lefcovich, 2009)

2.2.4 Medición de la Productividad

La medición de la productividad debe incluir elementos cuantitativos y cualitativos, en este sentido un aspecto cualitativo a considerar radica en las personas que dirigen la empresa, uno de ellos es la incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad. Muchas personas se sienten explotadas por las empresas tanto como empleados como consumidores, la culpa de las actitudes negativas prevalecientes entre las empresas y su afán de lucro recae sobre los dirigentes empresariales, se gastan millones en publicidad para comunicar los beneficios de los productos, pero no se realizan gastos para comunicar la importancia que tienen las utilidades en crear empleo y mejorar el nivel de vida para todos. En vez de considerar a los empleados como socios se les aísla en la comunicación sobre resultados. (Bain, 1985c, p. 15) se debe considerar el factor comunicación adecuada a los empleados para mantener la productividad.

Para medir la productividad se utilizan formulas cuantitativas, por ejemplo, la productividad reflejada a través de las ventas netas en relación a salarios pagadas, rara vez se consideran los aspectos cualitativos de la producción (un producto debería ser bien hecho a la primera vez y responder a las necesidades de los clientes). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo, reparación después de la venta) debe ser incluido en la

medición de la productividad, un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. Si un producto satisface al cliente, este se verá inclinado a comprar productos de la misma marca, si el cliente ha quedado insatisfecho con el producto no lo comprara más. Sea producto o servicio en la medición de la productividad se debe incluir los reprocesos que se generan y cuál es el motivo de la incidencia. (Jiménez, Castro, & Brenes, 2009)

Se mide la productividad de los procesos y no de los individuos que intervienen en estos porque la productividad no depende exclusivamente del desempeño del trabajador. Para la medición de la productividad se establecen las siguientes fases:

- Seleccionar el proceso de medición, puede ser toda le empresa o solamente un departamento.
- Analizar el proceso, ubicando y definiendo sus entradas y salidas.
- Determinar y formular conceptualmente indicadores de productividad.
- Cuantificar, graficar y analizar estadísticamente los indicadores.
- Se ajustan los rasgos de referencia aceptados y rechazados de cada indicador de productividad.
- Se analiza cualitativamente en comportamiento cuantitativo de cada indicador de productividad, con el fin de determinar si se obtuvo o no una mejora en el proceso.

Existen diferentes niveles de mensurabilidad en los procesos seleccionados, se recomienda la utilización del criterio de flexibilizar los rangos de referencia. (Herrera Retiz et al., 2010)

Las variables de la productividad se clasifican en: Trabajo, capital y gestión, relacionado al trabajo, se contribuye a la productividad con un personal capacitado, con formación básica en las disciplinas que ejerce y con salud física y mental, así mismo con accesibilidad de vías correspondiente al establecimiento de la empresa, esto se relaciona a la movilización de los empleados. Relacionado al capital la disminución en inversión de capital por empleado tiende a provocar una disminución en la productividad, de manera que se debe sostener con estrategias de diseño en el sistema de trabajo. La gestión empresarial se basa en lograr optimizar los recursos humanos y materiales, es decir que la tecnología, formación y el conocimiento se utilicen de manera adecuada. (Lefcovich, 2009c) estas variables deben ser consideradas al momento de realizar la medición de productividad dentro de las empresas.

2.3 Comunicación Organizacional

La comunicación debe ser parte de la administración estratégica para gestionar el desarrollo de la empresa. A través de la comunicación las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva. La comunicación contribuye a la buena imagen de las empresas ante sus públicos internos y externos y lo hacen buscando notoriedad y se trata por tanto de una actividad directamente vinculada con la competitividad y la imagen de la organización. Para definir los objetivos de comunicación se deben considerar los que acompañan la actuación de la compañía a mediano y larga plazo, es decir objetivos estratégicos y los objetivos tácticos centrados en gestión de crisis. (Túñez López & Costa Sánchez, 2014, p. 38) en este sentido la comunicación representa un papel importante en la gestión para el desarrollo de productividad y competitividad de la empresa a nivel interno y externo.

Según Hilda Saladrigas en el artículo “Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos”, expresa: La comunicación organizacional es una disciplina que tiene sus matices conceptuales y teoría en la psicología social y la ciencia de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistemáticos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos teóricos que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo, actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en la que se ha dado llamar campos de la comunicación social. (Díaz Pérez & Guzmán, 2014, p. 14).

En la actualidad, la comunicación organizacional se traduce generalmente en tres dimensiones distintas, aunque con niveles de frecuencia individuales de acuerdo con el tipo de organización: la humana, la estratégica y la instrumental. La dimensión humana mejora la comunicación interpersonal y su objetivo es el respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización. Las organizaciones están hechas por humanos, que en diversos contextos (sociales, culturales, políticos, económicos) tratan de alcanzar sus metas, que deben basarse en un proceso de relación entre las personas. La comunicación debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información; la dimensión instrumental tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones; la dimensión estratégica considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en

el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos.(Félix Mateus, 2014, p. 203).

Tipos de comunicación organizacional que existen son los siguientes

- **Comunicación ascendente:** Flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores de autoridad.
- **Comunicación Descendente:** Flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores
- **Comunicación horizontal:** Se da a lo largo de la cadena de mando, entre las personas del mismo nivel jerárquico.
- **Comunicación informal:** Se refiere al chisme que coexiste con el sistema de comunicación formal de los administradores, puede ser verbal y escrita (Gómez & Prowesk, 2011, p. 1)

2.3.1 Postulados Básicos

Para darnos una idea de la importancia y el alcance del proceso comunicativo en las organizaciones, se presenta algunos postulados básicos.

Según Fernández Collado (2002) La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: internas y externas; vertical, horizontal y diagonal; intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

La comunicación organizacional es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de la comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa efecto lineales y directas, sino de procesos complejos. (Fernández Collado, 2002, p. 13).

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todas organizaciones se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (Andrade, 2005, p. 22)

2.3.2 Importancia de la Comunicación Organizacional

La comunicación es importante dentro de las empresas en cada una de sus áreas y los directivos deben propiciar el flujo de comunicación adecuado en cuanto a formas y canales. La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa a los objetivos de la organización y el sector social del cual forman parte. Partiendo del axioma, tanto si se propone o no, la organización siempre

comunica, la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forman parte de los procesos de gestión integral,(Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, p. 1)

La comunicación organizacional es un aspecto a considerar dentro de las estrategias empresariales ya que contribuye en el fortalecimiento de equipo de trabajo. Esta comunicación es importante ya que en su gestión se pone en juego el factor del funcionamiento fluido de los recursos humanos, el clima del trabajo y la productividad por tanto de ello depende en parte el rendimiento económico de la empresa, así mismo tiene la función de apoyar culturalmente el proyecto empresarial y su misión es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa en la implementación del personal, en el cambio de actitudes y en la mejora de la productividad. (Peña Acuña & Batalla Navarro, 2016, pp. 24-25). Su implementación y administración adecuada son vitales en el apoyo al desarrollo y crecimiento integral de las empresas en cada uno de sus procesos y en los colaboradores en cada una de sus áreas operativas.

2.3.3 Características de la Comunicación Organizacional

Se considera relevante para el tratamiento de la comunicación las siguientes características :

- Un proceso de intercambio: Incluye acciones compartidas, es decir involucra más que la simple transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor.

- La atención a la presencia de interlocutores: Intervención de sujetos sociales, implicados en procesos de producción e interpretación de sentidos, de manera que se transforme la comunicación en un proceso productivo.
- Identificación de los discursos: Formas simbólicas que traen las marcas.
- La aprehensión de procesos producidos situacionalmente: Manifestaciones de las prácticas discursivas y del panorama sociocultural de una sociedad. (Brönstrup Silvestrin & Elena, Ribeiro, 2009)

2.3.4 Modelo de las “CINCO IES”

El modelo de las cinco “ies” se puede representar de la siguiente manera:

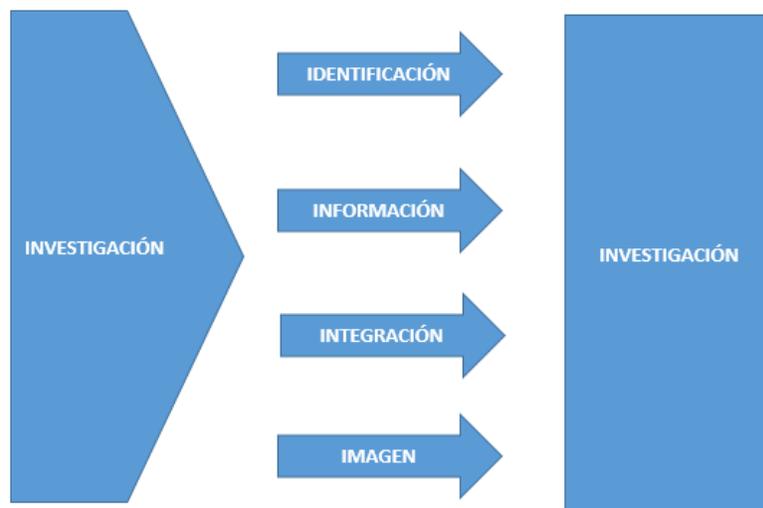


Figura 3 Modelo de las “Cinco IES”

Fuente: (Andrade, 2005a, p. 24)

La responsabilidad de la función de la comunicación organizacional respecto a cada una de las cinco “ies” se detalla a continuación:

- Propiciar la **identificación** de los colaboradores con la organización y, por lo tanto, el orgullo y el sentimiento de pertenencia. Estos se llevan a cabo, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión y valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.
- Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
- Favorece la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.
- Facilitando la creación de una **imagen** favorable y consistente de la organización ante sus públicos.

Todo lo anterior expuesto se representa gráficamente de la siguiente forma

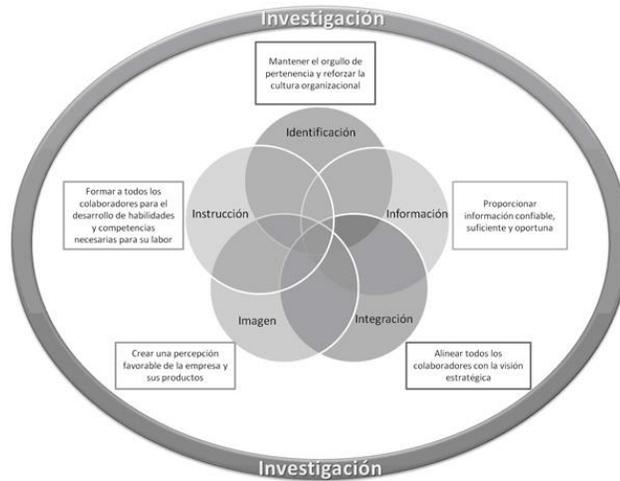


Figura 4 Representación gráfica de los objetivos de la comunicación organizacional

Fuente: (Andrade, 2005a, p. 31)

2.3.5 Lineamientos para una buena Comunicación Organizacional.

Toda organización requiere manejar una serie de reglas básicas para hacer que sus comunicaciones organizacionales funcionen. Los encargados de la gestión humana y de manejar de la comunicación deberán asegurarse de que cada uno de los trabajadores, jefes y directivos reciban, lean, entiendan y apliquen cuidadosamente el plan estratégico de la empresa, la misión, la visión y la cultura de la misma.

Además, deberán elaborarse los manuales de funciones, políticas y procesos, en donde se establecen los roles de cada uno de los empleados dentro de la organización, funciones, deberes y objetivos. Cuando estén elaborados, se deberán socializar entre los empleados que se desempeñen en el mismo nivel jerárquico. Esta es una manera de

asegurarse que cada uno de los empleados de la empresa está firmemente empoderado de su puesto de trabajo, conoce el alcance de sus funciones y sabe con quién deberá comunicarse en caso de necesitarlo. La socialización de las funciones y el desempeño de los empleados son fundamentales para que se establezca una comunicación en ambos sentidos. Es así como se proponen una serie de herramientas que ayudarán a que su organización y la comunicación interna mejoren sustancialmente; entre ellas tenemos: la evaluación anual de desempeño, el reporte semanal, la reunión mensual, las reuniones de los equipos de trabajo, las reuniones uno a uno, la retroalimentación y otras formas de comunicarse.

Haga una evaluación anual del desempeño: Todo empleado de la organización deberá ser evaluado al menos una vez al año; es decir, desde el último subordinado, hasta los directivos deberán pasar por este proceso. En la valoración se deberán incluir: una evaluación del cumplimiento de sus tareas conforme se establece en la descripción del cargo; su actitud ante el trabajo; la evaluación de la consecución de las metas y los objetivos del año en curso; y el delineo de las metas y objetivos que se trazarán para el siguiente.

Los reportes semanales: Cuanto mayor sea la organización, es más aconsejable que los responsables del equipo tengan un conocimiento veraz de la producción y el desempeño de sus subordinados en la empresa. Para ello se recomienda que los empleados redacten y entreguen a sus superiores jerárquicos informes semanales sobre las tareas realizadas, terminadas y por finalizar. Se puede incluir en el reporte semanal la planeación de tareas para la semana siguiente o cualquier punto importante por resolver.

No se olvide de sus equipos de trabajo: Los equipos de trabajo son parte fundamental de toda organización; son ellos los que le aseguran la culminación de los proyectos para alcanzar las metas. Por tanto, es importante que los equipos de trabajo funcionen como tal. Una buena forma de mantener informado al equipo de trabajo de las fases de un proyecto y del avance de la organización es realizar reuniones semanales o quincenales; en ellas se deberán tratar los puntos clave de los planes a adelantar, se escucharán propuestas, se discutirán mejores salidas y se encontrarán soluciones entre todos.

Las reuniones uno a uno: Para el empleado es importante poder hablar con su jefe. Los jefes inaccesibles solo hacen que el empleado se distancie de la organización. Así pues, el jefe deberá sacar tiempo entre sus funciones para realizar reuniones periódicas, cara a cara con sus subalternos, para tratar sobre su desarrollo personal o profesional, los problemas laborales que encuentra o para realizar una retroalimentación sobre su importancia dentro del equipo de trabajo, los planeas profesionales a futuro. Por otra parte, le ayuda al empleado a conocer de primera mano la información, plantear lazos laborales más estrechos con su jefe y le da mayor sentido de identidad con su labor y su empresa.

La retroalimentación: Ninguna organización se beneficia de los jefes absolutistas. Por el contrario, los que se reúnen con sus empleados, hablan con ellos, construyen los proyectos juntos y encuentran mancomunadamente las soluciones, son los jefes que alcanzan mayor éxito en sus grupos de trabajo. Además de conseguir hacer de estos verdaderos equipos de trabajo. Por ello es importante que un jefe constantemente retroalimente a sus empleados

con información sobre la empresa, sobre su rendimiento, sobre el alcance de los proyectos, sobre los logros alcanzados, sobre las metas no cumplidas. (Castro, 2014, p. 35)

2.3.6 Modelos o perspectivas para la Comunicación Organizacional

El tradicional, donde la comunicación puede ser medida, padronizada y clasificada. **El modelo interpretativo**, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. La comunicación es un proceso por medio del cual ocurre la construcción social de la realidad organizacional. Los símbolos y las significaciones son fundamentales en las diversas formas de manifestación del comportamiento organizacional. **La perspectiva crítica**, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación. (Brönstrup Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2009, p. 35)

2.3.7 Campos de acción en los cuales se desenvuelve la Comunicación Empresarial

Difusión de Imagen Institucional: Aquí se pone énfasis en el desarrollo de una imagen sobre la confiabilidad de los servicios comerciales que ofrece la empresa. Da lugar a lo que conocemos como la Comunicación Corporativa.

Planificación y Desarrollo Estratégico: Se enfatiza en el desarrollo de planes para el posicionamiento estratégico en mercados dirigidos a conseguir una posición competitiva,

significativamente diferencial. También se desarrollan planes para enfrentar situaciones problemáticas, como situaciones de crisis, situaciones conflictivas o proyectos a mediano o largo plazo.

Comunicaciones de Marketing: Aquí se enfatiza en el desarrollo de decisiones coordinadas para la ejecución de planes de acción en mercados comunicacionales en los cuales se busca establecer una ventaja de comunicación o el aprovechamiento de oportunidades de marketing vinculadas al desarrollo de marcas. Da lugar a la comunicación comercial y al mercado de la comunicación de la marca (branding). Aquí las comunicaciones son las que coordinan las actividades del marketing de las empresas con énfasis en el consumidor, sus expectativas y valores frente al producto y lo que se dice sobre él y los contactos comunicacionales de él con la marca a diferentes niveles de visibilidad social. (Bendezú, 2006, p. 67)

2.4 Conceptualización

- Productividad

Prokopenko,(2009)define,

La productividad se define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor productividad en volumen y calidad con el mismo insumo, representado a través de la siguiente formula: $\text{producto/insumo} = \text{productividad}$. (p. 66)

- Eficiencia: Es la relación recursos/ resultados bajo condiciones reales. (Bouza Suárez, 2000)

- Eficacia: Es la relación objeto/ resultado bajo condiciones ideales, es decir cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y este se logra.(Bouza Suárez, 2000)
- Efectividad: es la relación objeto/resultados bajo condiciones reales, quiere decir que el propósito se ha logrado bajo condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo.(Bouza Suárez, 2000)
- Procesos: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (ASALE, 2014)
- Medición cualitativa: Pertenece o relativo a la cualidad. (ASALE, 2014)
- Análisis cuantitativo: Tiene por objeto identificar los componentes de una sustancia. (ASALE, 2014)
- Competitividad: Rivalidad para la consecución de un fin. (ASALE, 2014)
- Comunicación organizacional:

“La comunicación organizacional es la disciplina cuyo objetivo de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio”
(Madrigal Torres, Baltazar Silva, & Franco García, 2009, p. 60).

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. (Fernández Collado, 2002, p. 12).

- Público Interno: Es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización.
- Público Externo: Es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ejemplo: Las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores.
(Delgado, 2014)

- Postulado: Proposición que se presenta como base de un razonamiento o de una demostración y cuya verdad es admitida sin que medien pruebas al respecto. («DefiniciónABC», 2017)
- Imagen: Es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objetivo y a través del cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. (Riel, 1997, p. 77)

2.5 Marco Legal

2.5.1 Políticas Laborales

2.5.1.1 Deberes y obligaciones de crea

- Horario de trabajo: De lunes a viernes jornada laboral de 8:00am a 12:00m. Y de 1:30 pm a 5:30 pm.
- Hora de almuerzo será de 12:00m a 1:30pm.
- El día sábado su horario de trabajo será de 9:00am a 12:00m.

2.5.1.2 Lo que esperamos de usted

- Realice personalmente la labor en los términos estipulados y acate las órdenes de su jefe inmediato y sus superiores.
- Manifieste buenas costumbres y conducta ejemplar en el desempeño de su labor.
- Auxilie a sus compañeros de trabajo en cualquier tiempo que se necesite ante siniestro o peligro inminente.
- Mantenga en buen estado los instrumentos y útiles que se le hayan facilitado para realizar su labor.
- Guarde confidencialidad en cuanto a los clientes y servicios prestados de nuestra empresa.
- Cumpla con cualquier otra obligación que se le impongan de acuerdo a su puesto de trabajo.

2.5.1.3 Restricciones al personal

Como empleado de FCB CREA esperamos que:

- No falte al trabajo o lo abandone en horas laborables, sin permiso de su jefe inmediato y de la Administración.
- No se presente a sus labores ingerido de bebidas alcohólicas u otras sustancias alucinógenas.
- No porte armas dentro de la oficina.
- No sustraiga materiales, útiles de oficina, equipo propiedad de la empresa sin previa autorización por parte de la administración.
- Si necesita ingresar a la empresa equipo de su propiedad, debe solicitar autorización a la administración.
- Las visitas no deben ingresar a todo el edificio, éstas se atienden en la Recepción o Salas de Conferencias
- No se le permite ingerir alimentos en las oficinas, debe hacerlo en el área del comedor.
- El día sábado solo podrá tener acceso al edificio por la entrada principal.

2.5.1.4 Prohibiciones

Esperamos que no cometa las siguientes faltas:

- Debe ser puntual en su hora de entrada por la mañana y después de almuerzo, ya que las llegadas tarde serán consideradas como faltas al contrato suscrito entre usted y la empresa, dando lugar a las sanciones correspondientes.
- Si usted viaja en representación de FCB CREA, se le solicita un buen comportamiento y evitar situaciones que atenten contra la moral y perjudiquen el nombre de la empresa.
- En las reuniones con medios de comunicación, clientes o de las empresas que pertenecen al grupo PUBLICOM y RESEARCH, deberá evitar realizar actos reñidos contra la moral y que perjudiquen el nombre de la empresa.

2.5.1.5 Permisos o ausencias

- Si necesita ausentarse de la oficina ya sea por enfermedad u otro motivo, después de hablar con su jefe inmediato, enviará un correo dirigido a quien le autorizó el permiso con copia a losorio@creahn.net para su aprobación, y a Celeste Hernández chernandez@gcchn.net para su información.
- Si el permiso es solicitado para más de 4 horas, deberá llenar el formato que se le entregará en RRHH.
- Si el permiso es solicitado cuando se encuentre fuera de la oficina ya sea porque llegará tarde, faltará al trabajo o se encuentra enfermo, deberá comunicarse con su jefe inmediato.

- Si su ausencia es por enfermedad deberá presentar un comprobante firmado y sellado por el médico que lo atendió.
- En caso de incapacidad, la misma deberá estar avalada por constancia médica firmada y sellada por el Doctor que lo atendió. No se tomarán como válidos los avisos de ausencia o permisos que no sigan el procedimiento anterior, por lo que se tomarán como falta y ausencia laboral. (Osorio, 2017b)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Identificación de Variables

A continuación, se presentan las variables principales de la investigación, las variables se han identificado por ser elementos claves de análisis para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, en este sentido se llevó a cabo la medición de la variable productividad de CREA para conocer la efectividad y eficacia de los procesos operativos de la empresa, así mismo es objeto de estudio la variable comunicación organizacional, en este sentido se hace referencia a los procesos de comunicación que la empresa está implementando en cada una de sus áreas operativas para el desarrollo diario del trabajo que se debe realizar, se convierten de esta manera la productividad de CREA y la comunicación organizacional como las dos variables objeto de estudio para la investigación.

Tabla 1 Variables de investigación

PREGUNTAS	VARIABLES
¿Cuáles son los procesos de comunicación organizacional con los que cuenta CREA?	Comunicación Organizacional
¿Qué nivel de productividad generan los procesos de comunicación organizacional?	Productividad de CREA
¿Cómo se desarrolla la estrategia de comunicación organizacional en CREA?	Comunicación Organizacional
¿Cómo impacta la productividad interna de CREA en el desarrollo organizacional?	Productividad de CREA

Relación de variable independiente y dependiente.

La comunicación organizacional se considera una variable independiente dentro de la investigación, siendo entonces la variable productividad de CREA, dependiente para efectos de estudio de los procesos de comunicación organizacional que se dan en CREA, en la cual se midió el nivel de productividad en función de la comunicación, a través de la investigación se pretendió comprobar el nivel de relación o impacto de las variables de estudio o en su defecto la independencia de ambas variables, de manera que se puedan realizar acciones de mejora en la comunicación organizacional para fines de mejoramiento en la productividad interna de CREA en cada una de sus áreas operativas y estratégicas.

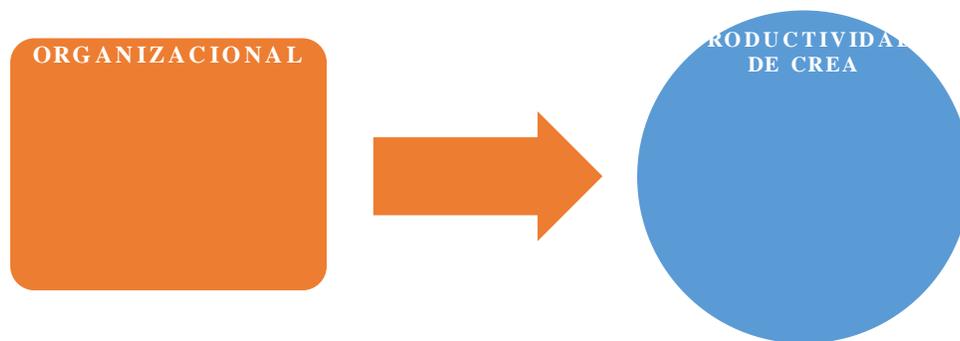


Figura 5 Variables independiente y dependiente

3.2 Enfoque de la Investigación

El enfoque a utilizar para la investigación es mixto ya que contiene elementos y herramientas de recolección de datos de tipo cuantitativo (encuesta), así como también elementos y herramientas de recolección de datos y análisis de tipo cualitativo (entrevistas a profundidad). Se hace la salvedad que predominan los aspectos cuantitativos en la investigación por el tamaño de la población de estudio a la cual se le aplicó dicho instrumento, sin embargo, la investigación no se puede considerar completa sin el aporte valioso de las herramientas y los análisis cualitativos aplicados a expertos para efectos de investigación.

3.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación establece la generación de datos cuantitativos en cuanto a la medición de la productividad que presenta CREA, del cual se genera un análisis de causa y efecto, con un proceso de análisis objetivo, de manera que los resultados obtenidos tengan precisión numérica y datos cualitativos referentes a los procesos de comunicación organizacional, extrayendo opiniones y significados a través de los datos obtenidos, con un proceso de análisis sobre la realidad objetiva, con profundidad de ideas y riqueza interpretativa en función de la cantidad de información de valor recolectada.

Haciendo un análisis de la investigación se establece que es de tipo **descriptiva** porque se van a describir los procesos y formas de comunicación practicadas en CREA en

las posiciones gerenciales y su impacto en los niveles de productividad de CREA generados dentro de la empresa a nivel de colaboradores. La investigación por su naturaleza está enmarcada en el diseño **No Experimental**, esto quiere decir que la investigación se llevó a cabo en un determinado espacio temporal, en un momento único en el tiempo y no se va a llevar a cabo un proceso científico de comprobación para determinar la exactitud de cada aspecto correspondiente a la investigación.

3.4 Población de Estudio

Para las encuestas la población que fue seleccionada está formada por todos los empleados que trabaja en CREA en sus diferentes áreas y departamentos como ser; la unidad de cuentas, medios, creatividad, diseño, logística y la unidad digital, ya que se cuenta con una población limitada, se decidió aplicar esta herramienta a nivel regional, bajo la premisa que toda la región opera bajo el mismo modelos de negocio y la misma cultura organizacional ya que los propietarios administran la operación de forma igual para toda la región, en este sentido la investigación se aplicó a los siguientes países, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Honduras, dicha población asciende a un total de 80 empleados.

Por otro lado, se puede mencionar que la entrevista a profundidad es una herramienta de investigación que se decidió utilizar para conocer el nivel estratégico, la opinión y conocimiento que tienen los gerentes de CREA sobre la estrategia de comunicación de la empresa, su implementación e impacto, para la aplicación de esta se seleccionaron 6 gerentes

en su totalidad, que forman parte de cada unidad operativa de CREA Honduras a conveniencia de las investigadoras, ya que los procesos estratégicos a nivel gerencial vienen dictados por los gerentes propietarios de CREA a nivel regional, es decir los gerentes en todos los países cuentan con las mismas instrucciones sobre la manera en que se deben gerenciar cada una de las áreas operativas de la empresa.

3.5 Descripción de los instrumentos usados para recolectar la información.

Para lograr los objetivos de la presente investigación y medir las variables de interés, se aplicó dos instrumentos de recolección de datos:

- Encuesta (Cuantitativa)
- Entrevistas a profundidad (Cualitativa)

Se realizó la combinación de estas dos herramientas de manera que se pudiese obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el nivel de productividad con el que cuenta CREA y los efectos que las estrategias de comunicación organizacional están generando en la productividad de CREA, es decir el impacto de una variable sobre la otra y en función que la variable productividad de CREA requiere información cuantitativa se asignó la encuesta para recolectar la información necesaria de análisis, sobre la variable de comunicación se asignó la entrevista a profundidad ya que en este sentido se pretende conocer, identificar y analizar los procesos estratégicos de comunicación que se desarrollan a nivel gerencial.

Encuesta: Este instrumento se diseñó con un total de 20 preguntas compuestas por, dicotómicas, abiertas, selección única, selección múltiple y escala de Likert (Anexo 3), de

manera que se determinara los niveles de productividad de CREA, el conocimiento y efectividad de los medios utilizados para transmitir los mensajes, así como las estrategias de comunicación que la empresa ha establecido en los empleados de CREA a nivel regional. El envío de la encuesta a los empleados se aplicó a través de buzón correo electrónico, es decir a la dirección de correo corporativa para cada país en todos sus departamentos y áreas.

Entrevista a profundidad: Para las entrevistas a profundidad se elaboró un cuestionario estructurado con un total de 9 preguntas abiertas (Anexo 4), que sirven como lineamientos principales y guía a partir de los cuales en la investigación se puede profundizar cada aspecto de los procesos, lineamientos, estructuras, aplicabilidad, funcionabilidad, elaboración, conocimiento y participación de las estrategias de comunicación organizacional con el entrevistado. Dicho instrumento se elaboró con el objetivo de que la investigación tuviese mayor confiabilidad. Esta herramienta se llevó a cabo de manera personal a gerentes de cada unidad operativa de la agencia.

3.6 Descripción de los medios de recolección de datos

Fuentes de Datos: Para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación:

- **Fuentes de información primarias:** Se desarrolló la encuesta y la entrevista a profundidad como herramientas para la recolección de los datos primarios. Estas herramientas fueron elaboradas con el fin de obtener información directamente de la

unidad de análisis que componen la población de estudio. En función de los objetivos establecidos para la investigación representan las herramientas idóneas de aplicación para obtener la información precisa que permita responder las preguntas de investigación planteadas.

- **Fuentes de información secundarias:** Con el propósito de obtener los datos de las fuentes secundarias se utilizaron libros de textos relacionados al tema de comunicación organizacional y productividad dentro de las empresas con la autoría de escritores y exponentes con mayor trayectoria y reconocimiento en ambas áreas de estudio, así mismos estudios realizados con anterioridad y artículos realizados por fuentes certificadas a nivel académico, se utilizó también páginas web de CREA Honduras y a nivel regional.

CAPITULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis y resultados herramienta cuantitativa

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento de investigación encuesta:

1. ¿A través de qué medios recibe la comunicación de la empresa?

Tabla 2 pregunta 1

¿A través de qué medios recibe la comunicación de la empresa?	Recuento	% del N de columna
Correo	70	87.5%
Cara Cara	34	42.5%
Reuniones de estatus	29	36.3%
Sistemas informáticos	18	22.5%
WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea	17	21.3%
Escritos	13	16.3%
Rumores	12	15.0%
Rotulación	5	6.3%
Total	80	100.0%

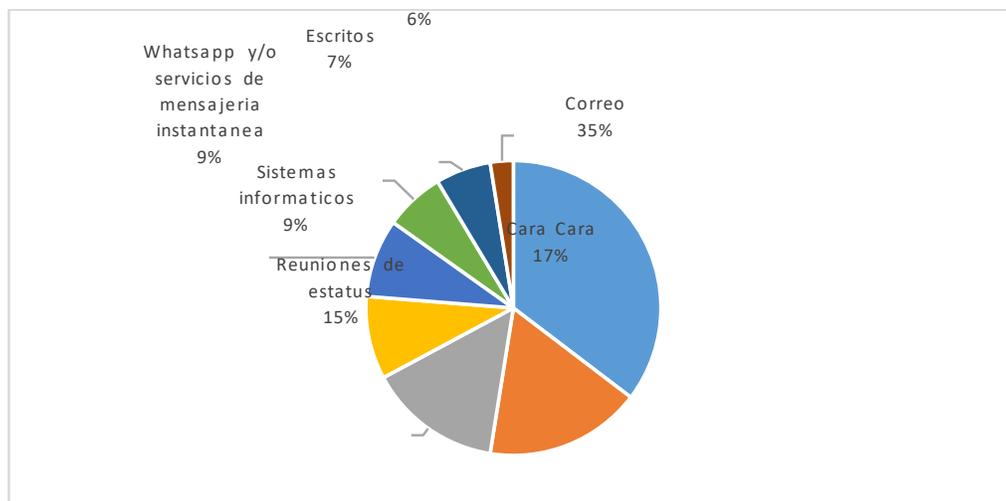


Figura 6 Grafico pregunta 1

El porcentaje más alto de la población encuestada confirma que el medio por el cual recibe la comunicación generada por la empresa es correo electrónico y en segundo lugar el medio más utilizado es reuniones cara a cara. En este sentido se puede comprobar que a pesar que la agencia dispone de otros medios de comunicación, los colaboradores reconocen únicamente dos como los medios más efectivos. Dejando en cuarto lugar a uno de los medios más importantes para la agencia en este caso el sistema informático iCom, ya que a través de este se canaliza el proceso de comunicación que se realiza desde el cliente hasta el producto final, sin embargo, los colaboradores no reconocen como uno de los principales medios. De manera que CREA debe prestar atención a este aspecto, para realizar acciones que permitan ubicar al iCom como uno de los principales medios de comunicación dentro de la empresa.

2. ¿Considera adecuados los medios de comunicación que CREA utiliza para el desarrollo de su trabajo?

Tabla 3 pregunta 2

¿Considera adecuados los medios de comunicación que CREA utiliza para el desarrollo de su trabajo?	Recuento	% del N de columna
Si	64	80.0%
No	10	12.5%
NS/NR	6	7.5%
Total	80	100.0%

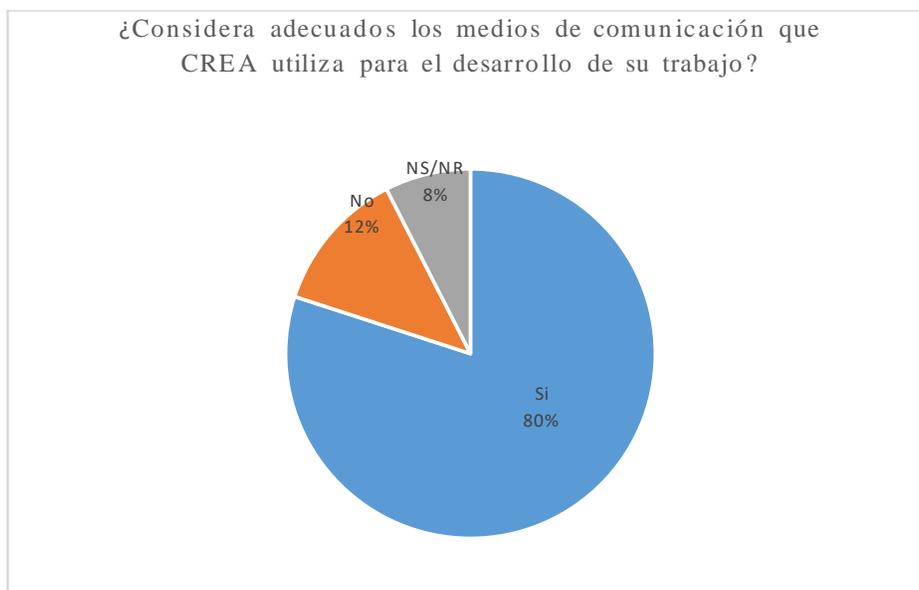


Figura 7 Grafico pregunta 2

Los empleados de CREA consideran que los medios de comunicación que se utilizan para el desarrollo del trabajo son adecuados, en este sentido la información que la empresa está transmitiendo llega de manera adecuada a los colaboradores, así que se puede afirmar que los medios son los indicados, sin embargo, en función de la pregunta ¿A través de qué medios recibe la comunicación de la empresa? los colaboradores identifican con un porcentaje alto el correo y cara a cara como los medios a través de los cuales reciben la información, en este sentido se asocia que la respuesta sobre medios adecuados es específicamente para correo y reuniones cara a cara, dejando de lado los otros medios a través de los cuales la empresa realiza su comunicación organizacional y por ende los colaboradores reconocen únicamente estos dos medios, dejando de lado los otros medios involucrados en el proceso.

3. ¿Conoce usted los procesos de comunicación de CREA?

Tabla 4 pregunta 3

¿Conoce usted los procesos de comunicación de CREA?	Recuento	% del N de columna
Si	47	58.8%
No	31	38.8%
NS/NR	2	2.5%
Total	80	100.0%

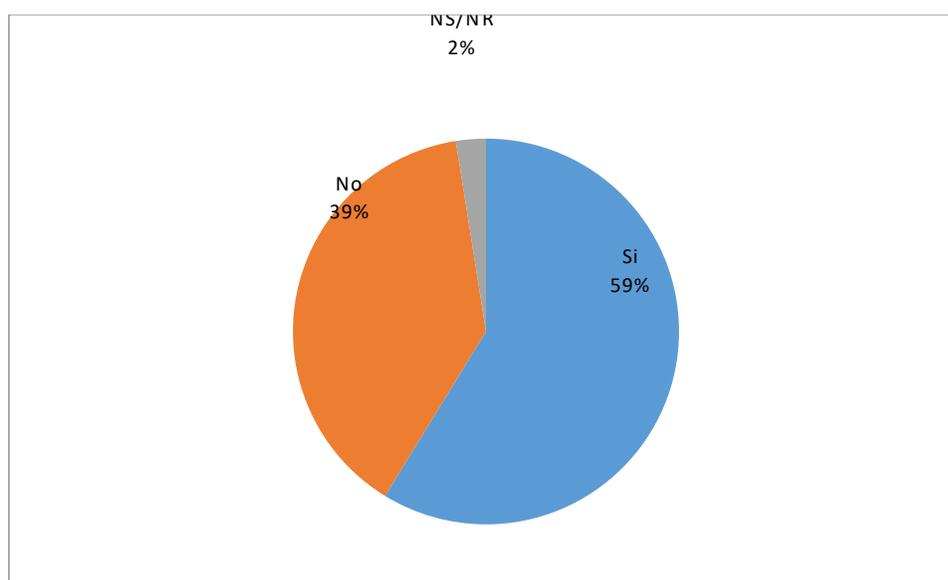


Figura 8 Grafico pregunta 3

Los empleados afirman conocer los procesos de comunicación de la empresa, sin embargo los gerentes indican que no existen procesos de comunicación estructuradas, lo que se realiza son acciones de comunicación a través de medios específicos, pero no existe un procesos estructurado de comunicación, de manera que la cultura de comunicación que se ha creado en la empresa está enfocada únicamente en el uso de dos medios de comunicación que funcionan de manera correcta para la recepción y funcionalidad de los mensajes transmitidos, entendiéndolo así para los colaboradores como un proceso de comunicación

estructurado, en este sentido un 38.8% no consideran como un proceso de comunicación la utilización de este medios, en este sentido la empresa debe establecer la unidad de comunicación para estandarizar y mejorar las acciones de comunicación organizacional.

4. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la estrategia de comunicación con la que cuenta actualmente CREA?

Tabla 5 pregunta 4

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la estrategia de comunicación con la que cuenta actualmente CREA?	Recuento	% del N de columna
Mucho	18	22.5%
Algo	14	17.5%
Regular	23	28.8%
Poco	12	15.0%
Nada	7	8.8%
NS/NR	6	7.5%
Total	80	100.0%

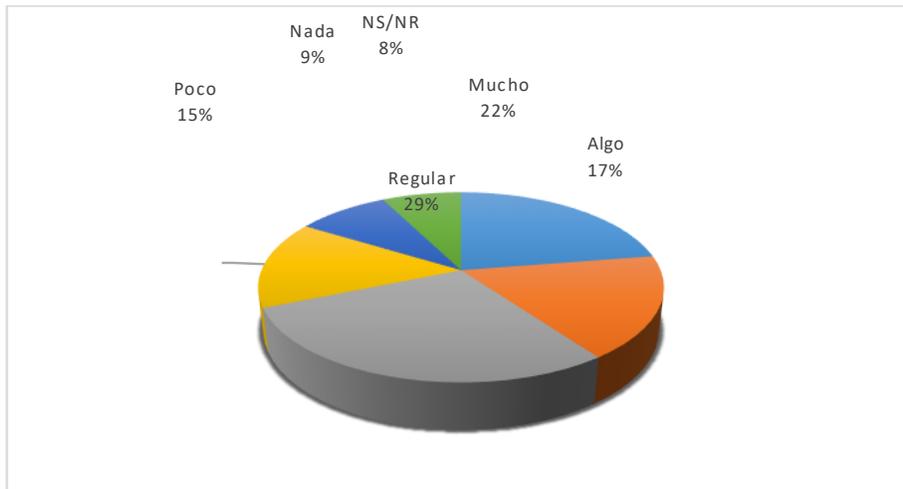


Figura 9 Grafico pregunta 4

El nivel de conocimiento de la estrategia de comunicación de CREA ante los empleados está en un nivel intermedio, esto quiere decir que no todos la conocen. Se puede observar que de todos los empleados encuestados solamente el 22% tiene un conocimiento completo sobre las estrategias de comunicación y en este sentido con la salvedad que lo que se practica son acciones de comunicación a través de los dos medios que predominan en la investigación (encuesta y cara a cara), de manera que del 100% de los colaboradores que afirman y consideran adecuados los medios a través de los cuales reciben los mensajes, solamente el 22% tiene conocimiento completo de estos medios y su funcionalidad estratégica.

5. ¿Qué tan satisfecho está usted con respecto a la información que recibe de CREA para realizar su trabajo?

Tabla 6 pregunta 5

¿Qué tan satisfecho está usted con respecto a la información que recibe de CREA para realizar su trabajo?	Recuento	% del N de columna
Excelente	18	22.5%
Buena	45	56.3%
Regular	15	18.8%
Mala	2	2.5%
Total	80	100.0%

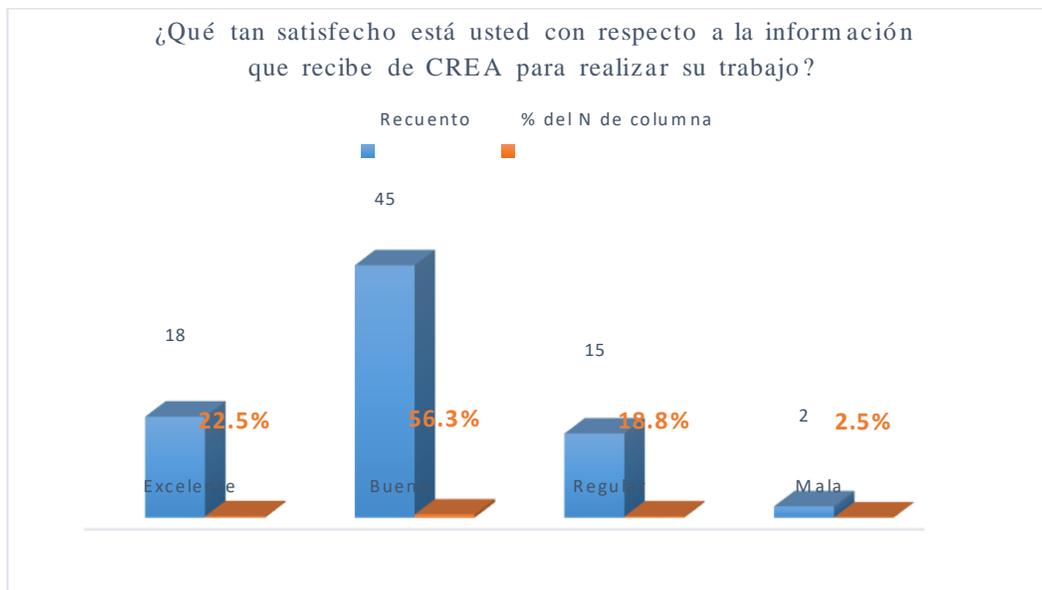


Figura 10 Grafico pregunta 5

El porcentaje más alto de la población encuestada se siente satisfecho con la información que recibe para realizar su trabajo, a pesar que consideran adecuados los medios a través de los cuales reciben los mensajes, los colaboradores no consideran excelente la información que reciben en este sentido la empresa encuentra un área de mejora, ya que los gerentes perciben respuestas positivas de las acciones de comunicación que realizan, de manera que se debe replantear si los medios son efectivos y aceptados, el problema está en el mensaje, es aquí que surge la necesidad de una estrategia de comunicación necesaria para la empresa ya que el 77.6% de los colaboradores no están completamente satisfechos con la información que reciben, es decir pueden estar en un nivel más alto de satisfacción.

6. ¿Cómo interpreta la facilidad de comprensión respecto a los mensajes que CREA transmite a sus empleados? Donde 5 es Muy fácil y 1 Muy difícil de comprender.

Tabla 7 pregunta 6

¿Cómo interpreta la facilidad de comprensión respecto a los mensajes que CREA transmite a sus empleados? Donde 5 en Muy fácil y 1 Muy difícil de comprender.	Recuento	% del N de columna
1	3	3.8%
2	4	5%
3	15	18.8%
4	28	35%
5	24	30%
NA/NR	6	7.5%
Total	80	100.0%

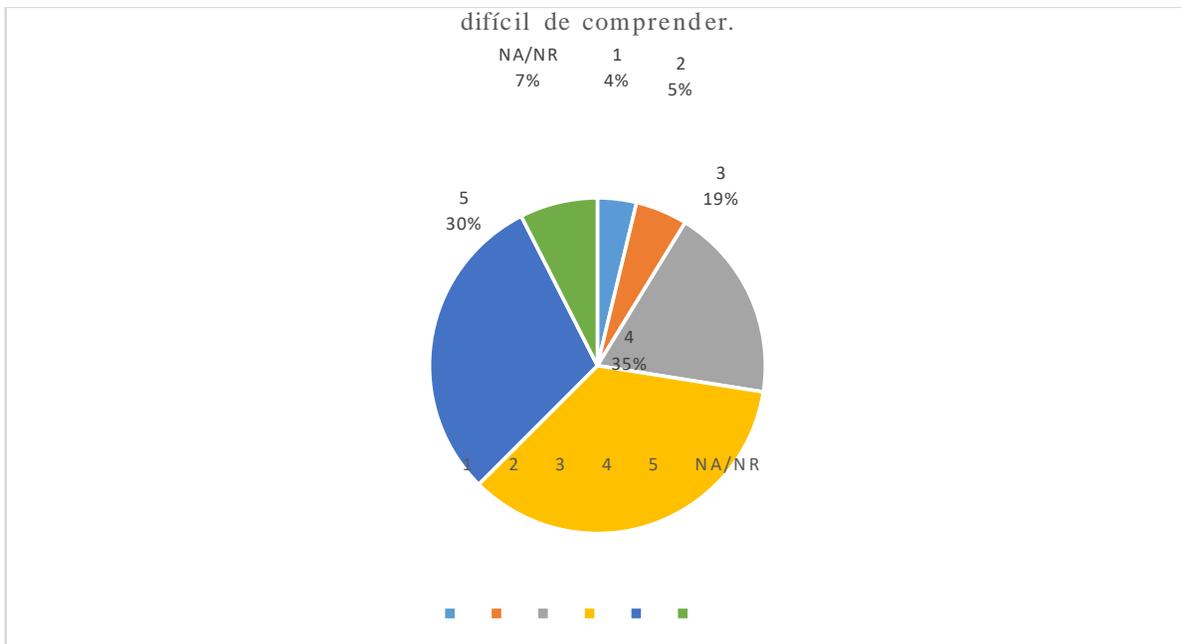


Figura 11 Grafico pregunta 6

Los mensajes que CREA transmite a sus empleados a través de los diferentes medios que emplea son de fácil entendiendo para que los colaboradores puedan realizar su trabajo y

alcanzar los objetivos establecidos y en este sentido se puede comprobar la posición de los gerentes con respecto a la respuesta que reciben de los colaboradores al momento que realizan las acciones de comunicación, sin embargo a pesar que la comunicación se ubica en un alto porcentaje de comprensión, los colaboradores no se encuentran totalmente satisfechos con la información que reciben, de manera que se presenta a la empresa un reto de comunicación en cuanto a la estructura del mensaje y el tono de comunicación, porque aunque se está recibiendo una respuesta positiva en cuanto a comprensión de mensaje, estos mensajes están generando sensación de insatisfacción general en todo el equipo de trabajo a nivel regional.

7. ¿A través de qué medios comprende mejor (o se le facilita comprender) la comunicación de la empresa para realizar su trabajo?

Tabla 8 pregunta 7

¿A través de qué medios comprende mejor (o se le facilita comprender) la comunicación de la empresa para realizar su trabajo?	Recuento	% del N de columna
Correo	62	77.5%
Cara a cara	52	65%
Reuniones de estatus	33	41.3%
Sistema informáticos	13	16.3%
Escrita	10	12.5%
WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea	9	11.3%
Rotulación	6	7.5%
Rumores	1	1.3%
Total	80	100.0%

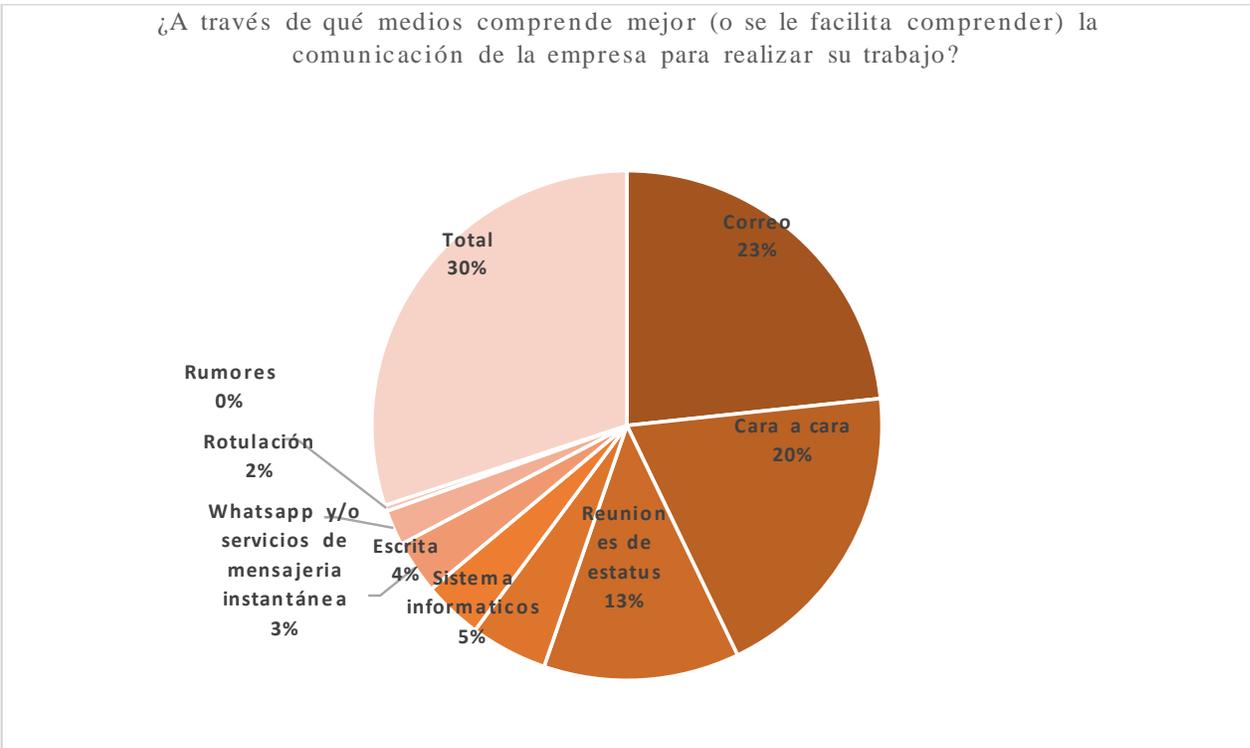


Figura 12 Grafico pregunta 7

Los colaboradores a nivel regional comprenden mejor la comunicación a través de correo electrónico en primer lugar y segundo lugar de manera directa cara a cara, en este sentido el primer medio es un medio de comunicación formal a nivel empresarial, sin embargo no permite transmitir emociones ni expresarse con facilidad, de manera que la comunicación se enmarca en un tono formal, y el segundo medio que es “cara a cara” viene a reforzar la comunicación ya que permite explicaciones más profundas, expresiones y emociones más evidentes, entonces la oportunidad de mejora radica en el tono de comunicación que la empresa implementa al momento de comunicarse, ya que los empleados se encuentran totalmente satisfechos con la comunicación.

8. ¿A través de qué medios prefiere recibir la comunicación de la empresa para realizar su trabajo?

Tabla 9 pregunta 8

¿A través de qué medios prefiere recibir la comunicación de la empresa para realizar su trabajo?	Recuento	% del N de columna
Correo	65	82.3%
Cara a cara	48	60.8%
Reuniones de estatus	28	35.4%
Sistema informáticos	13	16.5%
Escrita	12	15.2%
WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea	5	6.3%
Rotulación	4	5.1%
NS/NR	1	1.3%
Total	79	100%

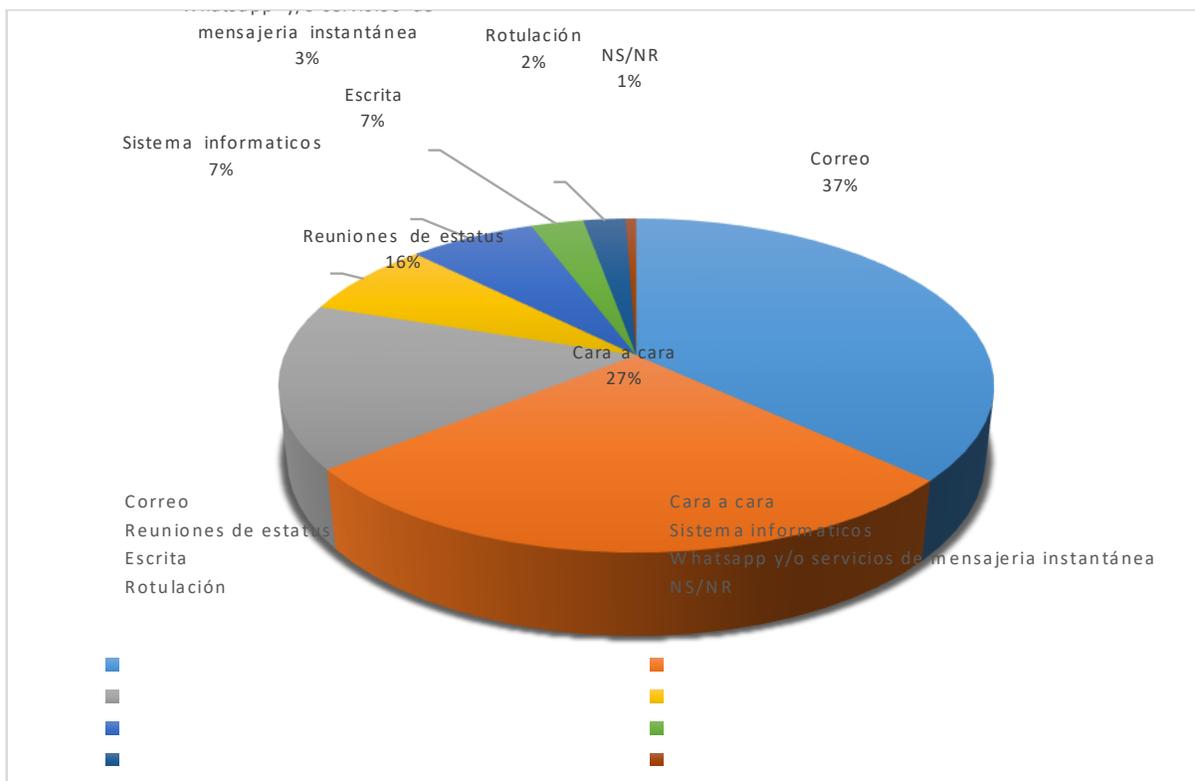


Figura 13 Grafico pregunta 8

El medio por el cual la mayoría de la población encuestada prefiere recibir la comunicación es el correo electrónico, y a lo que no le prestan atención es la comunicación que se genera a través de rotulación, de manera que si es a través de correo, las personas no están orientadas en su totalidad a la emoción o lo espontaneo de la comunicación cara a cara, es este punto que se debe replantear, primeramente como estructurar el mensaje o reforzar otro medio formal como ser el iCom, sistema en el que la empresa invierte constantemente para convertirlo en un medio formal de información operativa e informativa, iniciando el proceso en la comunicación que genera el cliente hasta el resultado final del trabajo incluso generando este mediciones de productividad en cuanto a tiempos de entrega en función de la cantidad de trabajo.

9. ¿En qué medida contribuye la comunicación de CREA para el desarrollo correcto de su trabajo?

Tabla 10 pregunta 9

¿En qué medida contribuye la comunicación de CREA para el desarrollo correcto de su trabajo?	Recuento	% del N de columna
Mucho	49	61.3%
Algo	12	15%
Regular	11	13.8%
NS/NR	6	7.5%
Poco	2	2.5%
Total	80	100%

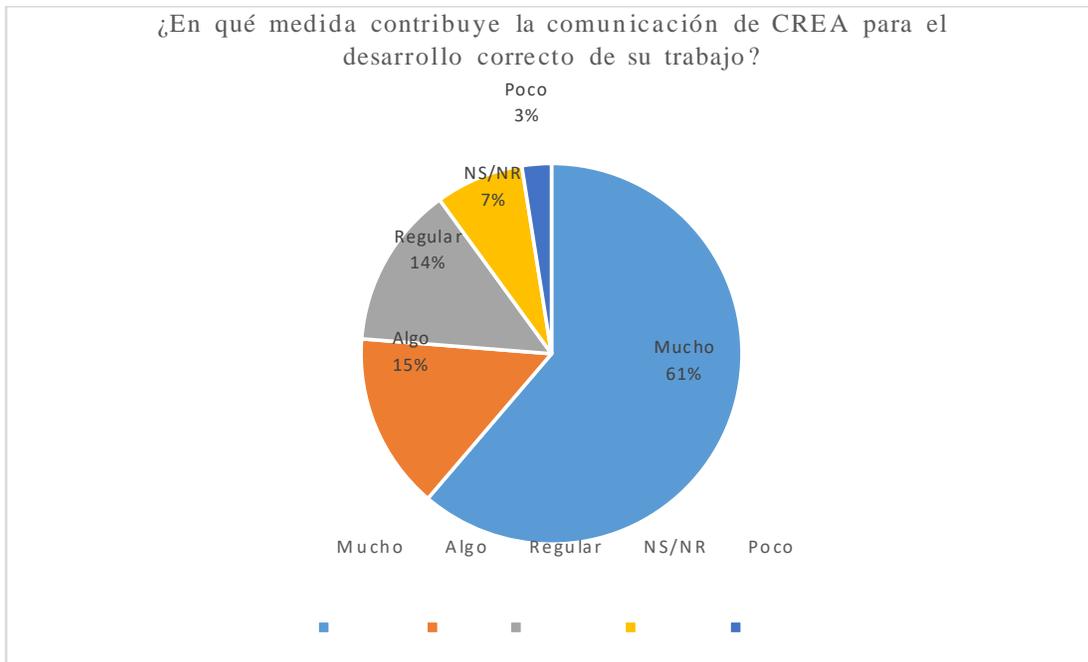


Figura 14 Grafico pregunta 9

En función de los resultados obtenidos las acciones de comunicación que se realizan en CREA a nivel regional contribuyen positivamente en el desarrollo del trabajo, en este sentido se puede comprobar que la comunicación está generando buenos resultados, a pesar de no tener una estrategia específica de comunicación y que solo dos medios son efectivos, el flujo de comunicación a través de estos está generando un impacto positivo en el desarrollo de trabajo en todos los países, lo cual impacta directamente en la productividad de los colaboradores para la ejecución de sus funciones, bajo esta premisa se establece un panorama favorable para realizar acciones de comunicación más estructuradas y con estrategia implícita, de esta manera potencializa más la productividad actual que la empresa presenta.

10. ¿Qué tipo de cambios ha ocasionado la comunicación organizacional de la empresa en su rendimiento laboral?

Tabla 11 pregunta 10

¿Qué tipo de cambios ha ocasionado la comunicación organizacional de la empresa en su rendimiento laboral?	Recuento	% del N de columna
Positivo	38	47.5%
Muy positivo	21	26.3%
Indiferente	13	16.3%
NS/NR	6	7.5%
Negativo	2	2.5%
Total	80	100%

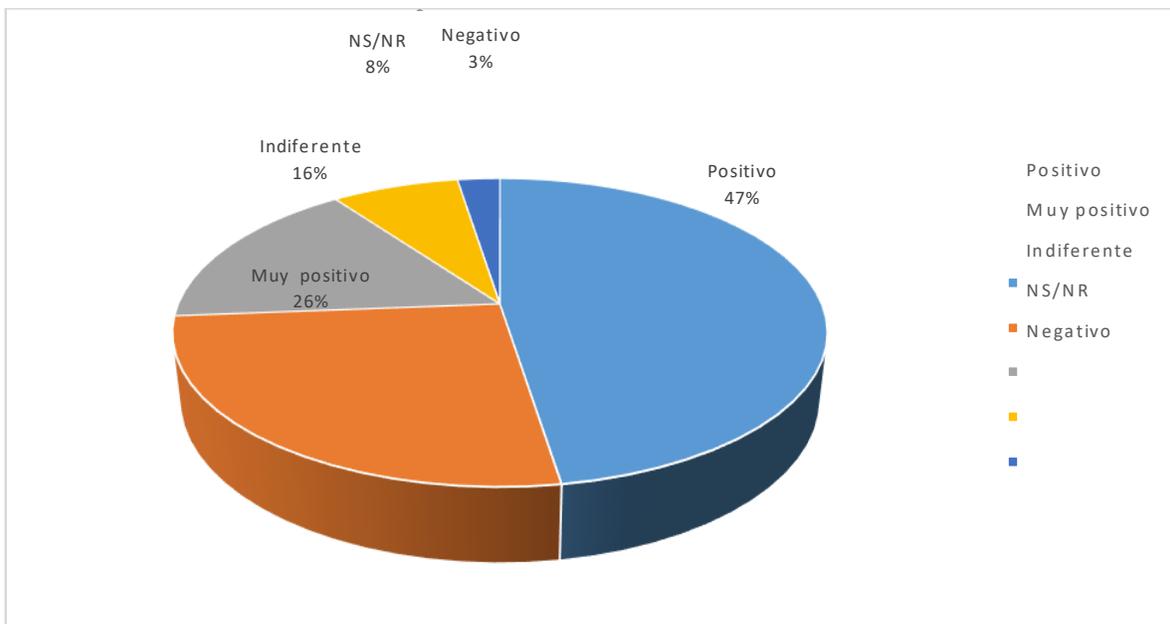


Figura 15 Grafico pregunta 10

Las acciones de comunicación que la empresa ha establecido, a pesar de que la satisfacción no es total sobre la forma de comunicación, los colaboradores establecen que esta comunicación ha generado cambios positivos en el desarrollo del trabajo, de manera tal

que se confirma que la oportunidad para potencializar más la empresa a nivel regional es latente, ya que los colaboradores están siendo influenciados de manera positiva para el desarrollo de sus trabajo, de manera que la implementación de una estrategia de comunicación, el fortalecimiento de los medios actuales y la re ingeniería de los medios internos institucionales, pueden presentar la oportunidad de crecimiento económico que la empresa espera a nivel de cartera de clientes y retorno de inversión en personal.

11. ¿Qué tanto considera usted que la comunicación de CREA impacta en su productividad dentro de la organización?

Tabla 12 pregunta 11

¿Qué tanto considera usted que la comunicación de CREA impacta en su productividad dentro de la organización?	Recuento	% del N de columna
Mucho	44	55%
Algo	18	22.5%
Regular	10	12.5%
NS/NR	6	7.5%
Poco	2	2.5%
Total	80	100%

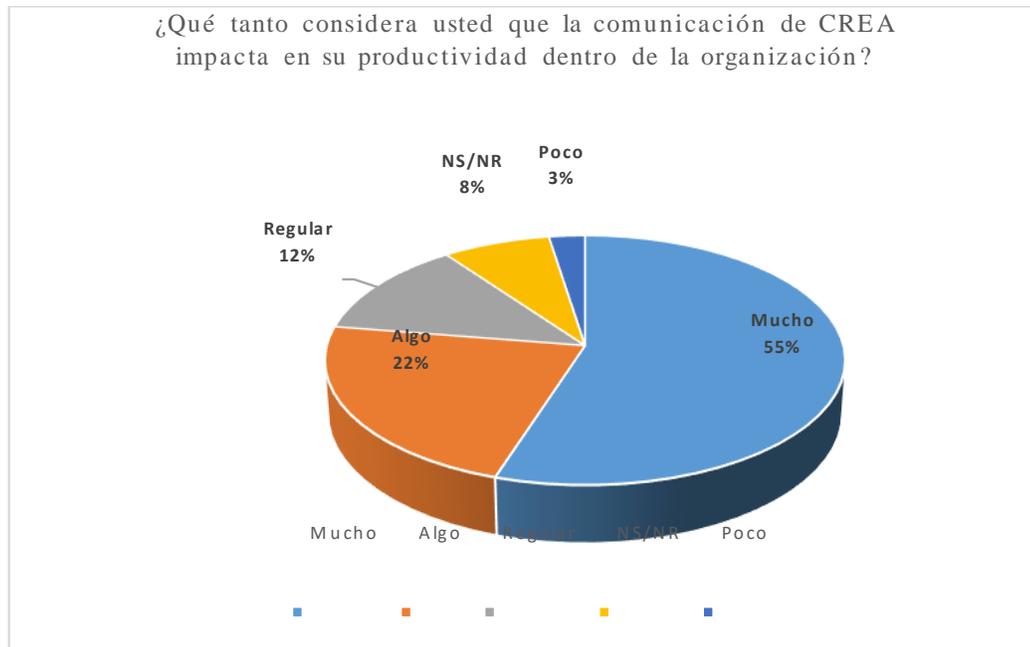


Figura 16 Grafico pregunta 11

Se considera que la comunicación de CREA, impacta mucho en la productividad de cada empleado, es por esta razón que se tiene que gestionar de la mejor manera la comunicación para poder mantener a los empleados en sintonía con los objetivos de la empresa, afirmando que es necesario la implantación de una unidad de comunicación, ya que la comunicación está impactando directamente en la productividad de los colaboradores, así mismo continuar utilizando los medios que la investigación establece como los más efectivos tanto a nivel operativo como gerencial, de manera que se pueda modificar el 45% del personal para el cual la comunicación no afecta la productividad de su trabajo, en este sentido el porcentaje es relevante, así que se deben realizar las gestiones necesarias para modificar esta tendencia.

12. ¿Qué tan importante es para usted recibir retroalimentación de su trabajo una vez finalizado el proceso?

Tabla 13 pregunta 12

¿Qué tan importante es para usted recibir retroalimentación de su trabajo una vez finalizado el proceso?	Recuento	% del N de columna
Mucho	67	83.8%
NS/NR	6	7.5%
Algo	6	7.5%
Poco	1	1.3%
Total	80	100%

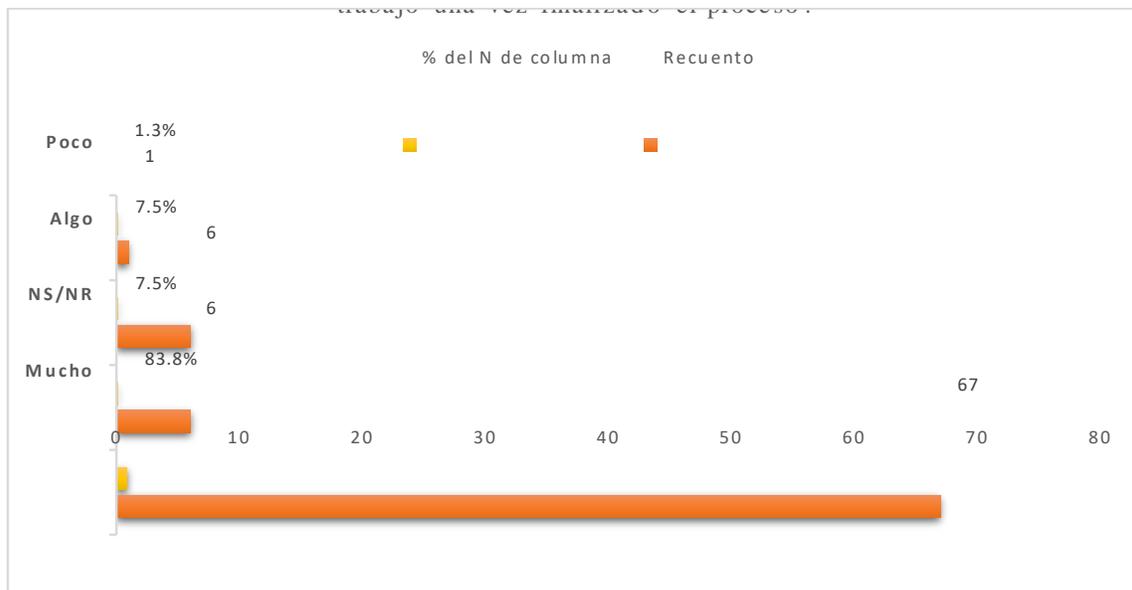


Figura 17 Grafico pregunta 12

La retroalimentación se convierte en un pilar importante de comunicación ya que para los colaboradores es relevante recibir comunicación en función de los resultados que su trabajo está obteniendo, de manera que la empresa puede establecer como un proceso continuo la retroalimentación para generar mayor productividad en las operaciones de la empresa y mejoras continuas y es a través de la implementación de una unidad específica de

comunicación que se pueden realizar estas acciones de mejora y garantizar que permanezcan en él tiempo.

13. ¿A través de qué medio prefiere recibir la retroalimentación de su trabajo?

Tabla 14 pregunta 13

¿A través de qué medio prefiere recibir la retroalimentación de su trabajo?	Recuento	% del N de columna
Cara a cara	60	75%
Correo	50	62.5%
Reuniones de estatus	14	17.5%
Escrita	8	10.0%
Sistema informáticos	5	6.3%
Rotulación	3	3.8%
NS/NR	2	2.5%
WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea	1	1.3%
Total	80	100%

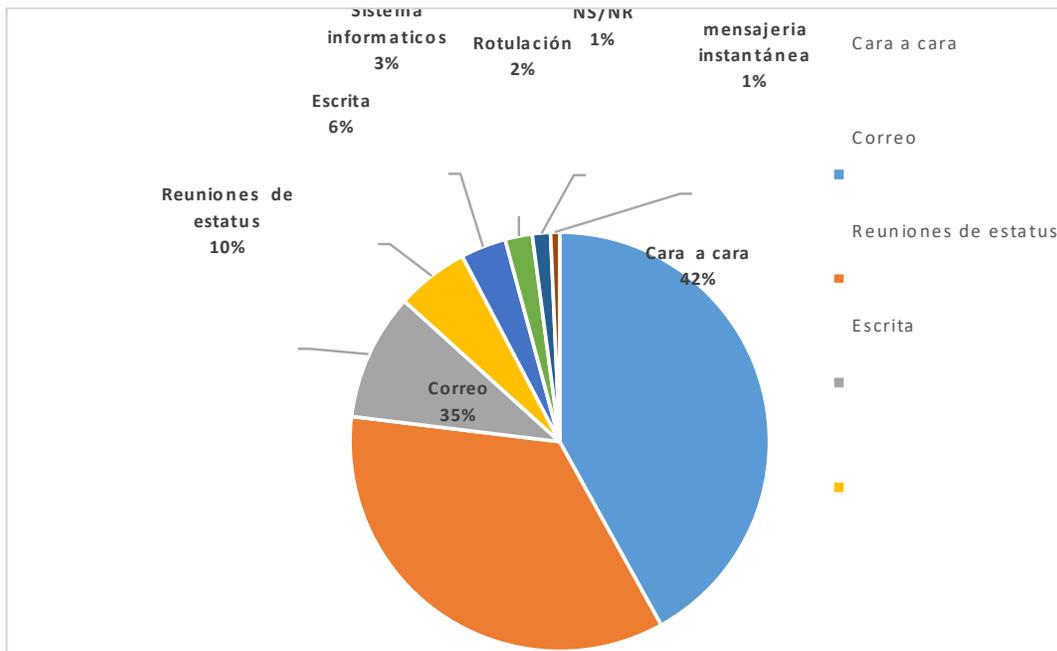


Figura 18 Grafico pregunta 13

A través de la investigación se ha establecido que el correo electrónico es el medio con mayor aceptación para la recepción y envío de información a nivel regional y entre las áreas gerenciales y operativas, así mismo se descubrió que un alto porcentaje de empleados necesitan recibir retroalimentación sobre el trabajo que realizan, el cual impacta en su productividad. El correo se establece como el medio más efectivo para realizar acciones de comunicación y en segundo lugar de manera personal, es así que con una estrategia de comunicación definida se puede optimizar aún más la efectividad de estos medios en el desarrollo de la comunicación tanto operativa como informativa, también se afirma de nuevo que el iCom a pesar de ser el medio de comunicación que mide la efectividad del trabajo realizado, no es determinante para los colaboradores al momento de recibir retroalimentación o resultados.

14. ¿Qué impacto genera en la productividad de su trabajo, contar con retroalimentación sobre resultados obtenidos?

Tabla 15 pregunta 14

¿Qué impacto genera en la productividad de su trabajo, contar con retroalimentación sobre resultados obtenidos?	Recuento	% del N de columna
Muy positivo	51	63.8%
Positivo	22	27.5%
NS/NR	6	7.5%
Indiferente	1	1.3%
Total	80	100%

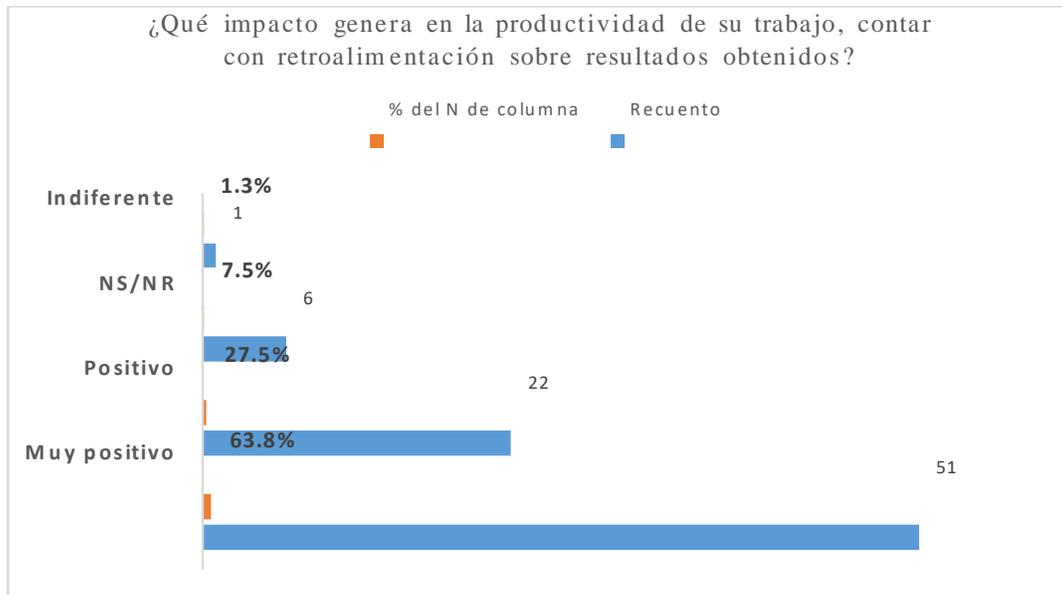


Figura 19 Grafico pregunta 14

La retroalimentación representa uno de los factores que tienen mayor influencia entre los colaboradores de CREA a nivel regional, en este sentido la empresa tiene un indicador de área de mejora sobre los medios a través de los cuales se lleva a cabo la retroalimentación y en este sentido se debe estandarizar la manera en que la retroalimentación debe realizarse, ya que es importante para los colaboradores, debe ser una norma de aplicación obligatoria para comunicar en todo momento los buenos y malos resultados del trabajo realizado, es necesario que se establezcan los lineamientos y estos se pueden dar únicamente a través de una área de comunicación con aplicabilidad estratégica en función de los medios aceptados y más efectivos, así como también potencializando los medios que se crearon con este fin.

15. Indique el nivel de satisfacción que tiene con la forma en que se le comunican los temas relacionados a su trabajo.

Tabla 16 pregunta 15

Indique el nivel de satisfacción que tiene con la forma en que se le comunican los temas relacionados a su trabajo.	Recuento	% del N de columna
Satisfecho	54	67.5%
Totalmente satisfecho	16	20%
Poco satisfecho	6	7.5%
Insatisfecho	4	5%
Total	80	100%

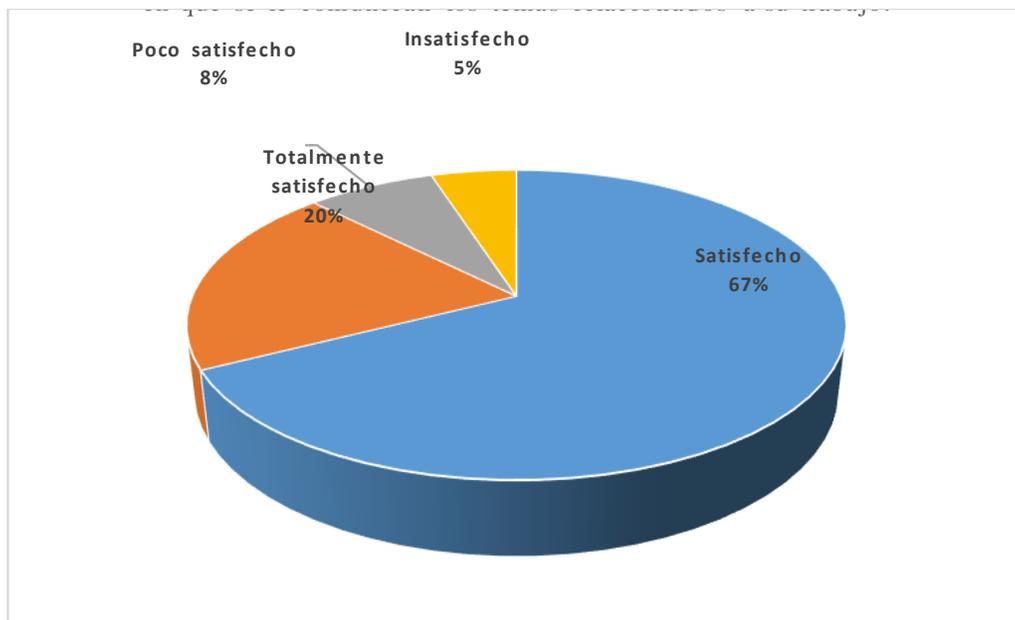


Figura 20 Grafico pregunta 15

Los colaboradores poseen un nivel de satisfacción sobre la comunicación de la empresa en función de la forma en que se le comunican las instrucciones de trabajo, sin embargo un porcentaje considerable se encuentra satisfecho con la forma en que se tratan los temas de trabajo, en este punto la empresa identifica un área de mejora sobre las formas en

que se dirige a sus colaboradores y de nuevo se confirma la insatisfacción de la forma de comunicación, en este sentido se necesita el apoyo de una estrategia de comunicación de manera que la satisfacción se convierta en satisfacción total, son acciones específicas las que se necesitan para cambiar los resultados y que los colaboradores empiecen a percibir el cambio en la forma a través de la cual se les transmite el mensaje, puede ser estableciendo estrategias de medios de comunicación, tono de comunicación y formas de comunicación.

16. Mencione que debe modificar CREA en su comunicación organizacional para generar mayor nivel de productividad en el trabajo que usted realiza.

Tabla 17 pregunta 16

Mencione que debe modificar CREA en su comunicación organizacional para generar mayor nivel de productividad en el trabajo que usted realiza.	Recuento	% del N de columna
Mejorar el proceso de comunicación	25	50%
Retroalimentación	12	24%
Definir claramente los procesos de trabajo	10	20%
Capacitaciones	3	6%
Total	50	100%

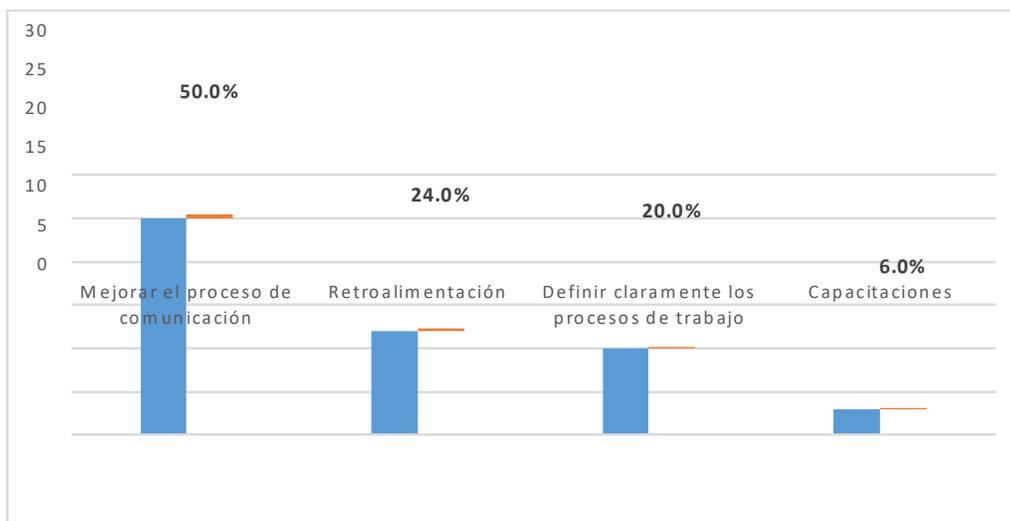


Figura 21 Grafico pregunta 16

Los colaboradores establecen que el área de mejora de mayor relevancia es mejorar el proceso de comunicación, en este sentido la agencia debe establecer los lineamientos claves de la comunicación más allá de las acciones que se realizan y de esta manera se identifica que los colaboradores perciben malestar en la comunicación, a pesar de estar de acuerdo con los medios que se utilizan y con la información que reciben, falta estrategia, estructura y procesos de comunicación que se deben implementar, ya que existen 5 medios de comunicación formal de los cuales solamente se utiliza uno para transmitir información institucional y de procesos, de manera que la empresa está gastando energías en medios que no están funcionando, se debe reevaluar la forma en la cual se está llevando a cabo la comunicación de manera general y específica, estructurar medios y formas para cada información que se produce en la empresa, ya que existen diferentes temas y todos se están comunicando a través de dos medios.

Datos demográficos:

Género

Tabla 18 Género

Género	Recuento	% del N de columna
Femenino	44	55%
Masculino	36	45%
Total	80	100%

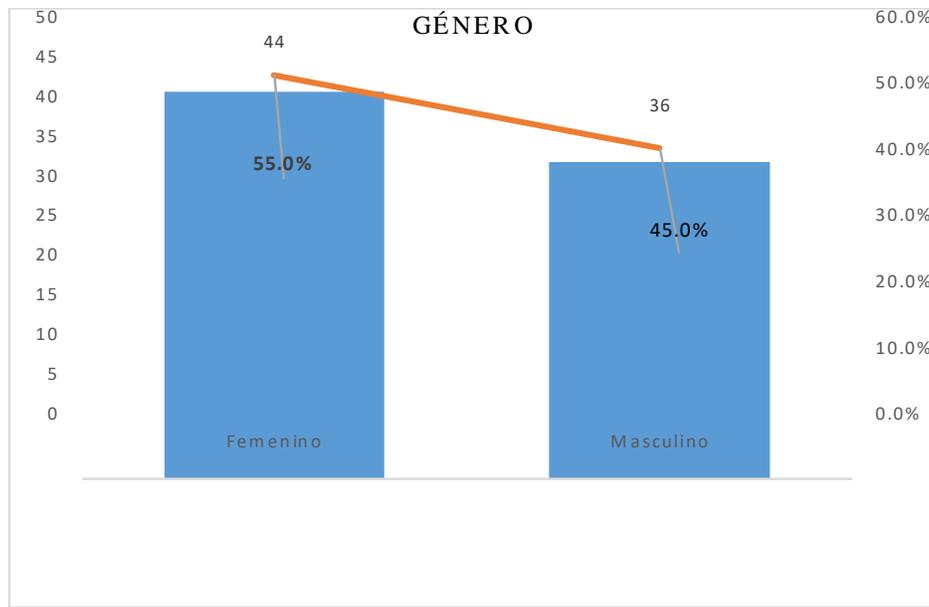


Figura 22 Grafico género

La investigación establece que en genero el grupo mayoritario está representado por el segmento femenino, en este punto en función de la naturaleza emocional que predomina en el segmento, una estrategia de comunicación focalizada en función de características femeninas puede contribuir a mejorar la productividad de la empresa, así mismo se deben establecer parámetros de comunicación general para ambos géneros, pero de manera estratégica la empresa puede generar un beneficio adicional en su comunicación en función del tono y mensaje segmentado específicamente al para el género femenino.

Edad

Tabla 19 Edad

Edad	Recuento	% del N de columna
De 18-25	11	13.8%
De 26-33	42	52.5%
De 34-41	19	23.8%
De 42 en adelante	8	10%
Total	80	100%

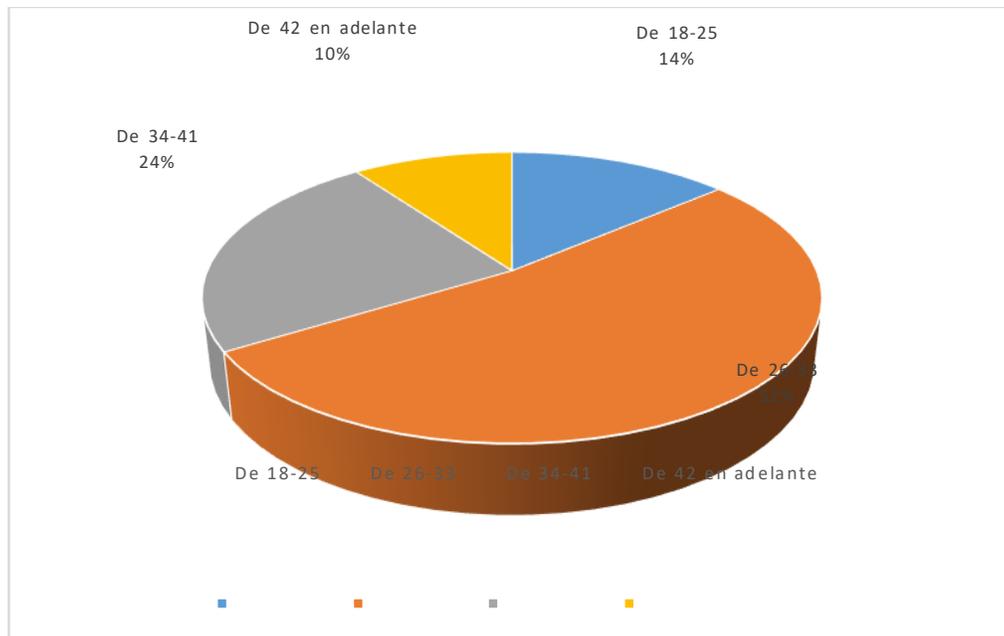


Figura 23 Grafico Edad

El porcentaje más elevado de la fuerza laboral radica en jóvenes adultos, de manera que se presenta una oportunidad de mejora para establecer tonos de comunicación en función de las características de colaboradores que se encuentran en la edad predominante, de manera que se puede obtener el beneficio adicional a la fuerza de trabajo joven con un mensaje que genere interés y atención, es decir hacer una estructura de mensaje por los compartimientos

que caracterizan a las personas que se encuentran entre la edad de 26 a 33, de manera que se pueda potencializar el mensaje y obtener mejores resultados.

Nivel educativo

Tabla 20 Nivel educativo

Nivel educativo	Recuento	% del N de columna
Pre grado universitario	45	56.3%
Post grado universitario	24	30%
Secundaria	6	7.5%
NS/NR	5	6.3%
Total	80	100%

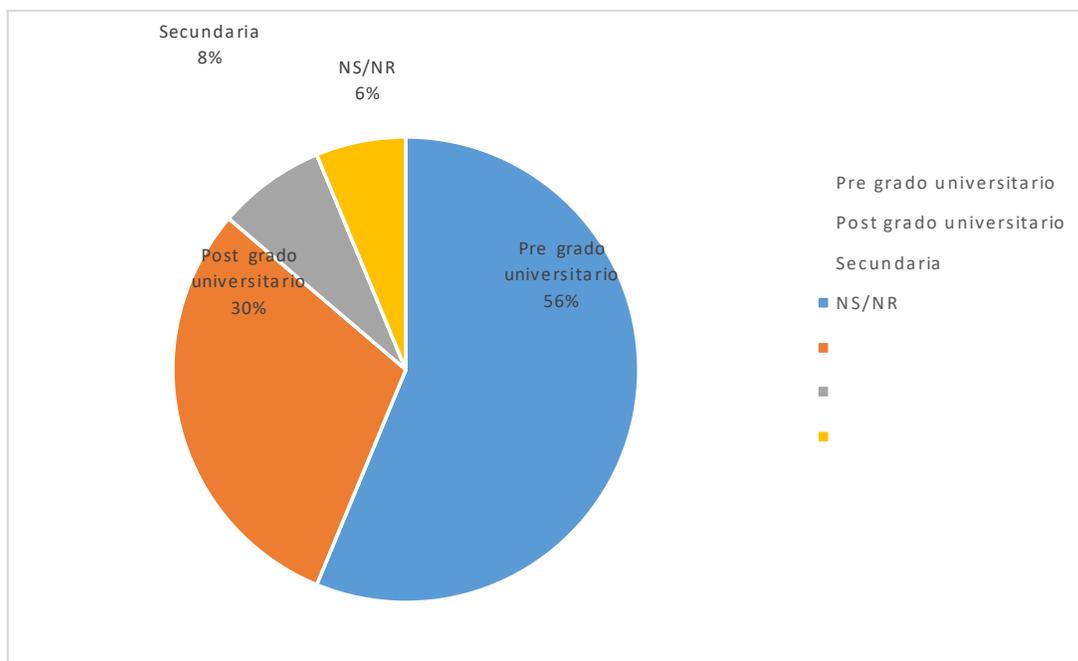


Figura 24 Grafico Nivel Educativo

El nivel educativo de los colaboradores es de importancia para determinar una de las características predominantes en el grupo y a través de esta se pueden definir rutas de

acciones adecuadas para el segmento, en este sentido con un población que muestra un nivel de escolaridad universitaria demanda que los mensajes que se establezcan con mayor análisis y planificación, para que generen sentido y aceptación por parte de los colaboradores en cada una de sus etapas, en este sentido la empresa debe procurar implementar estrategia de comunicación que le permitan establecer estándares elevados de comunicación organizacional

País

Tabla 21 País

País	Recuento	% del N de columna
Honduras	27	33.8%
Costa Rica	23	28.8%
El Salvador	16	20.%
Guatemala	14	17.5%
Total	80	100%

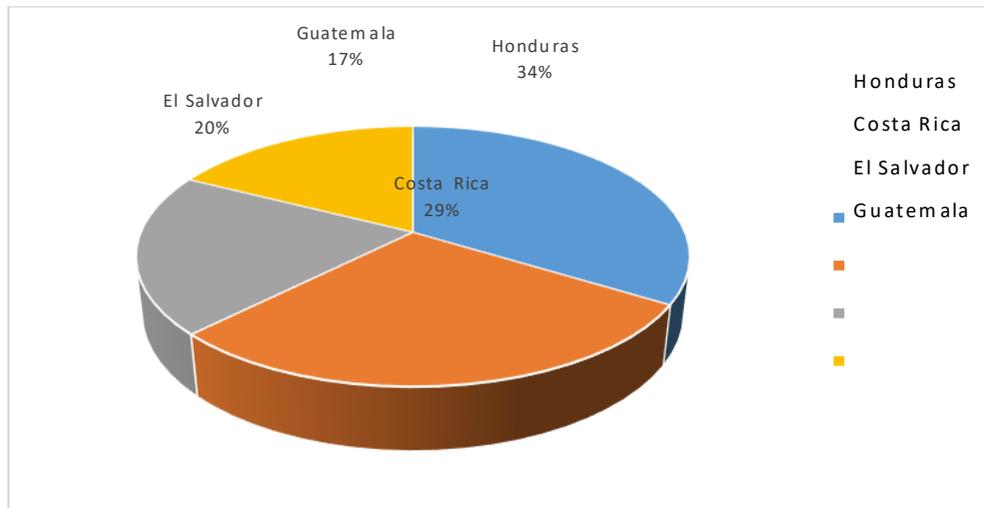


Figura 25 Grafico País

El estudio revela que el porcentaje más alto de respuesta en cuanto a la cantidad de empleados se registró en Honduras, cubriendo el total de colaboradores, sin embargo se puede establecer una relación de resistencia al cambio en países de baja participación, en este sentido la oportunidad de mejora radica en mejorar los procesos de comunicación a nivel regional, de manera que el segmento de países con menos participación, puedan cambiar hábitos de respuesta en función de la comunicación establecida y de esta forma se realice una mejora en cuanto al flujo de comunicación en los diferentes departamentos de la empresa.

4.1.1 CRUCE DE VARIABLES CON CHI CUADRADO

Se llevó a cabo un cruce de variables con análisis de Chi Cuadrado de Pearson, de manera de que se pudiera conocer el comportamiento de las variables de estudio en función de los objetivos de la investigación:

Cruce No. 1

¿En qué medida contribuye la comunicación de CREA para el desarrollo de su trabajo? con la pregunta ¿Conoce usted los procesos de comunicación de CREA?

Tabla 22 Prueba de Chi-Cuadrado Cruce No.1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.422 ^a	8	.179
Razón de verosimilitudes	14.585	8	.068
Asociación lineal por lineal	.249	1	.618
N de casos válidos	80		

Se realizó prueba de Chi-cuadrado de Pearson por tratarse de variables categóricas para determinar el nivel de asociación para las variables más determinantes de la investigación, La prueba resulta no significativa: $\chi^2(8,N=80)=11.42$, $p>0.05$ a través del cual se estableció que las preguntas no están relacionadas, sin embargo existe lógica de relación de la variable que pertenecen a las preguntas de investigación, en este sentido se establece la posibilidad de una oportunidad de mejora en cuanto a la contribución de la comunicación, es decir para los colaboradores es importante la comunicación independientemente del nivel de conocimiento que tengan de los procesos de comunicación que implementa la empresa, en este sentido la incorporación de una unidad de comunicación puede detonar en un mayor porcentaje la productividad interna de la empresa.

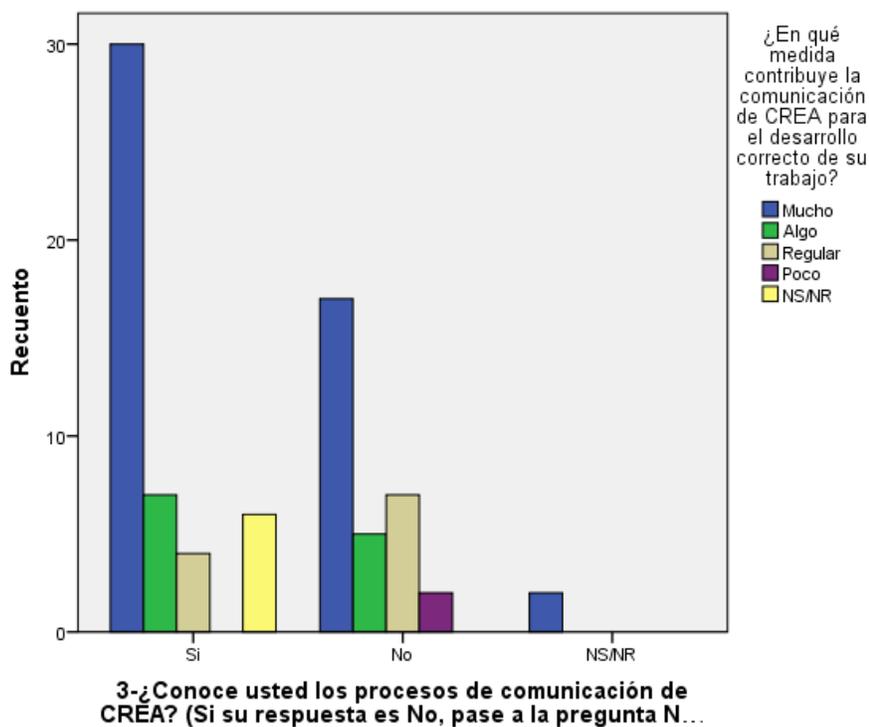


Figura 26 Grafico Cruce de variables No.1

- Identificar los procesos de comunicación en CREA.

Del total de colaboradores encuestados, los que conocen o identifican procesos de comunicación organizacional representa el valor más alto en cuanto a la contribución de comunicación para el desarrollo correcto del trabajo, así mismo los que no tienen mucho conocimiento sobre los procesos de comunicación, también consideran necesaria la comunicación para el desarrollo de su trabajo y por ende al aumento de productividad, podemos medir entonces que las acciones de comunicación que la empresa realiza impactan significativamente en el nivel de productividad y los colaboradores consideran importante para el desarrollo de su trabajo esos esfuerzos de comunicación, es decir más allá de los insumos, espacio físico o la experiencia del personal entre otras que impactan directamente en la productividad, la comunicación se convierte en un elemento importante para la productividad.

Cruce No. 2

¿Qué tanto considera que la comunicación de CREA impacta en su productividad? con la pregunta ¿Qué tan satisfecho está usted con respecto a la información que recibe de CREA para realizar su trabajo?

Tabla 23 Prueba de Chi- Cuadrado Cruce No.2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.659 ^a	12	.017
Razón de verosimilitudes	26.393	12	.009
Asociación lineal por lineal	2.906	1	.088
N de casos válidos	80		

Se realizó prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para determinar el nivel de asociación entre las variables categóricas más relevantes en la investigación para establecer el nivel de productividad que genera la comunicación y en este sentido la prueba resulta significativa: $\chi^2(12, N=80)=24.66$, $p < 0.05$ indicando que existe un nivel significativo por la relación de los colaboradores que se sienten satisfechos con la información que reciben y el alto impacto de la comunicación en su trabajo, el Chi-cuadrado confirma que la comunicación genera satisfacción de manera que la oportunidad de mejora para la empresa está en función de mejorar los procesos o estrategia de comunicación que se está llevando a cabo a nivel organizacional, de manera que los colaboradores pueden experimentar mejores resultados en su trabajo a raíz de mejoras en comunicación.

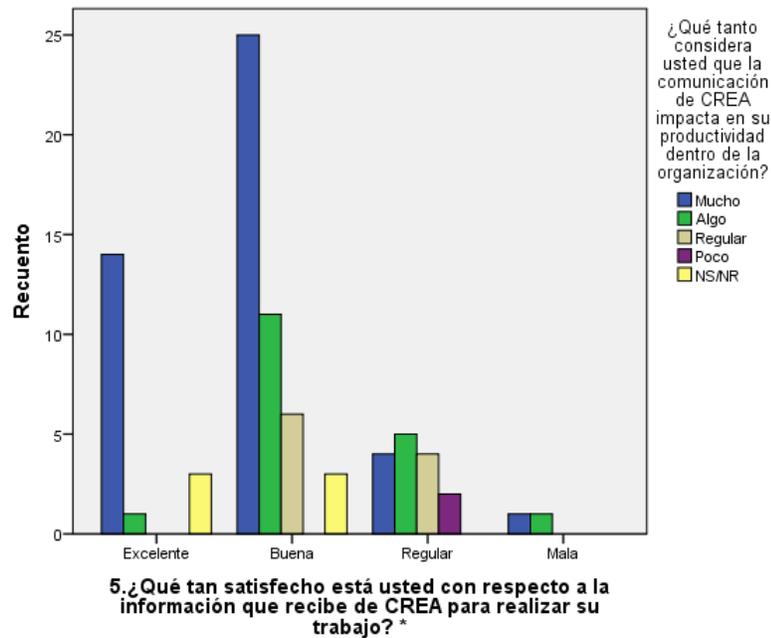


Figura 27 Grafico Cruce de variables No.2

Objetivo 2 y 4

- Determinar el nivel de productividad que generan los procesos de comunicación y su impacto.

Del total de los 4 países entrevistados, los colaboradores se sienten satisfechos con la comunicación que reciben de la empresa, independientemente de su conocimiento sobre los procesos de comunicación, esto indica que los colaboradores consideran que la comunicación impacta en la productividad del trabajo desarrollado en la organización, en este sentido se puede determinar que el nivel de productividad que están generando los procesos de comunicación es alto y esta relación se puede hacer más grande en la medida que se genere una estructura de comunicación organizacional dentro de la empresa ya que los colaboradores reconocen la importancia de la comunicación para el desarrollo correcto de su trabajo.

Cruce No. 3

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la estrategia de comunicación con la que cuenta actualmente CREA? con la pregunta ¿Indique el nivel de satisfacción que tiene con la forma en que le comunican los temas relacionados a su trabajo?

Tabla 24 Prueba de Chi- Cuadrado Cruce No.3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.352 ^a	15	.159
Razón de verosimilitudes	23.267	15	.079
Asociación lineal por lineal	2.505	1	.114
N de casos válidos	80		

Se realizó prueba de Chi-Cuadrado de Pearson para determinar el nivel de asociación entre las variables categóricas más relevantes en la investigación para conocer cómo se desarrolla el proceso de comunicación y en este sentido la prueba resulta no significativa: $\chi^2(15, N=80)=20.35$, $p>0.05$, es decir el nivel de satisfacción sobre la forma en que se comunican los temas de trabajo, no está relacionado con el nivel de conocimiento sobre la comunicación, la mayoría de los colaboradores están satisfechos sobre la forma como se comunican los temas relacionados al trabajo, ahora bien sobre el nivel de conocimiento de la estrategia de comunicación, a pesar de que no conocen si existe o no una estrategia de comunicación los colaboradores muestran satisfacción, entonces se debe establecer un área de comunicación como oportunidad de mejora.

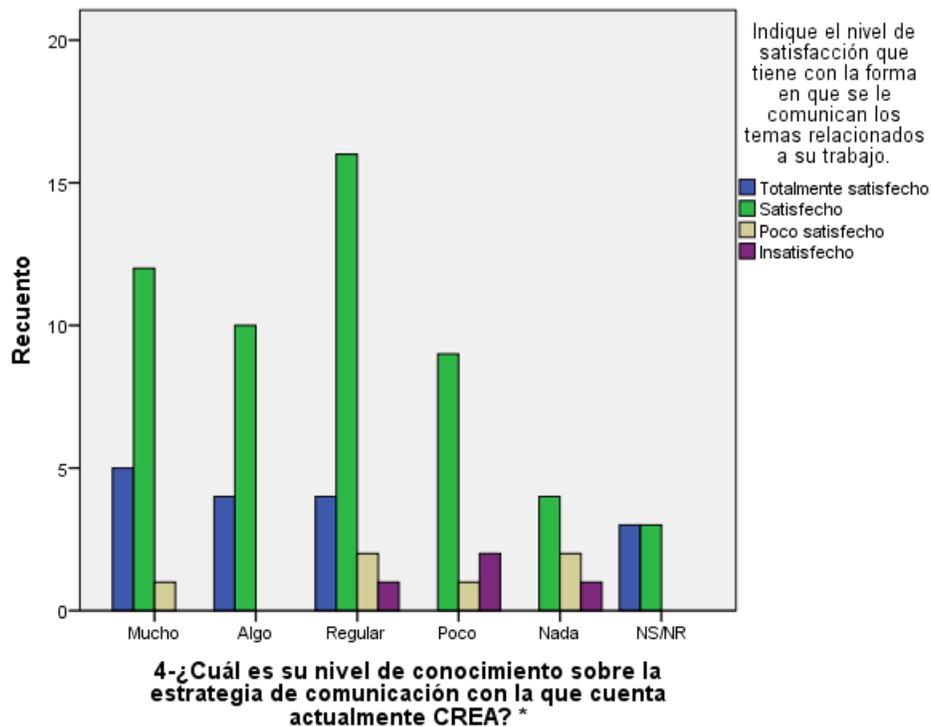


Figura 28 Grafico Cruce de variables No.3

Objetivo 3

- Conocer cómo se desarrollan las estrategias de comunicación.

De los cuatro países entrevistados, las personas se muestran satisfechas sobre la comunicación relacionada a su trabajo, independientemente de su nivel de conocimiento sobre la estrategia de comunicación, pero se muestra una relación se da de manera directa en cuanto a los que tienen un mayor nivel de conocimiento de las acciones de comunicación ya que este segmento de colaboradores son los que establecen no estar totalmente satisfechos con la forma en la que se establece la comunicación de manera que se deben tomar acciones puntuales para reforzar la comunicación y esto se hace a través de una estrategia específica que permita estructurar la comunicación en función del tema e importancia del mensaje para general conocimiento colectivo sobre la estrategia y procesos de comunicación y por ende aumentar el nivel de satisfacción entre los colaboradores.

4.2 Resumen General Herramienta Cualitativa

En términos generales en función de la información que surge de la investigación CREA a nivel regional se ubica como una empresa que realiza acciones de comunicación a través de dos medios, el correo electrónico y de manera directa cara a cara, los otros medios con los que la empresa cuenta no se identifican como los principales medios a través de los cuales se recibe la información, a pesar de la importancia que estos deberían de tener, como ser el caso del sistema informático a través del cual se realiza el proceso de comunicación para desarrollar el trabajo que los clientes solicitan, pasando por todo el proceso hasta la

entrega del producto final, así mismo no se reconoce la importancia de las reuniones de estatus como una importante fuente de comunicación.

Otro punto importante a resaltar es que los colaboradores que más conocimiento tienen de la comunicación que se da en la empresa no están totalmente satisfechos con la forma en que se lleva a cabo, en este sentido la empresa presenta una oportunidad de mejora, ya que en función de la investigación se comprueba que la comunicación está influyendo directamente en la productividad del trabajo que se realiza y bajo esta premisa los colaboradores expresan que se debe mejorar la retroalimentación de los trabajos realizados, lo cual indica que existe una falla de comunicación al momento de dar a conocer los resultados del trabajo que se está realizando en cada una de las áreas, es importante destacar que lo anteriormente mencionado son los resultados aplicados a los 4 países de la región en los que se encuentra CREA, es decir se debe replantear el modelo de negocio en función de la comunicación organizacional para tener mejores resultados operativos.

Diagnóstico de la Situación

Basado en la información obtenido mediante la entrevista a profundidad a continuación se presenta un diagnóstico basado en cada una de las áreas donde fue aplicada:

Gerencia general: La gerencia general establece que existe comunicación organizacional en la empresa a través de la aplicación de comunicación focalizada por medios de comunicación que generen un impacto positivo como ser el correo electrónico y cara cara,

a través de los cuales se obtiene una respuesta efectiva sobre la comunicación proporcionada, así mismo comento que cada uno de los gerentes de unidad es el responsable de generar la comunicación para su área de trabajo. En este sentido no disponen de una unidad específica a través de la cual se canalicen todos los mensajes, así mismo las unidades de trabajo son interdependientes dando paso a una posible debilidad sobre el conocimiento de todos los involucrados en el impacto del trabajo de una unidad sobre la otra.

Así mismo establece que no se elabora una estrategia de comunicación periódicamente, sin embargo, cuentan con una cultura organizacional bien marcada, la cual da la pauta de la forma en que se debe realizar la comunicación independientemente el medio que se utilice. Esta forma de comunicación ha ocasionado impactos positivos dentro de la empresa en cuanto al comportamiento de los colaboradores como en la facturación mensual de la empresa. (Osorio, 2017a)

Departamento de recursos humanos: Establece que la comunicación organizacional se realiza a través de correo electrónico y cara a cara, en este sentido el área de recursos humanos ejerce comunicación en casos específicos que se requiera y no se involucra en la comunicación que cada una de las áreas realiza para el flujo normal de trabajo, sin embargo, ejerce comunicación a nivel general en casos en los que se ve involucrado todo el personal o momentos en los que se debe realizar comunicación directamente con un colaborador. (Hernández, 2017)

Departamento de creatividad: Establece que los medios de comunicación más efectivos son el correo y cara a cara que tiene 100% de respuesta por parte de su equipo a través de esta comunicación, sin embargo, desconoce si existe una estrategia de comunicación general para toda la empresa en la cual su unidad de trabajo se ve involucrado, de manera que se identifica una oportunidad de mejora e nivel gerencial a través de una nueva unidad de comunicación que permita a los gerentes tener un conocimiento claro sobre las estrategias y formas de comunicación que debe predominar en los equipo de trabajo. (Bertrand, 2017)

Departamento de medios: Establece que los medios más afectivos para llevar a cabo las funciones de la unidad son a través de correo electrónico y cara a cara, confirma que no dispone de una estrategia general de comunicación y que se generan reprocesos por falta de la capacitación adecuados al personal. Establece que el medio más efectivo es la cara a cara porque explica de manera más profunda los procesos y que a pesar que no se cuenta con una estrategia de comunicación, si cuentan con definición de puestos y roles lo cual facilita el desarrollo del trabajo para cada uno de los colaboradores. (Díaz, 2017)

Departamento digital: Establece que la comunicación más efectiva se realiza a través de correo y cara a cara, que sus colaboradores tienen resultados positivos en cuanto a la comunicación que se realiza y que, a pesar de no contar con una estrategia de comunicación estructurada, se tiene aceptación y respuesta positiva por parte del personal, establece a la gerencia general y de recursos humanos, la labor de llevar a cabo una estrategia de

comunicación, de manera que la unidad digital sea parte de procesos estructurados de comunicación, para obtener mejores resultados que los presentados actualmente. (Betancourt, 2017)

Departamento de cuentas: Establece como medios de comunicación más efectivos el correo electrónico y cara a cara, así mismo manifiesta que el personal está satisfecho con la forma a través de la cual se le transmiten los mensajes y con la comunicación de apertura que se genera en la unidad. En este sentido se pueden reforzar a través de la unidad de comunicaciones mejores resultados para el departamento de cuentas, ya que son ellos los que tienen comunicación directa con el cliente, por ende, deben estar completamente claros sobre la manera que se lleven a cabo los flujos de comunicación interna para cumplir con los requerimientos de los clientes. (Rubio, 2017)

4.2.1 Análisis general de los resultados de la entrevista a profundidad

En función de los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad aplicadas a los gerentes de cada una de las áreas operativas de la empresa, se establece que los gerentes afirman que existe y se ejerce comunicación organizacional para los temas relacionados a la empresa, así mismo establecen que los medios utilizados para realizar esta comunicación es correo electrónico y de manera personal cara a cara, proceso que reciben una respuesta positiva de parte de los colaboradores, lo cual se ha visto reflejado en aumento de facturación y en este sentido de productividad, sin embargo podemos establecer que la empresa no cuenta con

una estrategia de comunicación organizacional y no existe una unidad encargada de establecer los lineamientos claros para llevar a cabo comunicación de manera estructurada en función de los temas establecidos, es decir se comunican a través de dos canales todos los aspectos correspondientes a la empresa independientemente del nivel de importancia de que se trate o de los tiempos que estos requieren en cuanto a respuesta o reacciones de los involucrados, en este sentido no se establecen medios focalizados por temas de comunicación.

La empresa ha implementado una cultura organizacional que ha generado cambios positivos entre los colaboradores, así mismo la manera en la que se comunica la información está generando productividad en cuanto a los ingresos y en cuanto a la captación de nuevos negocios, motivo por los cuales la gerencia muestra confianza en la manera a través de la cual se está llevando a cabo el proceso de comunicación, sin embargo existe inconsistencia de opiniones sobre la forma en la que se está realizando el procesos de comunicación y esta falta de unanimidad de respuestas, puede generar entre los colaboradores incertidumbre y confusiones en los procesos de comunicación, cabe resaltar que uno de los medios en el cual la agencia invierte recursos financiero considerables en el sistema informático interno (iCom) porque este se diseñó con el finalidad de comunicar los requerimientos del cliente a las unidades que intervienen en el proceso de trabajo, uniendo cada área operativa para que todos tengan el conocimiento del flujo de trabajo que existe y el estatus de cada cliente hasta el proceso de entrega del servicio y la respectiva facturación, pero en función de los resultados de la investigación los gerentes no consideran el sistema informático iCom como un medio de comunicación efectivo para llevar a cabo el procesos de comunicación con sus equipos de

trabajo, de manera que es un recurso valioso de la empresa que no se está utilizando de la manera adecuada.

Otro punto importante a resaltar es que los gerentes no cuentan con lineamientos de comunicación organizacional, es decir se realiza comunicación diaria en función del flujo de trabajo pero no comunicación estructurada por secciones, orden de importancia, prioridades, involucrados y medios específicos a utilizar para cada una de estas acciones de comunicación, en este sentido establecer cómo y a través de qué medios se deben comunicar los logros, el trabajo de cada día, las noticias de novedades o cambios entre otros, de manera que se establezca el medio y mensaje en función de sus características e implicaciones, esto no existe en función de las respuestas de los gerentes así mismo las unidades responsables de administrar los procesos de comunicación están fragmentadas por unidades de trabajo, generando en este sentido una división en cuanto al trabajo que se desarrolla, lo cual también representa una oportunidad de mejora para la empresa, ya que por su naturaleza el trabajo de una área depende en un alto porcentaje de lo desarrollado por otra área. De manera que se presenta la necesidad de unificar información, procesos de comunicación y establecer la figura de un responsable de gestionar, organizar y canalizar la información general y específica entre los involucrados.

Con la implementación de una figura responsable de gestionar y organizar los procesos de comunicación la empresa tiende a aumentar sus niveles de productividad en función de la comunicación desarrollada, permitiendo que se vuelva más competitiva de

manera externa y que obtenga mejores resultados operativos en costos de administración, ya que la condición actual de la empresa es aceptable en cuanto a los resultados que están obteniendo con la aplicación de acciones alejadas de una estrategia de comunicación pero que están aportando valor a los procesos de la empresa y a la gestión administrativa con el equipo de trabajo, es importante tomar en cuenta estas consideraciones para impulsar la productividad de la empresa y por ende su desarrollo en competitividad y bienestar del ambiente laboral.

4.2.2 FODA Cruzado

Tabla 25 FODA

<p>Análisis DAFO</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación cara a cara. 2. Comunicación operativa e informativa. 3. Participación efectiva de los colaboradores hacia la comunicación. 4. Existencia Comunicación organizacional. 5. Todas las áreas están involucradas en la comunicación. 6. Existe medios de comunicación definidos. 7. Existen cambios positivos por parte del personal en función de la comunicación. 8. Se utilizan los medios más efectivos para comunicar los buenos y malos resultados. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un departamento específico de comunicación. 2. Desconocimiento de los procesos comunicativos por parte de algunos directores de área. 3. No se utilizan constantemente los medios de comunicación que están a la vanguardia, solamente se utilizan medios tradicionales. 4. No se realiza planeación para generar estrategias de comunicación, solamente se realizan acciones. 5. Existen reprocesos. 6. Posible rotación del personal. 7. No existe capacitación sobre las funciones a desempeñar por cada miembro del equipo.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aperturas de nuevas áreas de desarrollo. 2. Crecimiento del mercado y cartera de clientes. 3. Reconociendo de las empresas ante los clientes actuales y potenciales. 4. Mayor acceso a nuevas tendencias y formas de comunicación en el mercado. 5. Ser referentes de estrategias de comunicación en el sector de agencias de publicidad. 6. Generación de empleo. 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participación efectiva de los empleados hacia la comunicación generada, representa compromiso por parte del equipo de trabajo para responderá las exigencias de los clientes, generando así condiciones propicias para la apertura de nuevas áreas de desarrollo dentro de la empresa. • La empresa cuenta con comunicación organizacional canalizada a través de los medios con respuestas más efectivas, en este sentido se logran objetivos de manera que puede ser un referente de comunicación organizacional en el sector de agencias de publicidad. 	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El acceso a nuevas tendencias y formas de comunicación facilita la implementación de una unidad de comunicación para la empresa. • El crecimiento del mercado y cartera de cliente, demanda de la empresa la capacitación constante de la manera que los colaboradores deben desarrollar su trabajo, en este sentido implementando una estrategia de comunicación estructurada, se pueden establecer instrucciones de fácil comprensión.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de cartera clientes por no estar actualizados en la comunicación y no saber sobre los procesos de comunicación que se emplean en la organización. 2. Fuga de talento humano por parte de la competencia. 3. No cumplir con los requerimientos que los clientes exigen. 4. Cierre de operaciones de la empresa. 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fuga del talento humano se puede prevenir a través de las acciones de comunicación que generan cambios positivos en los colaboradores. • La función de la comunicación operativa es definir con precisión las funciones que cada uno de los colaboradores debe implementar para realizar su trabajo, a través de esta comunicación se puede hacer frente a cumplir con los requerimientos específicos de los clientes. 	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los reprocesos representan tiempo y esfuerzo perdido para los clientes, lo que puede implicar pérdidas en la cartera de clientes. • La rotación de personal impacta en la estabilidad de la empresa antes sus diferentes públicos, de manera que la pueden desestabilizar hasta causar el cierre de operaciones.

DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO

Externo

Oportunidades

- Crecimiento del mercado y cartera de clientes.
- Aperturas de nuevas áreas de desarrollo.
- Reconociendo de las empresas ante los clientes actuales y potenciales.
- Mayor acceso a nuevas tendencias y formas de comunicación en el mercado.
- Ser referentes de estrategias de comunicación en el sector de agencias de publicidad.

Amenazas

- Perdida de cartera clientes por no estar actualizados en la comunicación y no saber sobre los procesos de comunicación que se emplean en la organización.
- Fuga de talento humano por parte de la competencia.
- No cumplir con los requerimientos que los clientes exigen.
- Posibilidad de problemas con las instituciones encargadas de vigilar las leyes laborales.

En función de lo anteriormente expuesto CREA tiene la posibilidad de crecimiento en la industria de comunicaciones y publicidad, ya que a través de una estrategia de comunicación organizacional bien definida y estructurada pueda alcanzar mayores niveles de productividad en sus operaciones y en este sentido mayor reconocimiento externo del trabajo que se realiza de manera interna, sin embargo también enfrenta amenazas latentes por

deficiencias que se pueden presentar en el proceso interno, lo cual repercute directamente sobre el personal y la cartera de clientes existente.

Internos

Fortalezas

- Se maneja una comunicación cara a cara con los empleados, esto ayuda a generar un ambiente de confianza para la mejora de su desempeño si este lo amerita.
- Se genera una comunicación operativa para que los empleados conozca los procesos de trabajo y cumpla los objetivos de la empresa e informativa para mantener informados a todos los colaboradores a través de las vías de comunicación definidas.
- Se cuenta con un porcentaje alto de aceptación y participación por parte de los empleados en cada una de la acción de comunicación que genera la empresa.
- Existe medios de comunicación definidos.
- Existen cambios positivos por parte del personal en función de la comunicación.
- Se utilizan los medios más efectivos para comunicar los buenos y malos resultados, de manera que se pueda garantizar que el mensaje llegue a las personas indicadas y se interprete de la manera correcta.

Debilidades

- No se cuenta con un departamento específico que canalice toda la comunicación en la agencia.
- Falta de algunos programas de comunicación clave en el área de medios.
- Desconocimiento de los procesos comunicativos por parte de algunos directores de área.
- No se utilizan constantemente los medios que están a la vanguardia, solamente se utilizan medios tradicionales.
- Se realiza comunicación organizacional a través de medios informales.
- No se realiza planeación para general una estrategia de comunicación en función del norte estratégico con el que cuenta la empresa.
- Se realizan acciones de comunicación, pero no están estructuradas o regidas bajo un proceso.
- Existen reproceso.
- Desmotivación de personal.
- Rotación del personal.
- No existe capacitación sobre las funciones a desempeñar por cada miembro del equipo.

En este sentido CREA cuenta con mecanismos de comunicación que están generando cambios positivos a nivel de convivencia entre los colaboradores y a nivel de productividad en función de los resultados financieros que la empresa está obteniendo por el trabajo desarrollado, sin embargo también se presentan áreas de mejora en comunicación organizacional ya que no disponen de una unidad central a través de la cual se canalicen todos los procesos de comunicación, en este sentido las áreas trabajan de manera autónoma,

generando la comunicación específica del área y por ser una empresa en la que el trabajo está interrelacionado, las áreas no conocen el impacto de sus funciones en otros departamentos. Se presenta también el riesgo de que se genere desmotivación o pérdida de personal importante para la empresa.

4.2.3 Análisis de FODA Cruzado

En función de la investigación realizada, la empresa cuenta con considerables ventajas y oportunidades en cuanto a la manera que se está desarrollando la comunicación y los efectos que esta ha generado en la productividad de la empresa, sin embargo siempre se mantiene presentes las debilidades y amenazas, en cuanto a la implementación estratégica de la comunicación y posibles efectos negativos a raíz de mala aplicación de métodos de comunicación, bajo este contexto se han establecido acciones preventivas, reactivas y estratégicas en torno a la comunicación y la forma en que se deben aprovechar las oportunidades en función del entorno en el que la empresa se desarrolla, así como la manera de contener los efectos negativos, en función de acciones puntuales de comunicación.

En función de lo expuesto anteriormente se establece que la empresa representa fortalezas y oportunidades en cuanto al compromiso que él personas manifiesta en función de la comunicación que se ha establecido, dando como resultados satisfacción en los clientes y por ende la posibilidad de nuevas oportunidades de negocio o aumento en la cartera de clientes, propiciando expansión a nivel interno en cuanto a las áreas de trabajo y posibles movimientos jerárquicos internos entre los colaboradores lo cual se presta a general

motivación en el personal, así mismo la empresa se puede colocar como referente de la industria en función del crecimiento alcanzada por buenas prácticas de comunicación organizacional, en este sentido la administración adecuada de la comunicación la puede colocar en una posición valiosa dentro del rubro de agencias de publicidad, generando así reconocimiento, prestigio y admiración, motivos que contribuyen a aumentar las oportunidades de negocio.

Por otro punto, las debilidades se pueden enfrentar en función a las oportunidades que la empresa presenta, en este sentido la oportunidad de tener acceso a nuevas tendencias y formas de comunicación viene a contribuir para el establecimiento de una unidad de comunicaciones dentro de la empresa, es decir es posible para la empresa una implementación más accesible en cuanto a comunicación. Así mismo el crecimiento de negocios para la empresa, establece que se generan procesos más efectivos y eficientes, en este punto el establecimiento de la unidad de comunicaciones se establece como un elemento estratégico de la empresa en cuanto a la atención que se le da a los clientes, en este sentido coordinar adecuadamente la comunicación organizacional, propicia el desarrollo adecuado del trabajo, por ende, la satisfacción de los clientes.

En otro sentido se pueden contener las amenazas que la empresa presenta en función de las fortalezas identificadas, en este sentido la posible fuga del talento humano se puede contener en función de acciones de comunicación focalizadas en vista que la comunicación actual genera respuestas positivas de parte del personal, la implementación de una unidad de comunicación que fortalezca y organice los procesos, contribuye a prevenir la fuga del

personal por insatisfacción general en la empresa, ya que está implícita la solución de problemas a través de las vías de comunicación adecuadas, así mismo contribuye a la claridad de mensaje sobre las acciones que cada uno de los miembros de la empresa debe realizar impactando esto último en eficiencia y eficacia, por ende productividad de manera que los clientes reciban la atención esperada y se genere en este sentido satisfacción por parte de la cartera de clientes de la empresa.

Al analizar las debilidades y amenazas que la empresa presenta, se puede determinar que los reprocesos se generan en parte por la comunicación incorrecta que se genera en el flujo de trabajo y esto ocasiona directamente inconformidad en los clientes sobre el servicio que se está prestando, de manera que se ve amenazada la solidez de la empresa en cuanto a sus negocios, porque la insatisfacción impacta en la decisión por parte de los clientes de realizar negocios con la empresa, así mismo se corre el riesgo que se presente rotación de personal lo cual también impacta en la solidez de la empresa en este sentido a nivel de estructura de trabajo y de la forma en la cual los colaboradores desarrollan sus funciones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- CREA, no cuenta con procesos de comunicación estructurados, la comunicación se establece acciones de comunicación en medios específicos
- En ausencia de un proceso de comunicación las acciones de comunicación que realiza CREA generan productividad en tiempos de respuesta y aumento en cartera de clientes e ingreso.
- La estrategia de comunicación en CREA se desarrolla a través de la implantación de correo electrónico y comunicación cara a cara.
- La productividad interna de CREA impacta en crecimiento económico a través de la generación de nuevos negocios

5.2 Hallazgos

- La empresa no cuenta con una estrategia de comunicación definida.
- La empresa se ha concentrado a nivel gerencial y de empleados en dos medios específicos de comunicación, en este sentido el correo electrónico y comunicación cara a cara.
- Los colaboradores no identifican el iCom como un medio de comunicación efectivo, aunque es el medio de comunicación interna a través del cual se canaliza toda la información de trabajo, así como el resultado final del mismo.
- Los empleados no están totalmente satisfechos con la comunicación que están recibiendo.

- La retroalimentación es un aspecto importante para los empleados y no perciben que la están recibiendo como es debido.
- Además de las acciones de comunicación que la empresa realiza, los colaboradores de todos los países establecen que la agencia necesita una estrategia de comunicación ya que no existe.

5.3 Recomendación

- Implementar un departamento de comunicación, donde se canalice todo el flujo de comunicación organizacional.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Título de la Propuesta

Estrategia de comunicación interna para CREA, a través de la incorporación del director de comunicaciones, creando nuevos procesos de comunicación para optimizar, potencializar y medir los medios de comunicación con los que cuenta CREA.

6.2 Antecedentes de la Propuesta

En función de los resultados obtenidos sobre la investigación a través de la cual se midió el nivel de productividad interna de CREA en función de sus estrategias de comunicación, se demostró que la comunicación organizacional está relacionada con el nivel de productividad que los empleados manifiestan, así mismo se determinó que los empleados muestran satisfacción en cuando a los medios y formas de comunicación que actualmente la empresa establece, sin embargo se descubrió que la empresa no cuenta con una estrategia de comunicación definida y que existen medios que no se posicionan dentro de los más eficientes para el desarrollo del trabajo, específicamente el caso del sistema informático iCom en el cual la empresa invierte capital humano y tecnológico para el correcto funcionamiento, de manera que se utilice en el desarrollo de trabajo de la empresa.

En vista de lo anteriormente mencionado y en función de la meta visión de la empresa sobre, inspirar, influir y trascender, se constituye que la empresa tienen una oportunidad de mejora en cuanto al crecimiento de su productividad en función de la comunicación, así

mismo que los colaboradores demandan mejores procesos de comunicación para la ejecución de su trabajo y cumplimiento de metas y en función de la cultura interna de la empresa que establece como línea de trabajo los valores y comportamientos que inspiren en sus acciones, influyan en sus resultados y trasciendan con sus alcances, se establece que es propicio al momento de generar un cambio de estructura de comunicación que permita potencializar los recursos actuales y convertir los resultados positivos en extraordinarios.

6.3 Análisis de Factibilidad

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad política:** Voluntad plena de los miembros y directivos de los diversos departamentos de CREA.
- **Factibilidad técnica operativa:** Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.
- **Factibilidad social:** Cada uno de los miembros de CREA está dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejora de la organización.
- **Factibilidad legal:** El diseño de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local y regional.

6.4 Objetivos del Plan Acción

6.4.1 Objetivo General

Crear y posicionar a la unidad de comunicación de la empresa como el organismo receptor, procesador, planificador y emisor de la información, y su interacción con las demás áreas relacionadas.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.
- Diseñar políticas de comunicación organizacional que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados.
- Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional, para que la información se transmita de manera uniforme a todo el personal que se encuentre dentro de la empresa.

6.5 Desarrollo del Plan de Acción

Se propone la apertura de un área de comunicaciones dentro de la agencia, con la finalidad de que se puedan implementar procesos de comunicación que contribuyan al crecimiento de la productividad interna y armonía de trabajo entre los colaboradores de la empresa, así mismo a la generación de mensajes claros que permitan la comprensión, aceptación, optimización y aprovechamiento de los recursos destinados en la empresa para

realizar la comunicación en todos los niveles operativos y administrativos, es decir la intervención completa de la unidad de comunicaciones tanto en los niveles gerenciales como en los niveles operativos.

El presente plan de trabajo para la creación de la dirección de comunicaciones de CREA, deberá ejecutarse a partir de la aprobación de los gerentes propietarios y en un período de tiempo de dos meses para la apertura de la dirección y así poder ejecutar cada una de las actividades plasmadas en dicho plan.

6.5.1 Misión de la Dirección de Comunicaciones de CREA

Establecer procesos y estándares de comunicación organizacional y corporativa a nivel interno, para generar mejores resultados operativos en CREA S.A de C. V.

6.5.2 Perfil del Director de Comunicaciones

Perfil General: Graduado de licenciatura en ciencias de la comunicación, periodismo, relaciones públicas, comunicaciones y publicidad con post grado en comunicación interna, organizacional o corporativa.

Edad: mayor de 30 años

Años de experiencia: 5 años

El perfil del Director de Comunicaciones deberá ser evaluado de acuerdo a diferentes posiciones:

Imagen Corporativa.

- Determinar sus competencias.
- Saber Capacidad de organización y logística
- Persona con criterio y con resistencia a la presión.
- Visión a largo plazo

Comunicación Interna

- Buen nivel de relaciones.
- Carácter extrovertido.
- Capacidad de diálogo y empatía.
- Asesorar sobre las estrategias más oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal en su trabajo.

Medios de Comunicación.

- Plantear la estrategia global de comunicaciones de cada año.
- Conocer muy bien los medios y sus responsables.
- Capacidad de elaborar mensajes de acuerdo a la estrategia.

Responsabilidad Corporativa

- Buena relación con las Organizaciones Sociales.
- Conocimiento y cercanía del ámbito social.
- Empatía social.

Eventos Corporativos

- Capacidad de organización y logística
- Capacidad de síntesis.
- Habilidades Sociales.

6.5.3 Organigrama de la Dirección de Comunicaciones

Se presenta el organigrama general de la empresa, agregando en su estructura organizativa la dirección de comunicación; la cual se añade como una unidad operativa dentro de la agencia, de acuerdo con el organigrama propuesto, la dirección de comunicación dependerá directamente de los gerentes propietarios de la empresa, trabajando juntamente con cada una de las gerencias de cada unidad. Ésta contribuirá a mejorar las actividades que se desarrollan en la organización, así como las comunicaciones tanto internas como externas, estará ubicado físicamente en CREA El Salvador.

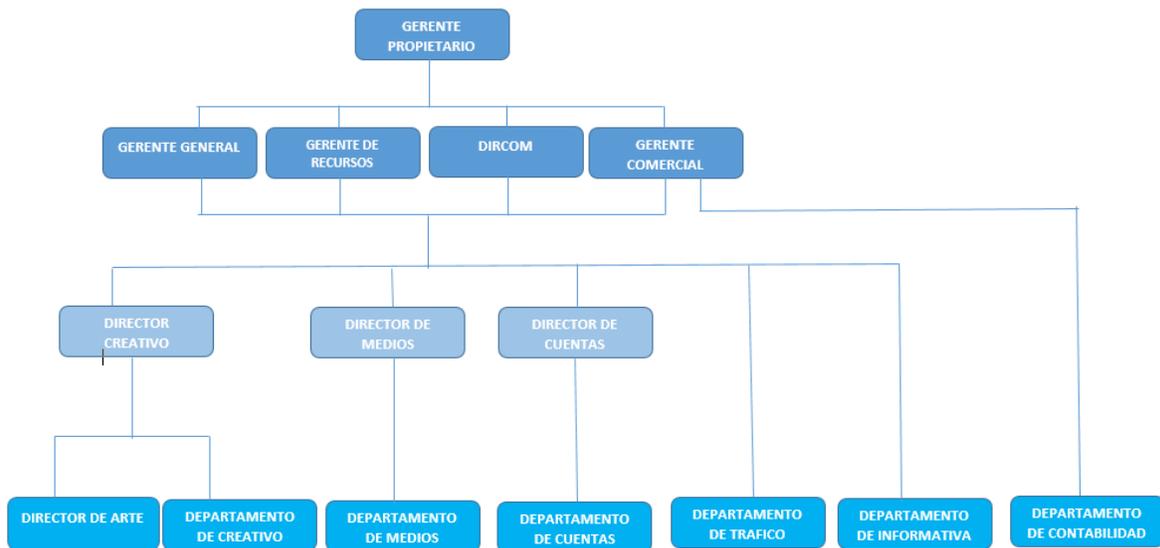


Figura 29 Propuesta Organigrama CREA

6.5.4 Fases de la implementación de la Dirección de Comunicación de CREA

A continuación, se describen las fases de la propuesta de creación de la dirección de comunicación en CREA, siendo estos objetivos, estrategias, actividades, presupuesto, cronograma, metas (indicadores de medición) y la evaluación, estableciendo los parámetros y lineamientos que la empresa debe seguir para mejoras en sus procesos de comunicación, por ende generar un impacto positivo en la productividad interna de la empresa, se establece mediante un periodo de tiempo de implementación de 1 un año,

6.5.4.1 Objetivo 1: Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.

FASE 1 OBJETIVO	FASE 2 ESTRATEGIA	FASE 3 ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE TÁCTICA
Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.	Apertura de una unidad de comunicación	Contratación del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar búsqueda de personal • Programación de entrevistas • Realizar selección de candidatos • Seleccionar a las personas a contratar • Firma de contrato de trabajo. 	De manera que se puede encontrar el perfil adecuado para las funciones que el puesto exige, así mismo la experiencia y conocimiento que se requieren para que se propicie un cambio positivo a nivel de comunicaciones dentro de la empresa, de manera que se establezca una administración de mensajes y medios para generar impactos positivos en el ambiente organizacional y la productividad interna de la empresa, así mismo que corresponda al perfil de una persona a fin a la cultura organizacional que al empresa a establecida en su norte estratégico.
	Inducción para DIRCOM	Proceso de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de la cultura organizacional. • Capacitación sobre el funcionamiento de cada una de las áreas de CREA. • Capacitación sobre el software utilizado en la empresa. • Capacitación sobre el norte estratégico de la CREA. • Establecimiento de responsabilidades. • Presentación oficial al equipo de trabajo. 	De manera que la persona seleccionada pueda conocer la estructura actual de la empresa, las áreas operativas y los procesos a través de los cuales se lleva a cabo las actividades que la naturaleza del negocio establece, así mismo pueda identificar las áreas de mejora y los resultados que se esperan de su gestión en comunicaciones, así mismo el alcance que puede tener en cuanto a la gestión que debe realizar, las fortalezas y debilidades de la empresa en general y de cada uno de los departamentos, las oportunidades de mejora y los lineamientos establecidos como cultura, el proceso de capacitación estará contemplado por la siguiente temática: <p>Capacitación de cultura organizacional: A través de la presentación de la razón de ser de la empresa en la que se establecen los lineamientos de comportamientos, los valores de la empresa, en que cree la empresa y hacia donde va.</p> <p>Capacitación sobre cada una de las áreas: a través de inducción de una semana en la cual se le dé a conocer como se realizan las funciones en cada una de las áreas, esta actividad será realizada por Recursos Humanos en apoyo de cada uno de los gerentes de unidades de manera que se pueda explicar con claridad las actividades que se desarrollan en</p>

<p>Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.</p>	<p>Creación de las funciones específicas del director de comunicaciones a nivel interno.</p>	<p>Se establecen las siguientes funciones a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la comunicación corporativa de manera informativa y operativa para cada una de las áreas y la empresa en general. • Crear manual de comunicación interna y externa. • Establece los medios a través de los cuales se realizará la comunicación. • Establecer procesos de comunicación. • Realizar capacitaciones al personal sobre los procesos de comunicación. • Diseño de estrategias de comunicación generales y específicas por área. • Desarrollo de la cultura organizacional. 	<p>las siguientes áreas: cuentas, medios, tráfico, creatividad, unidad digital, sistemas y contabilidad.</p> <p>Capacitación sobre el software utilizado en la empresa: el responsable de esta actividad es el departamento de informática en compañía de tráfico, en este sentido se debe dar a conocer cómo funciona el iCom (sistema de tráfico para la recepción de órdenes de trabajo por parte de los diseñadores) de manera que se pueda conocer el proceso del flujo de trabajo que se realiza en este medio y la importancia del mismo. Así mismo especificar las métricas y mecanismo de medición de tiempos y procesos que la herramienta permite.</p> <p>Realizar la comunicación corporativa de manera informativa y operativa para cada una de las áreas y la empresa en general: Realizar clasificación de la información para cada área de la empresa, operativa en función de las instrucciones claras sobre cómo se debe desarrollar trabajos específicos en cada área e informativa sobre nuevos procesos, noticias, boletines en función de áreas involucradas.</p> <p>Establece los medios a través de los cuales se realizará la comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correo: Información corporativa, informativa, retroalimentación e información oficial. • Cara a Cara: Información informal y retroalimentación. • Reuniones de estatus: Información de estrategias de trabajo, acuerdos, planes de acción. • iCom: información operativa y retroalimentación. <p>Establecer procesos de comunicación:</p> <p>1. Cuando se trate de información corporativa: Medio a utilizar: Correo electrónico. Tono de comunicación: Formal y respetuoso. Formato de correo: Asunto en letra mayúscula y negrita.</p>
--	--	---	--

<p>Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.</p>	<p>Creación de las funciones específicas del director de comunicaciones a nivel interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer manual de crisis en comunicación. • Realizar evaluaciones sobre las estrategias de comunicación. • Definir procesos de comunicación con cliente. 	<p>Nota: Todos los involucrados en realizar comunicación corporativa deben establecer este formato de comunicación sin excepciones.</p> <p>2. Cuando se trate de información operativa: Medios a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • iCom; incluyendo instrucciones sobre cómo se debe realizar el trabajo • Reuniones de estatus. <p>Tono de comunicación: Claro y amigable.</p> <p>Nota: Todos los involucrados de realizar comunicación operativa, deben regirse bajo este formato, sin excepciones.</p> <p>3. Retroalimentación: Medios: iCom, cara a cara y correo electrónico. Tono de comunicación: Amigable, empático y respetuoso.</p> <p>Nota: Se reconocen únicamente estos tres medios para realizar retroalimentación sobre comentarios de clientes a trabajos realizados, buenos y malos resultados obtenidos, la retroalimentación se debe realizar de manera inmediata, una vez obtenidos los resultados.</p> <p>4. Comunicación informativa: Medio: Correo electrónico, buzón de noticias. Tono de comunicación: Formal. Formato de mensaje: Letra mayúscula, cursiva.</p> <p>Nota: Se debe implementar únicamente los medios establecidos para esta función.</p> <p>5. Comunicación informativa: Medio: Correo electrónico. Tono de comunicación: Amigable, generando empatía.</p>
--	--	---	---

<p>Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.</p>	<p>Creación de las funciones específicas del director de comunicaciones a nivel interno.</p>		<p>Realizar capacitaciones al personal sobre los procesos de comunicación: A través de una reunión de 3 horas se va a comunicar los nuevos procesos en cuando al uso de medios y su respetivo mensaje de comunicación, así como el formato establecido.</p> <p>Desarrollo de la cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reafirmar los valores de la empresa, de manera que se implementen visiblemente en cada uno de los colaboradores. • Establecer estándares de cumplimiento por parte de los colaboradores sobre valores y comportamientos. • Implementar la filosofía de la empresa. <p>Establecer manual de crisis en comunicación: Detectar posibles crisis incorporando a cada una de las áreas de interés. Contenido del manual de crisis en comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción general de políticas de comunicación • Objetivos y funciones del manual • Definición de crisis • Descripción de estrategias • Filosofía y cultura organizacional • Acciones a desarrollar para comunicación en crisis • Clasificación de tipos de crisis • Procesos ante las crisis • Establecimiento del comité de crisis <p>Realizar evaluaciones sobre las estrategias de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de mecanismos de evaluación. • Encuestas de conocimiento y participación en los nuevos procesos de comunicación. • Medición del retorno a la inversión realizada. Monitoreo de aumento en facturación mensual. • Informe de cumplimiento en las etapas de implementación de nuevos procesos correspondiente a cada una de las áreas.
--	--	--	--

<p>Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.</p>			<p>Definir procesos de comunicación con cliente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar instrumento recolector de información que proporciona el cliente, entre ellos: <ul style="list-style-type: none"> • Brief • Cuestionarios • Grabaciones <p>De manera que se pueda generando información clara sobre las solicitudes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Establecer tiempos de entrega en función de la solicitud realizada, en acuerdo con los involucrados en el proceso de trabajo solicitado. 3. Generar documentos de retroalimentación por parte del cliente, entre ellos: <p>Formulario sobre el trabajo realizado, que incluya secciones en las que el cliente pueda detallar específicamente que no cumple con sus requerimientos y queda sujeto a cambio.</p>
	<p>Definición de procesos de comunicación correspondientes al Director de comunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir medios de comunicación más efectivos para cada una de las comunicaciones. • Definir tiempos de reuniones días y tiempo de estatus. • Establecer cadena de mando en cuando a comunicación. • Establecer estructura de mensajes. • Establece función de comunicación de gerencia general, recursos humanos, medios, creatividad, cuentas y digital. 	<p>Se realizarán estas actividades de manera que se puede establecer la estructura de los procesos de comunicación, que debe llevar acabo el director de comunicaciones de manera que todo quede bajo estándar y que no se permitan espacios para improvisaciones en las actividades de comunicación.</p> <p>Definir medios de comunicación más efectivos para cada una de las comunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correo: A través de este se establece comunicación corporativa, informativa y retroalimentación, se establece como el medio de mayor alcance y comprensión entre los colaboradores y sus autoridades. • Icom: Se establece como el segundo medio de comunicación más importante dentro de la empresa, por su naturaleza informativa y de control, sus funciones radican en información operativa, retroalimentación y control del flujo de trabajo realizado, así como los resultados obtenidos en función de las estadísticas que arroja el

<p>Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.</p>	<p>Definición de procesos de comunicación correspondientes al Director de comunicaciones.</p>		<p>sistema en cuanto a tiempo invertido en función de la información proporcionada para desarrollar el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de estatus (cara a cara): En orden de importancia se establece como el tercer medio de comunicación más importante para la empresa, su aplicación es para comunicación operativa y de retroalimentación, su aplicación debe incluir el diseño de una agenda de temas a tratar específicamente relacionados con el proceso de trabajo. • Buzón de noticias: Se establece la creación de un buzón de noticias que permita conocer nuevos proyectos, licitaciones, negocios de la industria entre otros, así mismo información sobre novedades importantes que se den dentro de las diferentes áreas operativas, como ser premios obtenidos por parte del departamento creativo, adquisición de nuevas cuentas por parte de la unidad de cuentas, apertura de nuevos medios de comunicación por parte de la unidad de medios, nuevos procesos o actualizaciones del iCom por parte de la unidad de tráfico, entre otras, es decir un buzón con información pública que sea de interés a todos los miembros de la agencia. <p>Definir tiempos de reuniones días y tiempo de estatus: Se establecen los siguientes tiempos para el desarrollo de estatus y reuniones de trabajo: Estatus: Tiempo: 1 hora Días: lunes y viernes Responsable: Gerente General Involucrados: Director creativo, director de arte, director digital, director de cuentas, director de medios, Tráfico y director de comunicaciones.</p> <p>Establecer cadena de mando en cuando a comunicación: El director de comunicaciones formula el proceso de comunicación con los gerentes de cada uno de los países en: Creatividad y arte, medios, cuentas, tráfico, gerente general y recursos humano. A través de 2 reuniones presenciales en el año y una reunión mensual vía web. Los gerentes de cada área operativa continúan su rol de</p>
--	---	--	--

<p>Canalizar la comunicación a través de procesos de manera generalizada y específica en CREA.</p>	<p>Definición de procesos de comunicación correspondientes al Director de comunicaciones.</p>		<p>comunicación a sus equipos de trabajo, bajo la dirección u orientación del director de comunicaciones.</p> <p>Establecer estructura de mensajes: Se establece la siguiente estructura de mensaje en función de las diferentes formas de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación informativa: Tono de comunicación formal, con claridad de mensaje, con tipografía interna de la agencia y con firma del remitente. • Comunicación operativa: Tono de comunicación formal y amigable, con tipografía interna de la empresa, en formulario de instrucción detallando paso a paso el trabajo a realizar, se establece sección de comentarios al destinatario a través del sistema iCOM, de manera que se genere retroalimentación sobre la comprensión del mensaje. • Retroalimentación: Tono de comunicación amigable, estructura de mensaje con claridad sobre el tema o asunto sujeto a retroalimentación, tanto de forma escrita como personal. <p>La comunicación escrita de la agencia debe ser bajo la estructura tipográfica y tamaño de letra correspondiente a la agencia tanto en título como en contenido del mensaje. Así mismo debe mantenerse los tonos de comunicación en el marco del respeto y a la amistad, para inspirar, influir y trascender de manera positiva en el receptor del mensaje.</p> <p>Establece función de comunicación de gerencia general, recursos humanos, medios, creatividad, cuentas y digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General: Es la encargada de realizar la comunicación corporativa y corresponde el involucramiento en comunicación operativa, informativa y de retroalimentación. • Recursos humanos: Corresponde el desarrollo de la comunicación informativa y el involucramiento con gerencia general de la comunicación corporativa. • Director de medios, creatividad, cuentas y digital: Corresponde el desarrollo de comunicación informativa, operativa y de retroalimentación a su equipo de trabajo y directores de cada área de trabajo.
--	---	--	---

6.5.4.2 Objetivo 2: Diseñar políticas de comunicación organizacional que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados.

FASE 1 OBJETIVO	FASE 2 ESTRATEGIA	FASE 3 ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE TÁCTICA
<p>Diseñar políticas de comunicación organizacional que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados.</p>	<p>Definir y priorizar las audiencias objetivo.</p>	<p>Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.</p>	<p>Se identificarán y analizarán los públicos internos mediante la clasificación de nivel jerárquico, generadores de información y audiencias en general para el envío de información.</p> <p>El público al que va dirigido el mensaje, se estable bajo las siguientes características demográficas:</p> <p>Mujeres: 54% Hombres: 46% Edad: 26-33 años Escolaridad: pre grado</p> <p>Divisiones por conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • Creatividad y arte • Publicidad y atención al cliente • Relaciones publicas • Informática • Contabilidad
		<p>Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.</p>	<p>Para definir el tipo de información que se enviará a cada público se tomará en cuenta los resultados obtenidos mediante el mapeo de públicos.</p>
	<p>Elaborar un manual de comunicación corporativa.</p>	<p>Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación organizacional.</p>	<p>Se conformará un comité, siendo este el responsable de definir el contenido y diseño del manual, para ello, la unidad de comunicación llevará a cabo una convocatoria para la elección de los miembros.</p>

Diseñar políticas de comunicación organizacional que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados.		Elaboración y aprobación del manual de comunicación organizacional.	<p>Se elaborará el manual de comunicación organizacional y posteriormente se llevará para su autorización con la gerencia general de la agencia</p> <p>Dicho manual de comunicaciones debe contener las siguientes secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo. • Alcance. • Términos y definiciones. • Políticas de comunicación interna y externa por departamentos • Lineamientos. • Contenido, seguridad de información • Lineamientos específicos (comunicación interna, comunicación externa) • Marco legal. • Responsables.
	Operacionalización de la estrategia de comunicación.	Socialización de la nueva estructura de comunicación	<p>Después de la aprobación, de la nueva estructura y manual de comunicación se hará del conocimiento de todos los colaboradores de la institución vía los medios de comunicación organizacional, de manera que se pueda establecer la operacionalización del manual de comunicación y todo el proceso que este conlleva a nivel general y específico por cada unidad de trabajo, así mismo el tono y medio de comunicación que el manual establezca.</p> <p>Socialización de la nueva estructura de comunicación se realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de reunión presencial con los directivos de las 4 agencias, se expondrá el nuevo modelo de comunicación. • Reunión del director de comunicaciones vía web con los colaboradores de las 4 agencias para exponer el nuevo modelo de comunicación.
		Implementación de la estrategia de comunicación.	
		Capacitación al personal sobre el nuevo proceso de comunicación.	
		Definir medios y tono de comunicación en función del temas específicos.	
		Definir medio y tono de comunicación para informar buenos y malos resultados.	
Definir medio y tono de comunicación para atención y disciplina.			

<p>Diseñar políticas de comunicación organizacional que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados.</p>	<p>Operacionalización de la estrategia de comunicación.</p>	<p>Implementación de la estrategia de comunicación: Se implementará la nueva metodología en el proceso de comunicación 2 meses después de la incorporación del director de comunicaciones.</p> <p>Capacitación al personal sobre el nuevo proceso de comunicación. A través de las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los equipos de trabajo, para informales sobre los nuevos procesos. • Distribución de material impreso con las nuevas normas y lineamientos de comunicación. • Envío de correo directo infirmando y recordando sobre los nuevos procesos de comunicación. <p>Definir medio y tono de comunicación para informar buenos y malos resultados. Se establecen las siguientes formas de retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los buenos resultados se deben comunicar a través de correo electrónico, en buzón de noticias y cara a cara, de manera que se genere en el personal motivación en función de los resultados obtenidos. • Los malos resultados se deben informar a través de correo electrónico y cara a cara, de manera que se genere conocimiento y conciencia entre los involucrados responsables de los resultados, el tono de comunicación debe ser formal y amable. <p>Definir medio y tono de comunicación para atención y disciplina: Los medios a utilizar para la gestión de disciplina se mantienen en correo electrónico, escrito y cara a cara, así mismo el tono de comunicación debe ser formal.</p>
---	---	---

6.5.4.3 Objetivo 3: Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional, para que la información se transmita de manera uniforme a todo el personal que se encuentre dentro de la empresa.

FASE 1 OBJETIVO	FASE 2 ESTRATEGIA	FASE 3 ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA
<p>Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional, para que la información se transmita de manera uniforme a todo el personal que se encuentre dentro de la empresa.</p>	<p>Fortalecimiento de los medios de comunicación organizacionales.</p>	<p>Mejorar el uso de medios de comunicación actuales.</p>	<p>Actualizar y utilizar de la mejor manera la herramienta ya existente. esto permitirá segmentar y enviar información a públicos definidos e impulsará una comunicación ágil y oportuna para el aumento de la productividad interna de CREA.</p> <p>Correo: continuar aplicando el uso del correo electrónico como medio de comunicación formal, generando información de interés hacia los públicos.</p> <p>Sistemas informáticos (iCom-Trafico): Creación de una política donde se estipule como principal medio de comunicación informal a esta herramienta.</p> <p>Reuniones de status: Se llevará a cabo una vez a la semana, para saber la situación actual, en ella participaran los directores de cada una de las unidades operativas de la empresa.</p> <p>Cara a cara: Tomando en cuenta que este es un medio de comunicación informal, se recomienda o solamente se generara de mandos intermedios hacia abajo.</p>
		<p>Activación de redes internas.</p>	<p>Se activarán y se realizarán pruebas con las plataformas ya existentes en la empresa y que actualmente no se utilizan como medio de comunicación. Las plataformas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chat de correo interno • iCom
	<p>Unificar la información de todas las unidades de trabajo.</p>	<p>Establecer un medio de comunicación específico en el que todo el personal debe informar el trabajo que está</p>	<p>A través del medio puede ser correo electrónico, los colaboradores y gerentes de cada unidad, deben informar al director de comunicaciones sobre las diferentes actividades que se están desarrollando, de esta manera el DIRCOM tendrá conocimiento de todos flujos de</p>

		realizando, notificaciones e información en general.	comunicación de manera que se puede ordenar, clasificar y estructurar para que el quipo funcione de manera más efectiva.
Difusión periódica de información.		Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	Tomando como base la estratégica institucional, se identificará la información a comunicar al personal de acuerdo a su importancia.
		Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	Siguiendo el lineamiento de la imagen institucional, se diseñarán formatos para las publicaciones internas, por ejemplo, boletines informativos y correo directo.
		Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Según mensaje y públicos, se seleccionarán los medios de comunicación organizacional a utilizar para lograr una mayor efectividad en el envío de la comunicación. Medios como correo electrónico, boletines, iCom, chat, reunión de status, campañas internas, manual de conducta etc.
		Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones de resultados.	Las publicaciones se calendarizarán mensualmente de acuerdo a su contenido y al medio de comunicación interno a utilizar. Esto permitirá establecer una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía.
Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.		Establecimiento de un buzón de sugerencias.	Se pondrá a disposición de los colaboradores el buzón de sugerencias como medio de valoración de las buenas ideas o expresión de sus necesidades. El seguimiento a la información depositada en el buzón es base para su credibilidad y posicionamiento entre los colaboradores.
		Elaboración de boletín departamental mensual.	Mensualmente el departamento de comunicación estará a cargo de la edición del boletín departamental. El cual tiene como objetivo dar a conocer las funciones y al personal que lo conforma, para evitar reprocesos en las actividades.

6.5.4.4 Metas: Indicadores de éxito para logro de a aplicabilidad

OBJETIVO	CRITERIO	MEDIDA	VALOR META	PUNTO DE REFERENCIA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
Canalizar la comunicación de manera generalizada y específica en CREA.	Procesos de comunicación y medios definidos.	Clasificación de medios y mensajes.	100% de cumplimiento.	No existen procesos de comunicación estructurados.	Utilización de los medios en función del mensaje.	Director de comunicaciones.
Diseñar políticas de comunicación corporativa que apoyen una comunicación efectiva.	Manual de Comunicación Organizacional.	Seguimiento de las políticas y normas que dicta el Manual de Comunicación.	75% de cumplimiento.	No existen políticas de comunicación interna.	Informe de auditoría interna sobre incumplimientos del personal.	Director de comunicaciones, RRHH, mandos medios y autoridades.
Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional.	Aumento en el uso de los medios de comunicación organizacional como fuente primaria de información.	Incremento de consultas a los medios de comunicación interna.	80% de consultas.	40% de consultas.	Reporte de conteo automático de consultas.	Director de comunicaciones.

6.5.4.5 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto anual para implementar el departamento de comunicaciones, basado en la aplicación de cada una de las actividades propuestas en el plan de acción:

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL / UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	OBSERVACIONES
Contratación de personal e inducción para DIRCOM	L. 20,000.00	1	L.20,000.00	
Salario DIRCOM	L.35,000.00	14	L.490,000.00	
Mobiliario y equipo para la unidad de comunicaciones.	L.48,000.00	1	L.48,000.00	
Elaborar manual de comunicación.	L.48,000.00	1	L.48,000.00	
Capacitación para empleados con el objetivo de mejorar el uso de medios de comunicación actuales.	L.40,800.00	1	L. 40,800.00	Se estable este costo en base a horas de trabajo hombre. Considerante que la capacitación incluye todo el personal a nivel regional con duración de una hora.
Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores.	L.10,000.00	2	L.20,000.00	
Talleres para fortalecer la Comunicación Intra-Departamental.	L.48,000.00	2	L.96,000.00	
Gastos de viaje (vuelos aéreos) para el Director de comunicaciones.	L.11,000.00	3	33,000.00	Como política de la empresa realizará un viaje al año a cada país del grupo, para realizar la presentación de la estrategia de manera personal en cada agencia.
Viáticos de viaje DIRCOM (alimentación y otros gastos)	L.6,000.00	3	L.18,000.00	
Otros gastos	L.12,000.00	12	L.144,000.00	
TOTAL LEMPIRAS	L.278,800.00		L.957,800.00	
TOTAL DÓLARES	\$11,617.00		\$39,909.00	

Retorno de inversión

Justificantes de inversión: La productividad genera aumento en ingresos, los colaboradores de CREA a nivel regional establecen que la comunicación impacta en su rendimiento por ende en su productividad, de manera que la estrategia de comunicación impacta directamente en los procesos, en este sentido el personal se vuelve más productivo.

Escenario en función de datos proyectados hipotético

INDICADORES	CANTIDAD EN LEMPIRAS	CANTIDAD EN DÓLARES
Ingresos CREA regional mensual	L. 36,000,000.00	\$1,500,000.00
Costo operativa de la empresa 62% del ingreso mensual	L. 22,320,000.00	\$ 930,000.00
Ganancia CREA regional mensual	L. 13,680,000.00	\$ 570,000.00

Basado en datos anteriormente expuesto y las siguiente formula, se presenta el retorno de inversión

$$\text{ROI} = \text{Lucro} / \text{inversión inicial del proyecto} = \% \text{ ROI}$$

$$\text{ROI} = 13,680,000.00 / 278,800 = \underline{\underline{49.06\% \text{ Retorno de inversión}}}$$

En conclusión, se estable que la inversión inicial para el desarrollo de la aplicabilidad propuesta para CREA S.A DE C.V, genera un retronó de inversión del 49.20% en un periodo mensual.

6.5.4.6 Cronograma

Para una mejor visualización del cronograma del plan de acción propuesto, se presenta una tabla descriptiva que contiene tiempos y responsables que demuestra el listado de actividades que se proponen realizar por cada uno de los objetivos del plan:

Objetivo 1

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Contratación del personal.	1 mes.	Recursos humanos.
Inducción para DIRCOM.	2 semanas.	Gerencia General /Recursos humanos.
Definición de procesos de comunicación correspondientes al Director de comunicaciones.	1 mes.	Director de comunicaciones.

Objetivo 2

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.	2 semanas	Director de Comunicaciones.
Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.	1 semana	Director de Comunicaciones.
Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación organizacional.	1 semana	Departamento de Recursos Humanos /Director de Comunicaciones.

Elaboración y aprobación del manual de comunicación organizacional.	1 meses	Departamento de Recursos Humanos /Director de Comunicaciones
Socializar el manual de comunicación interna.	1 mes	Director de Comunicaciones.
Implementación de la estrategia de comunicación.	2 meses	Departamento de Recursos Humanos /Director de Comunicaciones
Reuniones por unidades de trabajo para comunicar el nuevo formato de comunicación.	1 semana	Director de Comunicaciones
Capacitación al personal sobre el nuevo proceso de comunicación.	1 día, cada seis meses	Director de Comunicaciones

Objetivo 3

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de nuevo equipo.	3 semanas	Departamento de IT/ Director de Comunicaciones.
Activación de redes sociales internas.	3 semanas	Departamento de IT/ Director de Comunicaciones.
Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	2 semanas	Director de Comunicaciones.
Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	1 semana	Director de Comunicaciones.
Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	1 semana	Director de Comunicaciones.
Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.	2 semanas	Director de Comunicaciones.
Elaboración de boletín departamental mensual.	1 publicación cada mes	Director de Comunicaciones/ Todos los departamentos

Cronograma general de actividades para la creación del departamento de comunicaciones de CREA, basado a un año.

CONCEPTOS		PERIODO DE TIEMPO												
OBJETIVOS	ACTITUDES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13
Canalizar la comunicación de manera generalizada y específica en CREA.	Contratación del personal	■												
	Inducción para DIRCOM		■											
	Definición de procesos de comunicación correspondientes al Director de comunicaciones.			■										
Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados	Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.				■									
	Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.				■									
	Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación organizacional.					■								
	Elaboración y aprobación del manual de comunicación organizacional.					■								
	Socializar el manual de comunicación interna.						■							
	Implementación de la estrategia de comunicación.							■	■					
	Reuniones por unidades de trabajo para comunicar el nuevo formato de comunicación.								■					
Capacitación al personal sobre el nuevo proceso de comunicación.									■				■	
Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro de la empresa.	Renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de nuevo equipo.								■					
	Activación de redes sociales internas.									■				
	Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.										■			
	Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.											■		
	Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.												■	
	Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones. Elaboración de boletín departamental mensual.													■
■	Objetivo 1 - Canalizar la comunicación de manera generalizada y específica en CREA.													
■	Objetivo 2 - Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados													
■	Objetivo 3 - Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro de la empresa.													

6.5.4.7 Fase 4. Evaluación y control

Objetivo 1: Canalizar la comunicación de manera generalizada y específica en CREA.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUACIÓN/ HERRAMIENTA
Apertura de una unidad de comunicación	Se medirá a través de un periodo de prueba del DIRCOM, con una duración de 2 meses.
Inducción para DIRCOM	
Creación de las funciones específicas del director de comunicaciones a nivel interno.	
Definición de procesos de comunicación correspondientes al Director de comunicaciones.	De forma semestral se llevará a cabo la medición de los resultados obtenidos, en función la nueva estructura de comunicación que se ha incorporado en la empresa, de manera se pueda medir los niveles de productividad que se están generando, así como la aceptación y conocimiento por parte del personal, a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta sobre clima organizacional. • Encuesta de medición de satisfacción del personal. • Análisis de ingresos para la medición de productividad interna. • Encuesta de percepción y conocimiento sobre los nuevos procesos de comunicación.

Objetivo 2: Diseñar políticas de comunicación organizacional que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño en la productividad de los empleados.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUACIÓN/ HERRAMIENTA
Definir y priorizar las audiencias objetivo.	Medición del nivel de impacto de las publicaciones dirigidas a cada unidad operativa, a través de reacciones y repuesta obtenidas por parte de los colaboradores, plasmadas en una matriz de respuestas.
Elaborar un manual de comunicación interna	Medición de la correcta aplicación del manual de comunicación, por medio de los informes de cumplimiento de la realización de nuevas auditorías internas.
Operacionalización de la estrategia de comunicación	Medición de conocimiento sobre los nuevos procesos de comunicación, mediante encuesta electrónica.

Objetivo 3: Optimizar el uso de los medios de comunicación organizacional, para que la información se transmita de manera uniforme a todo el personal que se encuentre dentro de la empresa.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUACIÓN/ HERRAMIENTA
Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	Informe de medición derivado de consultas y publicaciones en los medios de comunicación y monitoreo de contenidos.
Difusión periódica de información	Encuesta de percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación interna en función de su desempeño.
Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.	Se medirá mediante la cantidad de comentarios y sugerencias que mensualmente aparezcan en el buzón de sugerencias.

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, Í. (1987). La productividad laboral en la industria manufacturera. México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.

Andrade, H. (2005a). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S.L. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=gMntAlYRr_&sig=Cv55qPOJxV8pFQoNo5mLM59jFEU#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false

Andrade, H. (2005b). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica (primera edición). Cristina Seca. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=cultura+interna+&ots=gMOsrtSMn2&sig=IQ--6_19V1eRmshkw6YrNYbzbiY#v=onepage&q=cultura%20interna&f=falsehttps://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=cultura+interna+&ots=gMOsrtSMn2&sig=IQ--6_19V1eRmshkw6YrNYbzbiY#v=onepage&q=cultura%20interna&f=false

ASALE. (2014). Real Academia Española (23.^a ed.).

Bain, D. (1985a). Productividad: la solución a los problemas de la empresa. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10450144>

- Bain, D. (1985b). Productividad: la solución a los problemas de la empresa (1.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10450144>
- Bain, D. (1985c). Productividad: la solución a los problemas de la empresa (1.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10450144>
- Bendezú, R. (2006). Los dominios de la comunicación empresarial., 8.
- Bertrand, V. (2017). Entrevista a profundidad.
- Betancour, C. (2017). Entrevista a profundidad.
- Biasca, R. E. (2006). Productividad: un enfoque integral del tema. Ediciones Macchi. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10444723>
- Biblioteca de manuales practicos de marketing. (1990). La estrategia basica del marketing. Ediciones Díaz de Santis, S. A. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=MICFLc-F02sC&pg=PA3&dq=concepto+de+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjA25v1zc3UAhXFJiYKHbesAGwQ6AEIJTAA#v=onepage&q=concepto%20de%20estrategia&f=false>
- Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. Recuperado a partir de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007
- Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2009). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Red Signo y Pensamiento.

- Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, & Elena, Ribeiro, A. (2009). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional (Vol. 26). Red Signo y Pensamiento. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10312166>
- Caballero, F., & García, V. (2007). La importancia de los Stakeholder de la organización.
- Castañeda, L. (2005). El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables (1.^a ed.). México. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=YOeb9I0rLg8C&pg=PA15&dq=definici%C3%B3n+implementacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjA2IeZvM3UAhUIOCYKHSidBYMQ6AEIITAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20implementacion&f=false>
- Castro, A. de. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias (Ecoe). Colombia: Universidad del Norte. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10995414&ppg=9>
- Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C. (2012). PRODUCTIVIDAD Y FACTORES HUMANOS. UN MODELO CON ECUACIONES ESTRUCTURALES. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/openview/82871c3931198ac9311c64e3d5f27bc2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=21011>
- Cerna, M. (2014, de Diciembre). Central América Link. Recuperado a partir de <http://centralamericalink.com/es/Noticias/Honduras%20y%20Nicaragua%20reprobados%20en%20productividad/>
- Colomer, J. (1987). El Utilitarismo, una teoría de la elección racional. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=YOeb9I0rLg8C&pg=PA15&dq=definici%C3%B3n+implementacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6ro7yvM3UAhVHOCYKHYxgDdcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=utilitarismo&f=false>

- Contreras, H. (2012, octubre 12). RRPPnet. Recuperado a partir de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- de Reyes, G., López Jiménez, D. F., & Aguilera, J. (2006). La comunicación como herramienta gerencial. Universidad de La Sabana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10565623&ppg=15>
- Definición ABC. (2017). Recuperado a partir de <http://www.definicionabc.com/general/postulado.php>
- Delgado, A. (2014). rrppuft. Recuperado a partir de <https://rrppuft.wordpress.com/2014/07/29/publico-interno-y-externo/>
- Deming, W. E., & Nicolau, J. (s. f.). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Días de Santos, S.A. c/Juan Bravo, 3A, 28006 Madrid.
- Díaz, M. (2017). Entrevista a profundidad.
- Díaz Pérez, S., & Guzmán, C. de los A. (2014). Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10903254>
- Faria Mello, F. A. (2004). Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. México: Editorial Limusa, S. A. DE C.V. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjskPHv0c3UAhVK4yYKHd6rACIQ6AEIJTAA#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false>
- FCBCREA. (2017). Recuperado a partir de <http://hn.fcbcreea.com/>
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad

- Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/openview/702f426461fe646ad009748d5eeffbd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54839>
- Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2a ed.). México: Trillas.
- Fernández Payatos, L. (s. f.). *La estrategia en publicidad*. Recuperado a partir de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15866/1/Tema%203.%20La%20estrategia%20de%20marketing%20briefing%20y%20posicionamiento.pdf>
- Galgano, A. (2004). *Las tres revoluciones: caza del desperdicio. Doblar la productividad con LEAN production*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10149752>
- García Jiménez, J. (2012). *La comunicación interna* (1.^a ed.). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10203000>
- Ginebra, O. (1962). *Aumento de productividad en las industrias manufactureras*. (3.^a ed.). Ginebra: Imprenta ATAR.
- Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1020569417/citation/CFE94B183D1A437FPQ/1?accountid=35325>
- Gracia Mérida, J. (2005). *Atribución, aplicación y distribución de resultados en las sociedades anónimas* (2.^a ed.). España. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=KW1b3EspMn4C&pg=PA14&dq=concepto+de+result>

ado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZnvTBy83UAhUK7SYKHaQnAnYQ6AEIITAA#v
=onepage&q=concepto%20de%20resultado&f=false

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10831958>

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10831958>

Hernández, C. (2017). *Entrevista a profundidad*.

Herrera Retiz, A., Martínez López, (Nelda Ruth), & Villalobos Odaz, G. (2010). *Medición de la productividad en México: aspectos metodológicos* (1.^a ed.). México: Instituto Politécnico Nacional.
Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10365236>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10804442&p00=administraci%C3%B3n+estrategica>

Ignasi Ferrer, L., & Medina Aguerrebere, P. (s. f.). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Gf-ZAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=productividad+en+agencias+de+publicidad&ots=JPZxbOuwHd&sig=-VcfcB8LMkvKAKe6rNKtXtp1KfQ#v=onepage&q=productividad%20en%20agencias%20de%20publicidad&f=false>

Jiménez, J., Castro, A., & Brenes, C. (2009). Productividad (1.^a ed.). El Cid Editor | apuntes.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10312159>

Kapelman, R. E. (1988). Administración de la productividad en las organizaciones. perspectiva práctica orientada hacia las personas. (1.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A de C.V.

Katz, J. (1999). CAMBIOS ESTRUCTURALES Y EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA LATINOAMERICANA EN EL PERÍODO 1970-1996.

Recuperado a partir de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7454/S9900568_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lefcovich, M. L. (2009a). Gestión total de la productividad. El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10317378>

Lefcovich, M. L. (2009b). Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico (1.^a ed.). México: El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10316203>

Lefcovich, M. L. (2009c). Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico. El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10316203>

Madero Gómez, S. M. (2011). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. Recuperado a partir de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=estadisticas+sobre+la+efectividad+de+la+comunicaci%C3%B3n+interna

- Mas Ivars, M., & Robledo Domínguez, J. C. (2010). Productividad: una perspectiva internacional y sectorial. Fundación BBVA. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11162297>
- Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas (1.^a ed.). UOC. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=hSwLHT32sIoC&pg=PA188&dq=concepto+de+publicos+internos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic3JaIz83UAhVIRSYKHRExDooQ6AEIITA#v=onepage&q=concepto%20de%20publicos%20internos&f=false>
- Mefalopulos, P., & Kamlongera, C. (2008). Diseño participativo para una estrategia de comunicación. Recuperado a partir de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-estrategia-comunicacion.pdf>
- Noticias Financieras. (2014). El sueño de la productividad laboral (II): [Source: Noticias Financieras]. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1566120756/DCC800E2581641EEPQ/11?accountid=35325>
- Osorio, L. (2017a). Comunicación CREA [Entrevista a profundidad experto].
- Osorio, L. (2017b). Comunicación CREA S.A DE C.V. [Entrevista a profundidad a experto].
- Peña Acuña, B., & Batalla Navarro, P. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Dykinson. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11312393>
- Prokopenko, J. (1991). La gestión de la productividad (1.^a ed.). México: Editorial Limusa, S.A de C.V. Balderas 95, C.P. 06040, México, D.F.

- Prokopenko, J. (2009). Globalización, competitividad y estrategias de productividad. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10337649&p00=globalizaci%C3%B3n+competitividad+estrategia+productividad>
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española (2014).
- Riel, C. B. M. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid.
- Rubio, F. (2017). Entrevista a profundidad.
- Sáenz Ruiz, O. A. (2015). Uso de Storyboards en la creación de historias cortas en inglés. Recuperado a partir de <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/7912>
- Scheinsohn, D. (2011). El poder y la acción a través de comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Sumanth, D. J. (1994). Ingeniería y administración de la productividad. (1.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A de C.V.
- Sumanth, D. j. (1999). Administración para la productividad total. México: Compañía editorial continental, S.A de C.V.
- Túñez López, M., & Costa Sánchez, C. (2014). Comunicación corporativa: claves y escenarios (1.^a ed.). Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11295784>
- Tylczak, L. (1993). cómo incrementar la productividad de los empleados. México: Grupo editorial Iberoamericano, S.A de C.V.
- Vallejo, V., & Javier, A. (2012). Estrategias de inbound Marketing y propuesta de implementación para el portal de todo comercio exterior. Recuperado a partir de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7711>

ANEXOS

ANEXO 1 CAMPAÑA INTERNA- COMPORTAMIENTOS



ANEXO 2 META VISIÓN



VALORES-TRABAJO EN EQUIPO



ANEXO 3 ENCUESTA

A través de la presente encuesta buscamos conocer la relación que la estrategia de comunicación que CREA tiene en el nivel de productividad que la empresa presenta, agradecemos mucho su tiempo en contestarla.

1. ¿A través de qué medios recibe la comunicación de la empresa?

- Rumores
- Escrita
- Cara a cara
- Correo
- Rotulación
- Reuniones de status
- Sistemas informáticos (iCom-Trafico)
- WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea

2- ¿Considera adecuados los medios de comunicación que CREA utiliza para el desarrollo de su trabajo?

- Si
- No

3- ¿Conoce usted los procesos de comunicación de CREA?

- Si
- No

(Si su respuesta es No, pase a la pregunta N° 5)

4- ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la estrategia de comunicación con la que cuenta actualmente CREA?

- Mucho
- Algo
- Regular

- Poco
- Nada

5. ¿Qué tan satisfecho está usted con respecto a la información que recibe de CREA para realizar su trabajo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

6. ¿Cómo interpreta la facilidad de comprensión respecto a los mensajes que CREA transmite a sus empleados? Donde 5 es muy fácil y 1 muy difícil.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. ¿A través de qué medios comprende mejor (o se le facilita comprender) la comunicación de la empresa para realizar su trabajo?

- Correo
- Sistemas informáticos (iCom-Trafico)
- Rotulación
- Cara a cara
- Escrita
- Rumores
- Reuniones de status
- WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea

8. ¿A través de qué medios prefiere recibir la comunicación de la empresa para realizar su trabajo?

- Correo
- Sistemas informáticos (iCom-Trafico)
- Rotulación
- Cara a cara
- Escrita
- Rumores
- Reuniones de status
- WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea

9. ¿En qué medida contribuye la comunicación de CREA para el desarrollo correcto de su trabajo?

- Mucho
- Algo
- Regular
- Poco
- Nada

10. ¿Qué tipo de cambios ha ocasionado la comunicación organizacional de la empresa en su rendimiento laboral?

- Muy positivos
- Positivos
- Indiferente
- Negativos
- Muy negativos

11. ¿Qué tanto considera usted que la comunicación de CREA impacta en su productividad dentro de la organización?

- Mucho

- Algo
- Regular
- Poco

12. ¿Qué tan importante es para usted recibir retroalimentación de su trabajo una vez finalizado el proceso?

- Mucho
- Algo
- Regular
- Poco
- Nada

13. ¿A través de qué medio prefiere recibir la retroalimentación de su trabajo?

- Correo
- Sistemas informáticos (iCom- Trafico)
- Rotulación
- Cara a cara
- Escrita
- Rumores
- Reuniones de status
- WhatsApp y/o servicios de mensajería instantánea

14. ¿Qué impacto genera en la productividad de su trabajo, contar con retroalimentación sobre resultados obtenidos?

- Muy positivos
- Positivos
- Indiferente
- Negativo
- Muy negativo

15. Indique el nivel de satisfacción que tiene con la forma en que se le comunican los temas relacionados a su trabajo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

16. Mencione que debe modificar CREA en su comunicación organizacional para generar mayor nivel de productividad en el trabajo que usted realiza.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Género:

- Femenino
- Masculino

Edad:

- 18-25 años
- 26-33 años
- 34-41 años
- 42 años en adelante

Nivel educativo:

- Secundaria
- Pre grado universitario
- Post grado universitario
- Doctorado

País:

- Honduras
- Costa Rica
- El Salvador
- Guatemala

ANEXO 4 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Somos estudiantes de post grado, de la maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa y a través de la siguiente entrevista, buscamos identificar las estrategias de comunicación organizacional que CREA S.A DE C.V, está implementando en sus procesos operativos, de manera que se puedan identificar áreas de mejoras para el fortalecimiento de la comunicación organizacional.

Agradeceremos su tiempo invertido en proporcionar respuestas a las siguientes preguntas.

1. ¿La empresa cuenta con comunicación organizacional, nos puede describir el proceso? ¿Me podría mencionar cuál es puntualmente la comunicación organizacional que hay en la empresa?

2. ¿Cuál es la unidad responsable de la comunicación organizacional?, ¿Quiénes son los involucrados?

3. ¿A través de qué medios se canalizan las acciones de comunicación organizacional? ¿Quién es el encargado de desarrollar la comunicación en estos medios, cada cuanto se hacen estrategias de comunicación?

4. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan con mayor frecuencia en la empresa que usted representa? ¿Cuál ha sido el medio más efectivo?

5. ¿La finalidad de la comunicación dentro de la empresa es informativa u operativa? (si el entrevistado contesta solamente una de las formas, preguntar) por qué no se he desarrollado una estrategia para implementar o aumentar el uso de la otra forma.

Informativa: comunicación orientada a dar a conocer novedades que afecten directamente el proceso de trabajo.

Operativa: comunicación orientada a detallar la forma en que se debe desarrollar el trabajo dentro de la empresa, sus implicaciones y resultados.

6. ¿Se realizan acciones de comunicación, que acciones se realizan y con qué frecuencia se realizan, nos puede comentar si estas acciones tienen resultados dentro de la empresa?

7. ¿Sobre las acciones de comunicación hay una participación efectiva de los empleados, me puede indicar un porcentaje de respuesta a la comunicación que se está generando?

8. ¿Ha generado algún impacto en la productividad sus estrategias de comunicación?, ¿Cómo considera usted que se puede realizar la comunicación para impactar en el rendimiento de los empleados?

9. ¿Qué estrategia de comunicación utiliza para comunicar los buenos/malos resultados a su equipo de trabajo?

GLOSARIO

Cultura interna: conjunto de significados compartidos, que proporcionan un marco común de referencia y por lo tanto patrones similares de comportamientos. (Andrade, 2005b)

Campaña interna: crear conciencia en todo el personal de manera que se ajusten las conductas a los requerimientos de la empresa, para generar valor de acuerdo a la función que cada quien desempeña. (Andrade, 2005b)

Implementación: hacer lo que se debe hacer de manera correcta, por quien debo hacerlo, cuando debo hacerlo y con rentabilidad óptima.(Castañeda, 2005)

Utilitarismo: proporciona un criterio de conducta basado en la elección racional de los individuos. (Colomer, 1987)

Resultados: se puede definir como la diferencia por exceso entre lo obtenido y lo empleado. (Gracia Mérida, 2005)

Estrategia: proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro. (Biblioteca de manuales prácticos de marketing, 1990)

Públicos internos: grupos que están estrechamente ligados con la organización, fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanente porque reciben un salario y poseen de dependencia. (Matilla, 2009)

Desarrollo organizacional: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios.(Faria Mello, 2004)

Estrategia de comunicación: es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación. (Mefalopulos & Kamlongera, 2008)

Stakeholder: cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por los logros de los objetivos de la empresa. (Caballero & Garcia, 2007)

Story Boards: guiones gráficos, una secuencia lógica en el desarrollo de la historia de manera visual.(Sáenz Ruiz, 2015)

Briefings: Documento escrito mediante el cual el anunciante ofrece un cuadro exhaustivo y coherente de la situación de la comercialización y en el que se definen las competencias de la agencia.(Fernández Payatos, s. f.)

Inbound Marketing: conjunto de estrategias y técnicas de marketing enfocadas en atraer a prospectos relevantes y clientes hacia un negocio y sus productos. (Vallejo & Javier, 2012)

Axioma: Proposición tan clara y evidente que se admite sin demostración.(Real Academia Española, 2014)