

**COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL AREA DE
GESTION HUMANA, ENTRE LOS AÑOS 1983 Y 2010.**

**BLANCA STEFANNY CELIS SALDARRIAGA
LEIDY JOHANA OTALVARO BERNAL
JUAN DAVID ROMERO JIMENEZ**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA PSICOLOGÍA
ENVIGADO
2013**

**COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL AREA DE
GESTION HUMANA, ENTRE LOS AÑOS 1983 Y 2010.**

BLANCA STEFANNY CELIS SALDARRIAGA

LEIDY JOHANA OTALVARO BERNAL

JUAN DAVID ROMERO JIMENEZ

Trabajo de grado para optar al título de

Psicólogo

ASESOR:

Adriana Orozco

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2013

Nota de aceptación

Jurado:

Asesor: Adriana Orozco

Envigado, 2013

DEDICATORIA

Mis padres que con su amor y ejemplo han guiado mi vida por el camino correcto e influido en mi orientación profesional; que con su paciencia y firmeza han construido este ser humano que lucha día a día por la consecución de sus logros. A mis hermanos por su apoyo incondicional y por ser mis más fieles consejeros de vida. A los compañeros de lucha profesional que con dedicación contribuyeron en el alcance de este sueño con la realización de esta tesis de grado. A la docente Adriana Orozco por su invaluable proceso de acompañamiento durante todo mi proceso de formación.

Blanca Stefanny Celis. S

Agradezco a todas las personas que directa, o indirectamente aportaron en mi formación académica y en la elaboración de este trabajo de investigación. A mis tíos y abuela quienes me acompañaron durante toda mi formación profesional y personal todos estos años, a mis padres que desde donde estén siempre han sido mi guía. A mi asesora Adriana que con gran dedicación me ayudo en la elaboración del mismo, fue consejera y guía de todo este proceso de formación, a mis compañeros en este trabajo, con los cuales tuvimos fuertes luchas.

Leidy Johana Otalvaro B.

Durante estas 5 años fueron muchas las personas y los profesores que pasaron por nuestra formación, los cuales nos llenaron de grandes conocimientos, agradezco a ellos por tan inmensa dedicación y esfuerzo para enseñar; a todos mis compañeros que están y estuvieron en este largo proceso, a mis asesores por el acompañamiento permanente en esta fase final de mi carrera, a la docente, asesora y gran amiga Adriana Orozco por su entrega y dedicación hacia nosotros como estudiantes y profesionales; a mi compañera y amiga Johana Otalvaro por su amistad y entrega incondicional en toda esta formación, a mi familia que gracias a su esfuerzo y constante apoyo pude lograr alcanzar este objetivo, por último y no menos gracias a Dios por dejarme vivir y gozar la experiencia de pasar por la universidad, alcanzar mis metas y haber conocido tan maravillosas personas.

Juan David Romero Jiménez

AGRADECIMIENTOS

Este es el fin de una etapa especial en nuestra vida, nos despedimos de grandes amigos y docentes, a quienes agradecemos su acompañamiento durante todos estos años, que nos permiten estar aquí, a punto de culminar nuestra carrera universitaria.

En nuestras memorias tenemos, el día en que ingresamos a esta maravillosa universidad, llenos de emociones, curiosidades, nerviosismo, alegría...compartiendo con compañeros momentos inolvidables en nuestro proceso de formación, algunos de estos compañeros se fueron, otros llegaron en el transcurso de la carrera, pero todos coincidimos al sentir que cada una de nuestras aspiraciones tienen un toque especial y único.

A la docente Adriana Orozco gracias infinitas por el apoyo profesional, la dedicación en nuestros logros, paciencia y cariño que nos brindó en este proceso.

A nuestros padres y familiares, gracias por habernos apoyado en nuestro proceso personal y profesional que con su amor y dedicación pudimos cumplir esta meta que nos trazamos.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. MARCO REFERENCIAL	21
4.1. Antecedentes.	21
4.2. Marco conceptual.	24
4.3. Marco teórico.	29
4.3.1. Los fundamentos de la comunicación humana.	30
4.3.1.1. Concepto de comunicación.	31
4.3.2. Comunicación organizacional.	32
4.3.3. Las organizaciones como sistema de comunicación.	34

Comunicación organizacional en el área de gestión humana	8
4.3.3.1. Comunicación organizacional formal.	34
4.3.3.2. Comunicación organizacional informal.	34
4.3.4. Comunicación interna y externa en la empresa.	35
4.3.4.1. Comunicación interna.	37
4.3.4.2. Comunicación externa.	38
4.3.5. Comunicación estratégica en las organizaciones.	38
4.3.5.1. Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación.	38
4.3.5.2. El rol del comunicador actual.	39
4.3.6. Planeación estratégica de organización y comunicación.	40
4.3.6.1. Los beneficios de una comunicación estratégica.	41
4.3.6.2. Organización y comunicación: planear, ejecutar, medir, evaluar, atender lo imprevisto.	
4.3.7. Definición y alcance de la comunicación organizacional.	42
4.3.7.1. Postulados básicos.	43
4.3.7.2. Necesidades de comunicación en la organización.	44
4.3.7.3. El papel del comunicador organizacional.	45
4.3.8. La comunicación interpersonal en las organizaciones.	47
4.3.8.1. Las metas de la comunicación interpersonal.	49
4.3.8.2. Necesidades de la comunicación.	51
4.3.8.3. Proximidad.	52
4.3.8.4. Similitud de actitudes.	53
4.3.8.5. Complementariedad de necesidades.	53
4.3.8.6. “Diferencias de estatus”	54
4.3.9. Cultura organizacional y comunicación.	55
4.3.9.1. Influencia en la cultura en las pautas de comunicación.	55
4.3.10. Gestión humana en la sociedad de las organizaciones.	58
4.3.11. El papel de la gestión humana en las organizaciones.	63
4.3.12. Indicadores en el área de gestión humana.	67

4.3.13. La gestión humana y algunos elementos para su análisis.	69
4.3.13.1. La gestión de los recursos humanos.	71
4.3.14. El valor agregado de la comunicación organizacional en los procesos de gestión humana.	71
4.3.14.1. Comunicación efectiva.	72
4.3.14.2. Canales de comunicación.	73
4.3.15. Desarrollo de los recursos humanos.	73
4.3.16. La planeación de los recursos humanos.	74
4.3.17. El aporte de comunicaciones a procesos de cambio.	75
4.3.17.1. Principios para comunicar cambios.	76
5. DISEÑO METODOLOGICO.	77
5.1. Enfoque de la investigación: cualitativo.	77
5.2. Nivel de investigación: descriptiva.	78
5.2.1. Diseño: Análisis documental.	79
5.2.2. Fichas bibliográficas y de contenido.	79
5.2.3. Plan de análisis de información.	80
6. ANALISIS DE RESULTADOS.	81
6.1. Análisis descriptivo.	81
6.2. Análisis explicativo.	92
CRONOGRAMA.	96
PRESUPUESTO.	97
CONCLUSIONES.	101
RECOMENDACIONES.	108
REFERENCIAS.	110

RESUMEN

Este trabajo de rastreo bibliográfico pretende brindar una visión amplia del crecimiento que ha generado la psicología en las organizaciones; desde una consolidación de aspectos generales e importantes para las organizaciones entre los años 1983 y 2010, en el desarrollo de las estrategias internas y externas; haciendo uso de la Comunicación Organizacional y el impacto que esta tiene en el área de Gestión Humana.

Como sabemos, somos gregarios de una sociedad; esto implica tener pautas de relación y comunicación con los demás y por supuesto de entendimiento y acatamiento de las normas que dentro de ésta se establecen; y es este, el punto de partida de una construcción organizada de la comunicación, trasladada ahora a las organizaciones; permitiendo que éstas se alineen en las pautas de comunicación corporativa; la cual aporta al proceso de emisión y recepción del que todos los miembros deben hacer uso, convirtiéndose así en una herramienta que vincula los diferentes procesos de la organización, guiándose por los parámetros establecidos para su realización.

Hablar de Comunicación en las organizaciones, requiere un proceso de seguimiento arduo remontado años atrás, ya que son muchos los autores que han aportado al estudio y conformación de las etapas y/o aspectos generales de lo que demanda la Comunicación en las organizaciones.

La comunicación cumple un papel estratégico dentro de cada empresa ya que se cohesionan diferentes estructuras de la organización en relación a cambios internos y externos; el ambiente laboral, cultura organizacional, estrategias de liderazgo, desarrollo laboral, entre otros; son aspectos diseñados para mejorar y potenciar el personal en lo que se quiere lograr a nivel empresarial.

Por otro lado el área de Gestión humana es la que se encarga de administrar el personal en las organizaciones; de capacitarlo para la labor y de orientarlo en la consecución de los objetivos establecidos; en esta tesis se muestra la evolución que este ha tenido en el pasar del tiempo y la nueva estructuración de los modelos de abordaje del compromiso y desempeño de los colaboradores dentro de la organización y de la organización con los colaboradores; ya que de esta manera se puede evidenciar el impacto que el capital humano tiene dentro de la organización en los avances de la producción y competitividad; además de los influyentes económicos en la sociedad. Por esto la visión que se tenga del contexto al cual busca dirigirse es impactante a la hora de obtener resultados, unificando la gestión estratégica en la organización con las ventajas individuales y generales de los colaboradores; inculcando el desarrollo integral y la identidad frente a la labor que se hace.

Como se evidenciara en la tesis la consolidación de estas vertientes psicológicas dentro de las organizaciones dan una imagen amplia de la importancia de su evolución en el proceso de globalización y desarrollo humano.

ABSTRACT

This work aims to provide bibliographic tracking a broad vision of growth that has generated psychology in organizations, from a consolidation of general and important aspects for organizations between 1983 and 2010, in the development of internal and external strategies, making use of organizational communication and the impact this has in the area of Human Resources.

As we know, are gregarious of a society, and this means having patterns of relationship and communication with others and of course understanding and compliance with the rules within this set, and it is this, the starting point of a construction organized communication, but transferred to the organizations allowing them to line up in corporate communication patterns, which contributes to the process of transmission and reception that all members should make use,

making it a tool that links the different processes the organization, guided by the parameters set for its realization.

Speaking of communication in organizations, requires a monitoring process arduous traced years ago, as many authors who have contributed to the study and creation of steps and / or general aspects of what demand Communication in organizations.

Communication plays a strategic role within each company as they cohere different organization structures in relation to internal and external changes, the work environment, organizational culture, leadership strategies, workforce development, among others, are designed to enhance and aspects enhance staff on what you want to achieve enterprise level.

On the other hand human management area is the one responsible for managing staff in organizations to train them for the work and guide you in achieving the objectives established in this thesis shows the evolution that this has had on the overtime and the new structuring approach models the commitment and performance of employees within the organization and the organization with employees; since this way you can show the impact that human capital has within the organization in the progress of production and competitiveness, in addition to the economic influential in society. For this the vision you have of context which seeks to address is shocking to getting results, unifying strategic management in the organization with individual advantages and general partners; instilling comprehensive development and identity to the work is done.

As evidenced in the thesis the consolidation of these psychological aspects within organizations give a comprehensive picture of the importance of evolution in the process of globalization and human development.

INTRODUCCIÓN

Debido al interrogante que nos genera la conversión e impacto en las organizaciones del manejo de la comunicación organizacional y gestión humana, se establece consolidar un estado del arte que proporcione por medio de la recopilación de datos, información eficiente y pertinente para cumplir el objetivo general el cual es identificar el concepto de la comunicación organizacional, sus tipos y características expuesto en las fuentes biográficas entre los años 1983 y 2010, que nos permita evidenciar la evolución de estos temas y su impacto en las organizaciones.

El presente trabajo se plantea como un estado del arte acerca de la comunicación

organizacional y su relación con el área de gestión humana, a partir de la recopilación de información de estos temas durante los años 1983 y 2010, en la ciudad de Medellín; realizado desde un enfoque netamente organizacional en pro del conocimiento teórico a través de la historia, teniendo en cuenta la evolución de estos dos campos en el área de las organizaciones, puesto que ambas están relacionadas estrechamente con el funcionamiento de las mismas.

Es por esto, que desde el trabajo de investigación se sustenta teóricamente la relación de estos dos conceptos comunicación organizacional y gestión humana, desde un punto de vista psicológico, ya que dependiendo del desarrollo de estos conceptos en las organizaciones se desencadenan temas en funcionamiento de las mismas como son: la fidelización de los empleados, conocimiento externo, desarrollo de niveles de autoridad y/o organigramas, bienestar laboral, intervenciones organizacionales, incentivar el personal, entre otros.

La comunicación organizacional es un factor básico en la existencia de las organizaciones, y de este proceso depende el funcionamiento de las mismas. Está compuesto por diferentes elementos como receptor, fuente, mensaje, canal, emisor, entre otros que hacen que esta se realice.

Por otro lado, encontramos en las organizaciones el área de gestión humana la cual está relacionada tradicionalmente con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y esto no es independiente a la comunicación organizacional, son dos temas interrelacionados y que funcionan de forma conjunta.

El objetivo final de este trabajo fue indagar la existencia de antecedentes teóricos sobre comunicación organizacional y gestión humana; consolidando los temas y estableciendo con los hallazgos la relación que existe entre ellas para beneficio de las organizaciones en cuanto al

desarrollo de las personas dentro de la misma y el impacto de estas estrategias en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otro lado, se pretende que este trabajo sea usado como herramienta guía, a quienes pueda interesar la conversión de la comunicación y gestión humana en investigaciones o aprendizajes relacionados al manejo interno y externo en beneficio de desarrollo productivo en las organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación Organizacional se ha entendido como la forma de informar y estar informado, dirigir y ser dirigido por y hacia otros e influir y ser influenciado, todo esto en función de los miembros de la organización con el fin de que esta funcione. La comunicación en las organizaciones está formada de diferentes maneras representando la autoridad, responsabilidades, poder y funciones. Es allí donde ingresa el papel del área de gestión humana como el administrador de todo este recurso humano (Hicks, 1997).

Haciendo una revisión minuciosa de los temas antes mencionados, se considera necesario plantear una consolidación de los mismos con el fin de revisar las características de la comunicación buscando fortalecer los conocimientos acerca de los temas y su impacto en las organizaciones. Por medio de la consolidación de la comunicación organizacional y su relación con el área de gestión humana, se propone este trabajo de grado, el cual está compuesto por investigaciones teóricas que proporcionaran información importante acerca de la manera como se debe llevar a cabo el proceso de vinculación organizacional de las personas; esta sustentación teórica permite conocer aspectos importantes a la hora de desempeñar labores de personal y su desempeño dentro de las organizaciones; incluyendo el ámbito de la psicológico, ya que este ha generado un nivel de entendimiento y de aprendizaje en cuanto al manejo del personal y el éxito de la consecución de los logros con respecto al desarrollo organizacional.

Para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta que la comunicación de una organización es vital para la adecuada atmosfera laboral, de esta forma se pretendió enfatizar en la relación de la misma, con el área de gestión humana de las organizaciones, identificando la manera cómo impacta positiva o negativamente en la producción y satisfacción de sus miembros.

Esta investigación busca recopilar información por medio de rastreo bibliográfico y cibergráfico de todo lo relacionado con la comunicación organizacional en el área de gestión humana aportando al objetivo, consolidando la información para crear una herramienta de introyeccion de información recopilando datos durante el periodo de 1983 y 2010, lo cual permitió establecer conocimientos teóricos sobre dichos temas, potencializando pautas de intervención dentro de las organizaciones.

Es por esto que nuestra pregunta de investigación fue: ¿Qué papel ha cumplido la comunicación organizacional en los procesos de gestión humana en las organizaciones en el

periodo comprendido entre 1983 y 2010?

2. JUSTIFICACION

Este trabajo se realizó con el fin de conocer sobre el tema: comunicación organizacional y su relación con el área de gestión humana en las organizaciones, en donde se desarrolló un estado del arte basado en las normas requeridas por la Institución Universitaria De Envigado para la presentación del trabajo de Grado, que buscó mostrar una recolección de información sobre el tema anteriormente mencionado, el cual es sustentado por medio de algunas bases de datos y

referentes bibliográficos consultados.

El interés de los responsables de esta investigación fue profundizar sobre cómo debe ser la comunicación organizacional y su relación con el área de gestión humana en las organizaciones; y así logramos un mayor acercamiento a este tema y alcanzamos un avance óptimo en la finalización de nuestra formación como psicólogos organizacionales. Este trabajo contribuye al desarrollo colectivo e individual de los miembros de las organizaciones, identificando aspectos importantes en el área de comunicación organizacional, con el fin de optimizar el crecimiento y profesionalismo de las organizaciones.

Se buscó contribuir con este trabajo en el ámbito organizacional ya que servirá como medio de consulta o herramienta esencial para aquellos a quienes les interese enfatizar y progresar sobre este tema, el cual no solo ayudará a la formación de estudiantes sino a los futuros profesionales en el área de la psicología organizacional. La viabilidad de este trabajo de grado es evidente, ya que para realizar esta investigación se contó con tres instrumentos claves para garantizar su buen desarrollo:

- Recursos humanos: estudiantes de psicología, asesora de trabajo de grado.
- Recursos instrumentales: rastreo de fuentes bibliográficas sobre comunicación organizacional y el área de gestión humana desde 1983 hasta 2010.
- Recursos económicos: en esta investigación se realizó una inversión por parte de los estudiantes de \$ 13.230.000, se contó con personas interesadas en apoyar este trabajo de grado y contribuir a que las investigaciones en el ámbito organizacional se sigan proyectando como base importante del desarrollo en las organizaciones desde una mirada constructiva de la comunicación organizacional y su relación en el área de gestión humana.

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo General.

- Caracterizar la relación entre la comunicación organizacional y gestión humana según las fuentes bibliográficas entre los años 1983 y 2010.

3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar el concepto de la comunicación organizacional, sus tipos y características expuesto en las fuentes bibliográficas entre los años 1983 y 2010.
- Describir el concepto y perspectivas de gestión humana, expuesto en las fuentes bibliográficas entre los años 1983 y 2010.
- Determinar la relación existente entre comunicación organizacional y gestión humana a partir de la información anterior.

4. MARCO REFERENCIAL.

4.1. Antecedentes:

TITULO: estrategias de comunicación en la búsqueda de la fidelización de los clientes empresariales de Turbo Diesel S.A.

DESCRIPCION: La empresa Turbo Diesel S.A. encontró una necesidad de comunicación externa debido a que no existe un proceso continuo de interacción con los clientes, por lo tanto terminan acudiendo a otras empresas que ofrecen el mismo servicio debilitando de esta manera fidelización de la compañía.

AUTORES: Maria Fernanda Brito, Yesika Johanna Pinto, 2009. UPB

TITULO: El papel de la comunicación institucional en la gerencia de proyectos.

DESCRIPCION: A cerca de la utilidad de la comunicación organizacional en aquellas entidades que han implementado la modalidad de administración por proyectos, principalmente en organizaciones cuya actividad económica o finalidad exige el desarrollo administrativo por proyectos para la consecución de sus objetivos, siendo esta una modalidad administrativa muy ligada al ejercicio de la administración pública.

AUTORES: Mónica Cárdenas, 2000. UPB

TITULO: El sistema de gestión de calidad y la comunicación organizacional como un puente que conduce a la excelencia.

DESCRIPCION: Habla de cómo el sistema de gestión de calidad y el clima y cultura organizacional interfiere en la aplicación de la comunicación organizacional.

AUTORES: Ángela Cardona, Sandra Urrego y Juan Latorre, 2004. UPB

TITULO: Modelo de normalización de los procesos de comunicación interna para el buen funcionamiento de la organización.

DESCRIPCION: Trata de la normalización propia de comunicación interna que permita al profesional del área desempeñar funciones enmarcadas dentro de unos procesos que sean

aplicables a cualquier organización.

AUTORES: Pablo Botero y Alejandro Capacho, 2008. UPB

TITULO: Planeación y ejecución estratégica de la comunicación organizacional.

DESCRIPCION: Abarca la comunicación organizacional desde cuatro enfoques:

1. Teorías administrativas durante el siglo XX del papel de la comunicación.
2. Planeación general.
3. Planeación estratégica.
4. Planeación estratégica de la comunicación organización.

AUTORES: Aldrin Ceballos, 1996. UPB

TITULO: La comunicación como competencia general.

DESCRIPCION: Basado en consulta de libros y documentos. Siendo una exploración teórica y amplia para el objetivo de trabajo. También es una consulta en fuentes especializadas sobre la comunicación. Estudiando detenidamente los factores que inciden en la labor del comunicador.

AUTORES: Nazick Timana, 2004. UPB

TITULO: Gestión estratégica de la comunicación organizacional en los procesos de implementación de los sistemas de gestión integral.

DESCRIPCION: La comunicación como una herramienta estratégica de gestión para apoyar los procesos de implementación de sistemas de gestión integral. Planteamientos esenciales de la buena comunicación institucional.

Se realiza en tres partes:

1. Caracterización del proceso de comunicación institucional.
2. Nueve políticas para el desarrollo de la comunicación en los procesos de implementación de sistemas de gestión integral.

3. Estrategias y actividades para comunicar.

AUTORES: Gabriel Castaño, 2009. UPB

TITULO: Propuesta de comunicación para las empresas de chance.

DESCRIPCION: El ejercicio de la comunicación social en las empresas de apuestas busca subir el nivel interno para el flujo de información, el sentido de pertenencia y la capacitación de personal. A nivel externo posicionamiento de la imagen, labores de mercadeo y labores públicas, con el fin de crear estrategias de comunicación que favorezcan el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

AUTORES: Lina Cardona, 2002. UPB

TITULO: Micro-política y comunicación.

DESCRIPCION: Habla sobre las organizaciones y los seres vivos que las componen desde sus relaciones que ocurren dentro de la organización y particularmente las relaciones de poder, desde la perspectiva de la comunicación social.

AUTORES: Felipe Cardona, 2006. UPB

TITULO: Comunicación organizacional como factor relevante en la eficacia de la empresa rincón de ilusiones.

DESCRIPCION: Habla de cómo la comunicación interna es el camino de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, dichos mensajes influyen directamente en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin de que la empresa cumpla mejor sus objetivos.

AUTORES: Juliana Cardona, 2007. UPB

TITULO: Diagnostico y propuesta de comunicaciones internas para Aerolíneas Tampa S.A.

DESCRIPCION: Presenta una propuesta de comunicación interna con el fin de implementar un mejor manejo de la información al interior de la empresa y adaptarse al estilo administrativo de la misma. Se indaga sobre la comunicación organizacional y luego diagnosticar la comunicación.

AUTORES: Adriana Camacho, 2000. UPB

TITULO: Influencia de la estructura por procesos en la comunicación organizacional.

DESCRIPCION: Exponencial de requisitos indispensables para que las organizaciones alcancen la claridad de su direccionamiento estratégico al conocer la importancia de las estructuras, la organización de los procesos y la cultura organizacional.

AUTORES: Juliana Restrepo y Mónica Eastman, 2009. UPB

4.2. Marco Conceptual:

Comunicación organizacional: “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 organizaciones y su medio; o bien a influir en las opiniones, actividades y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo con el fin de que esta última se cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos” (Rodríguez de San Miguel, 1991, p.11).

Comunicación interna: “Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Rodríguez de San Miguel, 1991, p.12).

Comunicación externa: “Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus

diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Rodríguez de San Miguel, 1991, p.12).

Rol Comunicador organizacional: “Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas” (Rodríguez de San Miguel, 1991, p.15).

Comunicación interpersonal: “La interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata” (Blake y Haroldsen, 1984, p.49).

“Cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara. Llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también son formas de comunicación interpersonal” (Sánchez Gutiérrez, 1984, p.49).

Respuesta manifiesta: “El propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar un respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que pueden revelar su aparición. La mayoría de relaciones de tipo formal, propias del ámbito laboral, se orientan hacia

la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta. Así, un vendedor que interactúa con el cliente potencial, presta cuidadosa atención a las señales que le muestren el grado de interés por el bien o servicios ofrecidos” (Watzalwick, Beavin y Jackson, 1983, p.52).

Respuesta encubierta: “Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a las empresas incluyen, normalmente, mensajes que provocan este tipo de respuestas” (Watzalwick, Beavin y Jackson, 1983, p.52).

Comunicación no verbal: “Se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Se le llama “lenguaje mudo”, “lenguaje del cuerpo”, “lenguaje sin palabras”, etc. Es el intercambio de información basados en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que la conforman la apariencia personal, la entonación la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. Hay una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto que consiste en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar.

La comunicación no verbal constituye la esencia del acto comunicativo interpersonal. De

cualquier forma, la importancia de la conducta no verbal es más notoria a medida que avanza la ciencia de la comunicación” (Jurgen Ruesch y Wendell Kees, citados por Montagu y Watson, 1983, p.53).

Lenguaje de los signos: “Incluye todas las formas de codificación en que las palabras, números y signos de puntuación han sido sustituidos por gestos; estos varían desde una sencilla inclinación de la cabeza para decir “sí”, hasta sistemas tan complejos como el lenguaje de los sordo mudos” (Jurgen Ruesch y Wendell Kees, citados por Montagu y Watson, 1983, p.59).

Lenguaje de la acción: “Comprende todos los movimientos que se realizan; por ejemplo, caminar, comer o trabajar tienen doble función: por una parte, sirven a propósitos personales y, por otra, expresan algo susceptible de interpretación” (Jurgen Ruesch y Wendell Kees, citados por Montagu y Watson, 1983, p.59).

Lenguaje de los objetos: “Abarca cualquier despliegue, intencional o no, de cosas materiales. Los objetos que componen el arreglo de una casa, sea con fines prácticos o decorativos, descubren algo de la personalidad de sus habitantes. Asimismo, un coche, un escritorio en la oficina, o una corbata, son a la vez objetos de uso y símbolos que proporcionan información acerca de los usuarios” (Jurgen Ruesch y Wendell Kees, citados por Montagu y Watson, 1983, p.59).

Cultura organizacional: “Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Rodríguez de San Miguel, 1991, p.90).

Planificación Recursos Humanos: “Procesos por el que la empresa se asegura el número suficiente de personal, con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para hacer las cosas más útiles económicamente” (Jarrel, 1993, p.224).

Análisis Interno: “Consiste en un estudio de la organización con el objeto de distinguirlas áreas de la actividad empresarial, sus distintas funciones, las categorías profesionales que las componen, los niveles existentes de capacitación profesional, la experiencia de cada empleo, etc.” (Harper y Lynch, 1992, p.224).

Evaluación de la organización del trabajo: “Su objetivo se centrar en descubrir las debilidades y fortalezas sobre las que se debe actuar primordialmente, con el fin de alcanzar mayores índices de productividad y rentabilidad. Al respecto, los criterios empleados para evaluar las organizaciones son: la eficacia, el grado de autonomía de los grupos que integran la empresa, la estabilidad del sistema de producción, el grado de atracción que presentan los puestos de trabajo

y la calidad del ambiente de trabajo” (Harper y Lynch, 1992, p.225).

Previsión: “La intención es elaborar una imagen futura de la empresa, teniendo en cuenta los posibles cambios organizativos, tecnológicos, productivos y ambientales, y su incidencia tanto en el organigrama, las áreas de actividad y los puestos de trabajo, sobre la cualificación de la empresa” (Harper y Lynch, 1992, p.225).

Ejecución: “Supone la puesta en marcha de las acciones conducentes a la consecución de los objetivos perseguidos. Para asegurar su normal desarrollo y la obtención de los resultados deseados, conviene la implicación de la totalidad de los miembros de la organización” (Harper y Lynch, 1992, p.225).

Seguimiento y control: “Consiste en mantener una vigilancia constante sobre el desarrollo del plan; su objeto es percibir posibles cambios de situación de origen desviaciones significativas con respecto a lo establecido en aquel” (Harper y Lynch, 1992, p.225).

4.3. Marco Teórico:

4.3.1. LOS FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA.

Viendo desde un punto de vista más profundo, la comunicación de tipo corporativa es un elemento esencial para delimitar el tema de comunicación en el área de la comprensión en las ciencias sociales.

El concepto comunicación empresarial según Zuluaga y Uribe (2003) básicamente dice ser un proceso de emisión y recepción de todo tipo de mensajes de una de una organización. Este asunto se da de forma interna, es decir los diferentes enlaces o vínculos que hay dentro de dicha corporación, también existe el proceso externo en donde se puede evidenciar en el dialogo entre las diferentes empresas, en donde estos dos tipos de procesos tienen 3 subdivisiones:

- Operacionales: las cuales tiene como labor explicar y dar a entender las tareas y opresiones que tiene cada persona o área de dicha empresa.
- Reglamentarios: Basadas esencialmente en la implementación y buen manejo y recepción de las ordenes e instrucciones para una mejor comunicación y un excelente trabajo por parte de los empleados y la cual llevara a una mejor presentación de dicha corporación.

- **Mantenimiento:** sin desmeritar las anteriores, se puede decir que esta es uno de los pilares de que una empresa sea conocida y obtenga prestigio, esencialmente su labor es las relaciones publicas, la publicidad y la captación, en donde dicha organización dará a conocer su función y buen manejo de las relaciones humanas.

4.3.1.1. Concepto de comunicación.

Este concepto trata sobre como el ser humano tiene la capacidad de interpretar, de reprimir o dar respuestas a múltiples estímulos del ambiente, como también tiene la facultad de formular preguntas, las cuales el ser humano tiene las herramientas esenciales para justificar la comunicación humana como una construcción organizada de la comunicación empresarial. Ya

que la comunicaciones el núcleo de toda relación humana posible ya que todo es susceptible de dar significados y se hace imposible dejar de comunicar. (Zuluaga y Uribe, 2003)

4.3.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Hicks dijo que para la existencia de una organización un factor básico la comunicación, es un proceso dinámico. Cuando esta falla también fallan las actividades de la organización (1997).

Modelo del proceso de comunicación:

El modelo presentado por David K. Berlo (1997), lo conforman los siguientes componentes:

- **Fuente y codificador:** pensamiento, idea, necesidad, o información que transmitir. La fuente acostumbra ser un codificador de un mensaje original, sin embargo, podemos encontrar un codificador separado de la fuente. Las habilidades de la comunicación, actitudes, experiencias, conocimientos, elementos ambientales y socioculturales, también afectan la fuente y el codificador.
 - ✓ Habilidades de comunicación: la fuente debe poseer estas habilidades, por ejemplo, si el mensaje es verbal es importante la buena pronunciación, vocabulario, sintaxis y expresiones faciales. Si es escrita, se requiere de una buena ortografía y destreza en la escritura.
 - ✓ Actitudes: la persona que realiza el papel de fuente codificadora posee actitudes basadas en su personalidad que afectan la comunicación.
 - ✓ Experiencia y conocimiento: es difícil realizar una comunicación donde no se posean estos dos factores, ya que si es así no se puede comunicar bien respecto al tema y tal vez dar a entender otras cosas.
 - ✓ Elementos ambientales y socioculturales: esto se ve reflejado en la comunicación de cada uno. Las personas se comunican de acuerdo como perciban el ambiente y respecto a las categorías y antecedentes socioculturales a las que pertenezca. Esto se ve reflejado en las comunicaciones.
- **Mensaje:** es el producto físico de la fuente y el codificador, es la representación del significado que transmite la fuente y determina casi en un 100% el significado que obtendrá el receptor. El mensaje debe ser comprensible tanto para el receptor como para la fuente.
- **Canal:** es lo que une la fuente y el receptor. Un canal pueden ser los cinco sentidos, un sistema de televisión, radio, cartas, todo aquello que permita comunicación.

- **Receptor, codificador y significado:** la buena comunicación es percibida por un receptor indicado, quien descifra y le da un significado al mensaje. Para esto es necesario que tanto la fuente como el receptor entiendan y conozcan los símbolos que se están usando.
- **Retroalimentación:** cuando el receptor termina de descifrar e interpretar el mensaje, se convierte en fuente, ya que debe contestar el mensaje y por medio de algún canal enviarlo a otra persona. Esta es la retroalimentación, otro factor importante de la comunicación, ya que por medio de este, la fuente se entera si su mensaje fue recibido e interpretado correctamente.
- **Ruido:** este elemento de la comunicación puede estar presente en todos los demás, cuando hay presencia de ruido puede que el receptor descifre incorrectamente el mensaje o darle un significado erróneo. (citado en Hicks,1997)

4.3.3. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE COMUNICACIÓN.

Según Hicks (1997) las comunicaciones son la base de las actividades de cada una de las unidades de una organización compleja, la información puede ser tanto interna como externamente.

Una organización es un sistema, y como todo sistema necesita de cohesión e interacción entre los subsistemas para lograr los objetivos.

Los propósitos de la comunicación en una organización clasificados por Thayer así:

- **Estar informado e informar a otros:** para que todos los miembros de la organización trabajen hacia objetivos comunes y compatibles es necesario la comunicación rutinaria y diaria para que todos los involucrados permanezcan informados.

- Evaluación de los propios insumos o de los productos de otros, o algún modelo ideológico: la dinámica de una organización exige una constante evaluación de cada una de las actividades para evaluar el desarrollo y progreso de los objetivos propuestos dentro de la organización. En este punto es necesario la retroalimentación para que todos los miembros de la organización estén encaminados en la misma vía. La evaluación implica muchas comunicaciones como reportes, informes, planes detallados que permita evaluar tanto factores internos como externos.
- Dirigir a otros o ser dirigido o instruido: La comunicación es la principal herramienta para la delegación de autoridad. Para el cumplimiento de los objetivos de la organización se requiere de comunicación entre gerente y los recursos humanos y físicos que están bajo su autoridad.
- Influir y ser influido por otros: una de las fuerzas de la dinámica de una organización está en la motivación que se debe estimular mediante la comunicación. (Hicks, 199

4.3.3.1. Comunicación organizacional formal.

Para Hicks este tipo de organización formal moldea la comunicación a través de ciertas líneas, es decir, estas estructuras establecen definiciones para las relaciones y comportamientos de cada uno de los miembros individuales de la organización que interactúan. Estas relaciones para la comunicación de una organización pueden ser determinadas en parte por el organigrama, para tener presentes las líneas de autoridad, responsabilidades, poder, funciones y a quien se le debe rendir cuentas (1997).

4.3.3.2. Comunicación organizacional informal.

Esta red de comunicación comprende los miembros de un mismo nivel de la organización. Es una comunicación horizontal, entre estas personas del mismo nivel. Esta comunicación puede ser directa o indirecta, implica a las personas y las decisiones se toman de manera conjunta y no individual. Este tipo de comunicación informal con sus redes permite flexibilidad y una rapidez inherente incrementando la comunicación de la organización en general. (Hicks, 1997)

4.3.4. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA EN LA EMPRESA.

Para Narváez y Campillo la buena comunicación de las empresas existe lo que es la comunicación interna y externa, en donde la comunicación es una de los objetivos primordiales que debe tener toda empresa dentro de sus proyectos, en donde la comunicación eficaz y continua es el enlace con los que conforman la comunidad y sus clientes, dicha comunicación debe empezar desde los directivos y ejecutivos de la misma empresa, en donde los accionistas y el resto de empleados puede empezar a formarse la comunicación interna y externa la cual lleva consigo clientes, proveedores y demás organizaciones o empresas. La base esencial para que ese objetivo pueda realizarse, es formar una buena imagen empresarial para que así esto proporcione una estabilidad y un buen clima en la organización (2006).

4.3.4.1. Comunicación Interna.

Este tipo de comunicación se subdivide en 3 medios: Ascendente, descendente y horizontal. En donde la comunicación ascendente tiene su inicio desde los empleados del primer nivel del

departamento hasta el nivel superior de la organización, en donde los directivos reciben esta información mejorada y clara, la cual debe mostrar cada una de las funciones y proyectos que cada departamento debe de estar realizando. La comunicación descendente es aquella que parte de los directivos hasta el último nivel de la empresa, es el proceso contrario a la ascendente, es decir que cada elemento de la empresa debe ser fomentado en cada información que salga desde el presidente para así realizar y llevar a cabo cada meta y lograr un mejor desempeño. Por último está la comunicación horizontal la cual se da con los miembros de los respectivos departamentos o niveles de la empresa ya que a esto se debe le funcionamiento positivo de dicho departamento (Narváz y Campillo, 2006).

Existen algunos componentes y funciones para la buena comunicación al interior de toda compañía, ya que la comunicación interna según Narváz y Campillo (2006) es una herramienta esencial para la buena función de los departamentos y en general de la compañía, para que esto traiga como resultado una motivación y un mejor rendimiento de cada empleado. Este tipo de comunicación dentro de las organizaciones se debe ir desarrollando y mejorando con el pasar de cada ciclo laboral, para que de esta forma haya una buena política de comunicación que lleve a un mejor rendimiento en cada uno de sus componentes, en donde todo lo elaborado sea más eficaz. Entonces se llega a la conclusión de que la comunicación es uno de los elementos más importantes para el buen funcionamiento de las empresas, en donde el papel que juega o representa cada sujeto o integrante de esa comunidad es valioso, en donde el mayor trabajo debe correr por parte dirigentes, ya que de ellos es responsabilidad de que todo se lleve en optimas condiciones partiendo de la ayuda que proporcionan los componentes empresariales, humanistas, política y cultural.

El componente empresarial para Narváz y Campillo consiste en que cada integrante de dicha empresa debe aportar lo máximo y dar todo de sí en las funciones a realizar, en donde el vehículo de toda gestión que se vea necesaria expresar es la comunicación interna, la cual facilitara la

circulación de la información por cada departamento de las formas anteriormente mencionadas, ascendentes, descendentes y horizontal. El componente humanista es elemento que consiste en que cada integrante de la familia empresarial sienta el compromiso y el bienestar de pertenecer a la organización, por esta razón todos los empleados deben ser suministrados de la información del estado de la empresa, en la cual deben participar en casi todo el movimiento de esta y participar de las decisiones a tomar (2006).

Por otro lado en el componente político Narváez y Campillo (2006) hablan esencialmente de la territorialidad de los niveles o los departamentos de la empresa, los cuales son regidos y organizados según las políticas y normal de la empresa, el cual mantiene el orden de dicha empresa y no se presente ningún conflicto entre los miembros lo cual no lleve a una mala información.

Por último se encuentra el componente cultural, el cual hace parte esencial de la identidad de la empresa, ya que se denomina como una familia en donde los principios y valores hacen de esta comunidad un mejor lugar de convivencia ayudando así a un mejor clima laboral, dando como resultado la verdadera y intangible identidad corporativa (Narváez y Campillo, 2006).

De esta forma, Narváez y Campillo dicen que la comunicación interna debe ser considerada como una variable de control la cual mida o de a conocer el grado de compromiso, integración y crecimiento de los empleados como personas y seres humanos que son, lo cual va a beneficiar a la organización; es decir, que esa variable debe medir el grado de discernimiento y la motivación que los dirigentes y demás empleados muestran al momento de de generar objetivos y trazar metas para el buen progreso de la empresa, donde también con base a lo anterior mida de igual forma la energía y filtración de información al momento de comunicarla entre los empleados. Para que la comunicación interna tenga el efecto óptimo que todo presidente o dueño espera debe tener en cuenta de manera importante el bienestar de cada uno de los empleados, es decir, saber cómo

se siente, quejas que tenga sobre la empresa o el manejo y trato que se le da en esta, es por eso que deben de crear una pautas las cuales lleven a solucionar quejas e inconformidades de los empleados. Todo esto con el fin de proporcionar a los empleados un espacio en donde ellos sean escuchados, espacio en el cual ellos reciban la atención esencial, reciban y den sugerencias para una mejor estancia en la empresa (2006).

4.3.4.2. Comunicación externa.

Según Martínez y Dasi para que una empresa consiga el objetivo de ser conocida exteriormente debe tener en cuenta primero ciertas propiedades de su empresa, para así proveer de información a los agentes externos, estos datos que deben conocer muy bien son la identidad de la empresa, cual y qué tipo de imagen tiene su organización en el medio comercial, la filosofía que la rige y lo más importante conocer lo que la corporación ofrece, en donde los clientes y posibles compradores y proveedores prefieran adquirir o realizar un negocio en donde se sienta a gusto con el servicio o los productos y obviamente conforme con la empresa; de esta forma es que la comunicación externa debe de ser sumamente importante para el bueno funcionamiento y manejo de la información suministrada al representante de la empresa (1996).

Es por ello que dicho representante debe manejar ciertos elementos como el cómo comunicar e informar, es decir, debe comunicar sobre cómo es la empresa, su composición, organigrama, como está conformado en cuestión de instalaciones y los métodos de trabajo y producción, en donde debe proseguir con el producto que realiza o hace la empresa, debe saber informar sobre que lo compone, los usos que debe llevar, calidad y durabilidad del mismo, por consiguiente para finalizar debe comunicar sobre las garantías, servicios y precauciones de los productos al momento de la postventa. (Martínez y Dasi, 1996)

4.3.5. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES.

4.3.5.1. Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación.

De lo mencionado anteriormente por Narváez y Campillo (2006), en aportes al libro comunicación estratégica de las organizaciones fue importante resaltar que en los casos donde se presenta la dispersión, el trabajo del comunicador es primordial y debe promocionar las acciones necesarias para integrarlos y deberá proyectar unión en la organización.

Se identificaron unas características necesarias para distribuir los pensamientos y las conductas de los empleados:

- Determinar las estrategias, valores y acciones claras para determinar cómo se pretende hacer el trabajo, en que se quiere convertir la organización y es aquí donde el comunicador le ayuda a los directivos de la empresa a planear y desarrollar las metas de trabajo de la empresa.
- Las estrategias y planes de comunicación son muy importantes, ya que le aporta al equipo directivo una comprensión profunda del plan estratégico de la comunicación para tener conocimiento y planeación de los eventos y actividades.
- Identificar los líderes comprometidos y capaces es de suma importancia para generar oportunidades que mejoren el desenvolvimiento de la empresa.
- Los apoyos de comunicación colaterales, son indispensables al momento de seleccionar los medios para identificar las necesidades visuales y auditivas de la audiencia, de igual manera las racionales y emocionales.

- Para el programa de compromiso organizacional, el comunicador se encarga de trabajar con todos los empleados; con el fin de identificar los valores, estrategias, visión y acciones en términos que sean interpretativos para ellos, y mostrarles la manera como pueden contribuir de manera individual y de equipo, para las metas de la organización.
- Para las otras iniciativas de comunicación y de negocio, resulta de suma importancia ya que, esas actividades nuevas le servirán a los empleados a formar parte activa y participativa de todas las nuevas actividades de la empresa. Por ejemplo el área de recursos humanos para tener en cuenta el desempeño laboral.
- Al final para la medición y retroalimentación, el comunicador deberá entender cómo y ha donde va esa comunicación, ya que esto le dará cambios de actitudes y conductas así mismo como se adoptan mecanismos de medición y retroalimentación de los aportes externos y convertirlos en estrategias de comunicación para la organización.

4.3.5.2. El rol del comunicador actual.

La comunicación organizacional Narváez y Campillo resaltan que es importante en la medida en que el especialista en comunicación debe tener en cuenta el cambio del rol reactivo a otro estratégico lo que le da una perspectiva a largo alcance. La visión integral del comunicador le permite identificar las oportunidades para llevar a un nivel más alto las metas de la comunicación en las organizaciones. Una de las demandas más importantes es determinar las nuevas capacidades y habilidades de estrategias que aseguren la eficacia que dependerá de las demandas del medio globalizado (2006).

El comunicador es capaz de llevar la comunicación de la organización de una manera clara y precisa para que cada empleado este consciente del papel que le toca desempeñar en la organización y de esta manera un compromiso más amplio de la organización y su desempeño laboral. Para transmitir los mensajes requeridos, es importante tener en cuenta que la claridad de los procesos internos y externos de la empresa tiene una intercesión con las habilidades de relación y las reflexiones como profesionales de la comunicación organizacional. La función de la comunicación organizacional es un ente integrador de iniciativas que ayuden que ayuden a la cohesión del discurso organizacional para convertirse en estrategias que mejoren la función de la organización. (Narváez y Campillo 2006)

4.3.6. PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN.

González (2006) dice que el objetivo es ofrecer una serie de elementos útiles para la planeación estratégica de las organizaciones y de la comunicación al servicio de las organizaciones, en donde se evalúan los resultados de esa misma planeación, en donde se tienen en cuenta según, Rafael Corona cuatro elementos básicos:

- Una herramienta de trabajo
- Un sistema integral de administración
- Un proceso de desarrollo empresarial
- Un enfoque de negocio

De lo que propone González partir de la necesidad de especificar de qué se habla en las organizaciones cuando se refiere a planeación. De las que se pretende identificar fortalezas y debilidades; teniendo en cuenta la estructura orgánico-funcional, el desarrollo de recursos humanos, producción y comercialización, finanzas, tecnología de vanguardia, productos y

servicios. En el sistema integral de la administración, se hace referencia a la manera como se crea una independencia en su distribución y modo de función, lo que implica que cada uno de los departamentos de la empresa tenga la posibilidad de controlar los insumos y la calidad, con el fin de tener buenos procesos y resultados. La idea de planeación, tiene como estrategia que la empresa tenga un desarrollo significativo de manera que las actividades que surjan en la organización para determinar de esta manera en que momento se deben iniciar cambios en la dirección de la organización (2006).

4.3.6.1. Los beneficios de una comunicación estratégica.

Las estrategias que propone Martínez, deben contener un conjunto de decisiones congruentes que se dirijan al fortalecimiento de la organización con acciones de mejora, promoviendo la organización de la empresa y el talento humano con el fin de elevar las competencias en el mercado para el posicionamiento de la organización. (Martínez F, 2006)

Según González (2006) cada pregunta significa una oportunidad de comunicación. Cada necesidad de información es una posibilidad de entrar en contacto con los públicos clave de la organización, los públicos que conocen de cerca la organización y que piensan en ella de manera frecuente.

A la pregunta ¿Dónde estamos?, se responde con programas de inducción; presencia en medios de comunicación nacionales o especializados; participación en foros, congresos, universidades, informes oportunos, mensuales, trimestrales, anuales; descripción de puestos; manuales operativos y otros programas y medios semejantes.

A la pregunta ¿A dónde vamos?, se contesta con la misión, la filosofía y los valores

corporativos; campañas de lanzamiento para nuevos programas, nuevos retos, nuevas metas; con comunicados con respecto a alianzas estratégicas, compas, fusiones; con seminarios del futuro.

La pregunta ¿A dónde deberíamos ir? Se atiende al comunicar la visión de futuro, los cambios en el cambio; al debatir lo que es beneficio para la organización, y la sociedad en general, se generan programas de voluntariado entre los trabajadores; se establecen programas de responsabilidad social, programas de filantropía empresarial, es decir, se define que tipo de sociedad deseamos y cuál es el papel que desempeña en ella la empresa, con una clara posición ética. (González, 2006).

4.3.6.2. Organización y comunicación: planear, ejecutar, medir, evaluar, atender lo imprevisto.

Cuando se tiene un plan de comunicación en la empresa, es importante tener un análisis constante, ya que de esta manera se puede elegir la estrategia y la orientación de negocio, lo que lleva a visión clara del desarrollo futuro de la empresa. La estrategia se convierte en una operación que permite un desempeño destacable en la ejecución y apersonamiento de las responsabilidades dentro de la organización, pues, por medio de la comunicación efectiva se logran acuerdos de trabajo que facilitan la negociación, la retroalimentación y el desempeño individual y colectivo del personal para retener clientes y generar una cultura eficaz. (González, 2006).

4.3.7. DEFINICION Y ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La definición de la comunicación organizacional según Rodríguez de San Miguel es tomada como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, puesto que la comunicación es el aspecto más importante; por ella es que el hombre tiene la posibilidad de conectarse con los demás en sociedad y cultura. Permite simbolizar o representar las ideas y emociones a los demás y que estos las entiendan y puedan expresar las suyas también. La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian en una organización y en su entorno, lo que se hace en varios niveles y de distintas maneras; puede ser a través de canales interpersonales o por medios de comunicación, verbales o no verbales, por medio de estructuras formales que son las que hacen parte de las organizaciones o las informales, darse dentro de la organización o por fuera de ella; todo esto hace parte del complejo fenómeno de la comunicación organizacional (1991).

De igual manera, Rodríguez de San Miguel (1991) dice que la comunicación organizacional también es expuesta como una disciplina, ya que tiene como objeto estudiar las distintas maneras como se da la comunicación en las organizaciones y en su medio. También la comunicación en las organizaciones es tomada como un conjunto de técnicas y actividades que se encaminan para agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de las organizaciones, lo que ayuda a la influencia de la misma en relación a las actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización para que esta cumpla mejor sus objetivos lo cual se hace teniendo en cuenta la investigación como punto de partida; ya que por medio de esta se pueden conocer los problemas, necesidades y las áreas de comunicación.

4.3.7.1. Postulados básicos.

La comunicación es integral; como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal;

interpersonal, intra-grupal e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos audiovisuales y electrónicos). Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal por que constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco se puede considerar todas las modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados; puesto que la comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar la información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionadas y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima 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 (Rodríguez de San Miguel, 1991)

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas según Rodríguez de San Miguel, el concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de la comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento. En la organización los medios de trasmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimiento y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar solo algunos. La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por 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 (1991)

4.3.7.2.Necesidades de comunicación en la organización.

Según Rodríguez de San Miguel (1991) se ha comprobado que a los empleados de las organizaciones les interesa conocer toda la información relacionada con la organización; lo que la organización es y hace, esto se hace con el fin de que el empleado conozca su área de desempeño y además las demás que le rodean y esto para evitar que se ignoren aspectos importantes de la organización como lo son: los objetivos, las estrategias y planes institucionales, los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes. La información acerca del trabajo; en esta parte se busca que las personas vinculadas a una empresa comprendan lo que la organización espera de ellas, por lo tanto los parámetros con los que se evaluará su desempeño y la forma como consideran que ha sido su trabajo, teniendo en cuenta además el desempeño de sus responsabilidades y por último, la información sobre asuntos que afectan la vida personal y social; es necesario que los empleados de las organizaciones tengan presente las acciones que repercutirán en su vida personal y familiar; que tiene todo que ver con capacitaciones y promoción, prestaciones, beneficios, disposiciones de material e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales, deportivas en las que estos pueden participar. En conclusión tener en cuenta estos aspectos de las organizaciones genera confianza de los empleados hacia la empresa y por esta razón el desempeño será mejor.

4.3.7.3.El papel del comunicador organizacional.

Rodríguez de San Miguel (1991) dice que la comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). La manera de hacerlo tiene que ver con

cuatro elementos:

- Propiciando que todos los integrantes de la organización reciba la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de una organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

El comunicador profesional tiene doble personalidad en este sentido: por un lado aprovecha los medios a su alcance para alcanzar este flujo informativo, haciendo “hablar” a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso, lo debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

- Propiciando la identificación de la gente con la organización y por tanto, el orgullo y el Sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.

Es muy importante que el comunicador verifique de manera constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

- favoreciendo 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 existente entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a

que la organización sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental.

- Facilitando la creación de una imagen consistente de la organización entre su propio público. Esto va más allá de lo que en la actualidad se maneja en algunos medios como “imagen”, en los que esta se concibe como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización este sustentada en realidades y no en facciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones”. (Rodríguez de San Miguel, 1991)

4.3.8. LA COMUNICACION INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.” (Citado en Sánchez Rodríguez, 1983) En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la conversación cara a cara. Llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también son formas de comunicación interpersonal, pero su frecuencia y complejidad en comparación con las que se dan cara a cara las hace poco relevantes. Además, casi siempre tienen como preludio, consecuencia u objeto final la relación cara a cara. La forma de relación que aquí estudiaremos es la que se da frente a frente, en grupos reducidos, y que además es multisensorial.

A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividad comunicativa.

- a) Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
- b) No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos dos personas.
- c) El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).
- d) Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de “toma y daca” en la que los interlocutores asumen diferentes papeles.
- e) La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- f) Al tratarse de una interacción cara a cara, los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

- g) Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual suele pensarse que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

Hasta aquí se ha tratado de definir la comunicación interpersonal desde la perspectiva situacional, es decir, ponderando únicamente criterios de situación. Una definición de más completa deberá elaborarse con base en ciertos procesos de desarrollo que tiene que ver con la relación, es decir, “debe considerar cómo los comunicadores se relacionan, y como se ven entre sí, y la forma como plantean y regulan sus intercambios comunicativos. (Sánchez Gutiérrez, 1983)

4.3.8.1. Las metas de la comunicación interpersonal.

Según Sánchez Gutiérrez la interacción social está determinada por las estructuras neurológicas innatas, resultado de la selección natural, así como por una serie de normas culturales; estas últimas se han desarrollado a lo largo de la historia de nuestra especie y representan formas de solución a los problemas planteados por el medio y las necesidades de agrupamiento que tiene el ser humano. Las motivaciones de la conducta social con un tema completo de la psicología, cuyos avances rebasan nuestros objetivos; no obstante, resulta indispensable determinar, aunque de forma general, las metas que la gente persigue el relacionarse con sus congéneres (1983).

Puede decirse que los propósitos de la interacción dice Sánchez Gutiérrez (1983) suelen ser específicos: colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etc. Cada caso es diferente, pero hay resultados que son comunes a la mayoría de las situaciones de interacción, quizá porque son connaturales a la comunicación interpersonal. Estos resultados, casi siempre gratificantes, se convierten en objetivos aunque sean secundarios de la relación. Los más comunes son los siguientes:

- a) Placer. Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas. En muchas ocasiones la información que se intercambia parece irrelevante, puesto que en realidad lo que cuenta es la compañía. Por eso, salvo ciertos casos de antipatía o de indiferencia, por ejemplo, entrar en contacto con otros resulta placentero. La pertenencia a una organización el contacto con sus miembros satisface esta necesidad de afiliación.
- b) Catarsis. La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos. Casi siempre, las relaciones interpersonales son, en mayor o menor medida, catárticas. La posibilidad de manifestar emociones y sentimientos es una condición para la estabilidad psicológica. En muchas ocasiones, el que no habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema, sin embargo, lo que cuenta es escuchar. Una de las funciones más delicadas e importantes en una organización es la de los supervisores, quienes deben prestar atención a las inquietudes de sus subordinados.
- c) Respuesta manifiesta. Con frecuencia, el propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las

señales que puedan revelar su aparición. La mayoría de las relaciones de tipo formal, propias del ámbito laboral, se orientan hacia la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta. Así, un vendedor que interactúa con un cliente potencial, presenta cuidadosa atención a las señales que le muestran el grado de interés por el bien o servicios ofrecidos.

- d) Respuesta encubierta. Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable o verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a la empresa incluyen, normalmente, mensajes que provocan este tipo de respuestas.

De igual forma, cuando un supervisor insta a sus subordinados a actuar con mayor compromiso y responsabilidad, seguramente no espera de inmediato cambios evidentes. Un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que puedan provocar sus mensajes. Por otra parte, en muchas ocasiones la interacción se dirige primordialmente al mantenimiento de las relaciones (las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etc.) o a la confirmación del auto concepto de los interactuantes (las manifestaciones de poder, las expresiones de afecto, las muestras de simpatía, etc.); en estos casos, detrás de la respuesta manifiesta se oculta una respuesta encubierta que puede ser, incluso, más importante que la primera. En la comunicación cotidiana no es posible aislar estos propósitos en la forma como se ha hecho aquí. La comunicación humana casi siempre persigue propósitos múltiples que en la realidad aparecen entrelazados (Sánchez Gutiérrez, 1983).

4.3.8.2. Necesidades de comunicación.

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización Sánchez Gutiérrez (1983) dice que cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información. Y las agrupa en las siguientes cuatro categorías:

- Instrucciones de trabajo: En este sentido, es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las formas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etcétera).
- Retroalimentación sobre el desempeño: Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa. Este no solo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.
- Noticias: Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permita a las personas estar al día con respecto a los asuntos convenientes a su trabajo.
- Información de carácter personal: que permita a los individuos conocerse entre sí más allá de la función laboral. Es decir, datos que permitan avanzar por el continuo impersonal-interpersonal que se mencionó anteriormente. Esta clase de información, que de alguna

manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significado en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho, las relaciones son un factor primordial.

4.3.8.3. Proximidad.

Para Sánchez Gutiérrez la proximidad física desempeña un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y uno muy importante en su mantenimiento. Evidentemente, es más probable entrar en contacto con quienes se hallan cerca de nosotros que con aquellos que se encuentran a distancia. Por tanto, es más fácil que se establezcan relaciones entre individuos pertenecientes al mismo marco de referencia ambiental (1983).

En el terreno de las organizaciones, es muy clara la tendencia a establecer y mantener las relaciones con quienes están próximos; las necesidades de trabajo obligan a desarrollar relaciones cooperativas que con frecuencia desembocan en relaciones personales. Incluso, quizá resulte un factor determinante para la aceptación de un jefe la proximidad física con sus subordinados. Naturalmente, la proximidad o distancia y su influencia en la comunicación interpersonal se evalúan en una relación costo-beneficio (Sánchez Gutiérrez, 1983).

4.3.8.4. Similitud de actitudes.

La gente, por lo general, suele encontrar atractivos a aquellos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso. En cambio, cuando

hay desacuerdo en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, el otro será visto como menos atractivo según Sánchez Gutiérrez (1983). Durante los primeros momentos de la interacción, los interlocutores se examinan cuidadosamente unos a otros, con el propósito de obtener los datos suficientes para inferir las actitudes en juego. En este orden de ideas también son dignas de tomarse en cuenta las actitudes interpersonales. La similitud de actitudes, aunque sea en el nivel elemental desempeña un papel primordial en el inicio de los intercambios comunicativos, y en la medida en que se descubren semejanzas, incide en el desarrollo de la simpatía humana la cual, a su vez, realiza las afinidades.

4.3.8.5. Complementariedad de necesidades.

Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra. Un principio general determinante de la simpatía es la medida en que una persona satisface las necesidades de otra. Hay una tendencia a elegir la compañía de quienes pueden ayudar a obtener aquello que no se puede conseguir individualmente. Aunque los nexos ocupacionales suelen ser menos intensos que los familiares o de amistad, las variables mencionadas resultan altamente influyentes en la interacción. Durante las primeras etapas de relación de trabajo es necesaria cierta similitud ante las actitudes del nuevo miembro y las de su supervisor con respecto a algunos aspectos clave, como el propio trabajo, en el sentido de responsabilidad, el compromiso con el grupo y con la empresa, etc. De no haber afinidad en los puntos básicos, difícilmente puede prosperar la relación. De la misma forma debe darse cierto grado de complementariedad psicológica para que funcione adecuadamente, por lo anterior, estos dos conceptos son de importancia capital para la selección de personal. En etapas avanzadas de la relación con jefes y compañeros, estarán en juego niveles más profundos de similitud y complementariedad como variables determinantes de la amistad (Sánchez Gutiérrez, 1983)

4.3.8.6. “Diferencias de estatus”

Según Sánchez Gutiérrez (1983) la influencia de las diferencias de estatus de la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidante e inhibitorio. Es común que personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su inseguridad y nerviosismo cuando se dirige a su jefe o al gerente de la compañía. Ese fenómeno puede afectar seriamente el flujo de información y, desde luego, la calidad de interacción. Por eso, en algunas empresas se busca contrarrestar los efectos nocivos al reducir en la medida de lo posible los símbolos de estatus y hacer énfasis en las semejanzas y no en las diferencias. Para quien es considerado como poseedor de un estatus alto, la posición ofrece ciertas ventajas. Los símbolos de estatus de una persona son un medio casi infalible de atraer o retener la atención de los demás. Entre los hombres, como sucede con casi todas las especies, el sujeto de mayor estatus goza de una serie de privilegios y su posición es envidiable para el resto de la población. Por otra parte, la mayoría de la gente prefiere ser dirigida por quien es percibido como el más poderoso, sobre todo cuando el poder es consecuencia de la capacidad.

4.3.9. CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN.

4.3.9.1. Influencia en la cultura en las pautas de comunicación.

Rodríguez de San Miguel dice que el hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones o se den principalmente en alguna de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que

la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurran a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación; va derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, estos van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización, y que la caracteriza como una cultura de “contexto alto” o de “contexto bajo. (1991)

En el primer caso, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En el segundo, las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí. La comunicación que se da en ambos casos es diferente. Puede afirmarse que una organización con una cultura fuerte, es decir, aceptada y expresada en la conducta cotidiana de la gente, es casi seguro que tendrá una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias son compartidos y asumidos por sus integrantes, estos cuentan con una especie de brújula que orientan su decisión y acción, y con directrices para su comportamiento diario. Como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorandos, circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo ese desgaste. Recordemos que la cultura proporciona un marco común de diferencia, es decir, una serie de significados compartidos, que hace que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo que es importante para la organización a la que pertenecen. (Rodríguez de San Miguel 1991)

Según Rodríguez de San Miguel se ha visto desde la década de los años 80 que el salto cualitativo de la comunicación organizacional al ámbito de la parte competitiva, en donde los

elementos y factores como la gestión humana se han vuelto un factor importante y estratégico para el éxito empresarial de la compañía. Desde este punto de vista, se demuestra que los encargados de la comunicación organizacional son los más frecuentes al momento de desempeñar el papel de agentes estratégicos de la gerencia, es decir el carácter estratégico de las empresas de la comunicación parte de la comunicación ya que proviene de la toma de conciencia de las decisiones por parte de las entidades actuales de que el éxito buscado y el objetivo principal de su existencia este en las manos de los clientes.

Entonces la éxito de esta planteamiento viene desde dos planteamientos, en los cuales se han relacionado o desarrollado con base a la comunicación; por un lado es la incorporación, el desarrollo y obviamente el mantenimiento de una buena comunicación externa, la cual va dirigida a las necesidades de los clientes, y por el otro lado se encuentra la comunicación interna, donde se va a implicar, compartir e informar a todos las personas de la empresa una nueva forma de orientación hacia el cliente. Es decir se trata que los trabajadores se unan y adquieran los valores de la empresa, así mismo que sus comportamientos y sus servicios vayan dirigidos hacia la consecución hacia los objetivos de los clientes, que a su vez deben ir de la mano con los objetivos propios de la empresa, es por eso que uno de los principios más importantes de la comunicación en este concepto de factor estratégico y una buen apoyo por parte de la gestión estratégica va dirigida específicamente al desarrollo e implementación de una buena gestión de calidad (Rodríguez de San Miguel, 1991)

Entonces desde el nuevo enfoque estratégico de los recursos humanos Rodríguez de San miguel (1991) dice que se incrementa la importancia de la comunicación interna como un procesos motivacional, ya que se ve como la opción más segura para seguir una vía de información de algunas estrategias, al igual para cumplir las metas de la empresa y de igual forma identificar, mantener y satisfacer las necesidades de los trabajadores, esta por esta razón que uno de los papeles importantes para que todo se aun éxito, es la actuación o el papel que cumple el

gestor de la comunicación, precisamente enfatizando en aquella comunicación para la gestión de los recursos humanos, entonces, desde este punto de vista o punto de partida se adopta el concepto de marketing interno, el cual se encarga de modificar las actitudes de los trabajadores y así hacer que estos por su propia voluntad y de una forma espontánea se orienten a la buena calidad y los más importantes, hacia un buen servicio al cliente. Es por ello que resalta o se genera el plan o el sistema de administración del talento humano como una estrategia competitiva empresarial, donde su objetivo principal se ubica en enfatizar, planificar y administrar de la manera más efectiva la diversidad de eventos que consecutivamente se logran evidenciar en la vida laboral de un empleado, es decir vela por la información y todo lo relacionado con la historia de la empresa y su trabajador quede registrado desde su fecha de ingreso hasta su retiro.

Hay un concepto que se tiene que considerar en cada empresa, y es el de los insumos, allí es donde se considera de una manera permanente y cuidadosa, las normas que el estado laboral designa para los aspectos competitivos y laborales, partiendo desde las políticas o directrices de la base o cuerpo directivo mayor de la empresa los cuales van adecuando al área de gestión humana en la empresa, es por ello que en la vida laboral se determinan algunos subsistemas, como lo es la selección o ingreso de personal, acá es donde se genera un proceso general, el cual es el de la detección de las diversas necesidades sean temporales o definitivas para comenzar con los lineamientos considerados por la empresa, luego se pasa a un paso y proceso de reclutamiento, en donde se pasa a la preselección de los perfiles necesarios según sea su cargo, para así entonces cada área tenga su objetivo específico para brindar un buen servicio y una buena orientación hacia el cumplimiento de las expectativas de la empresa y una orientación específica y excelente a los usuarios (Rodríguez San Miguel, 1991)

De esta forma, Rodríguez San Miguel (1991) dice que esto es donde parte o se resalta el subsistema del desarrollo de personal y bienestar social, este parte es la que se ocupa el de generar un buen crecimiento y un buen progreso a nivel personal y de equipo basado en el área de

los recursos humano de la empresa, teniendo como un objetivo principal el cumplimiento y la creación de los mecanismos de motivación, liderazgo, enfatizando el trabajo en equipo, para así el enriquecimiento de las áreas laborales y demás aspectos que contribuyen y ayudan a generar un buen desarrollo organizacional. De ahí el desarrollo organizacional tiene como concepto u objetivo principal el perfeccionamiento y funcionamiento del desempeño de las diferentes áreas que constituyen una empresa y de su diversidad de cargos, en donde estos objetivos mejoren el funcionamiento y cree muchísimas metas a cumplir los cuales generen altos niveles de compromisos por parte de todos los empleados los cuales generen grandes índices de lealtad, productividad y rentabilidad para el beneficios de la empresa y de igual forma generar una gran satisfacción para el personal interno y externo de la empresa.

4.3.10. GESTIÓN HUMANA EN LA SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Según Caro Fernández (2001) la *gestión humana* aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

Caro Fernández dice que es necesario precisar que tradicionalmente la gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intensión se centraba en la administración de personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba

en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia. Tanto el estado tradicional como la libre empresa compartieron el mismo principio, el cual individualizó el trabajo y separó las distancias entre los trabajadores y los niveles administrativos, creando umbrales diferenciales (distancia jerárquicas y de comunicación); con relevancia en el crecimiento de la producción y el crecimiento de la oferta al mercado (2001).

Caro Fernández (2001) habla de un modelo burocrático que se ha sustentado por muchos años en este principio. Sin embargo, los tiempos modernos exigen nuevas demandas sociales, no solo es importante ser eficiente de manera individual, sino eficaz en los procesos productivos, y ello solo es posible con la labor coordinada en el grupo y en el equipo de trabajo. No se trata de satisfacer el consumo y obtener los recursos económicos provenientes del mercado; lo esencial es satisfacer tanto necesidades primarias como psicológicas en una economía de mercado abierta, con múltiples opciones de oferta, por lo cual la competencia es cada día más exigente en materia de calidad y oportunidad.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia. Sin embargo, se requiere gente eficiente, productiva y efectiva. Por tanto, la labor de los gerentes de *gestión humana* no puede dirigirse al reduccionismo funcional, sino una visión más amplia del contexto en el cual produce la organización. Esto es conducir al personal a lograr la eficiencia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno. A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular *la gestión estratégica*, o sea como se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el aliento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social (Caro Fernández, 2001).

La afiliación de los individuos a través de las organizaciones para asumir roles, les da el carácter a estas de “ciudadanía organizada”, a través de la cual se puedan expresar las demandas sociales y se contribuya a establecer las condiciones para la generación de las políticas tanto privadas como públicas. En el sentido de razón de ser de la *política en la gestión del desarrollo humano*, Caro Fernández (2001) dice que más que el sentido ortodoxo de la política como mecanismo de acción del sector público, consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida. Vista de esta manera, la política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes y, muy especialmente, del gerente de la gestión humana, quien debe conducir, con las directrices de su área, la organización a un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que su misión profesional por excelencia se fundamenta en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral, en el director de políticas de desarrollo de la organización.

Su gestión está enmarcada en un cuerpo de directrices que afectan de manera integral a todos los miembros del sistema, inciden en la definición de las normas a su vez en el comportamiento humano de la organización, ello no son otra cosa que las directrices a través de las cuales los individuos se culturizan en un sistema de valores correlativos a la visión corporativa de la empresa, a través de la cual se diseñan estrategias en el logro de los objetivos. Esta perspectiva coloca el reto político de dirección a la gestión humana, desde la cual se requiere integrar las estrategias de competitividad de la empresa a las estrategias de personal para garantizar la racionalidad de los recursos en los procesos productivos, y así reconocer el talento humano con el que se cuenta para incrementar mayor creatividad e innovación en los sistemas de producción y de penetración de mercado. Por su naturaleza, la gestión humana requiere una visión sistémica permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes

frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes (Caro Fernández, 2001).

Los sistemas políticos precisan las áreas de afectación de los sistemas en sus diversos aspectos. Los más relevantes en la gestión de políticas para el desarrollo humano lo constituyen las principales labores directivas; de acuerdo con la categorización que plantean Germán Gómez Llera y J. Ramón Pin, (1993), son:

- Influencia de empleados
- Flujo de recursos humanos
- Retribuciones
- Formas de trabajo

Estos componentes de Germán Gómez Llera y J. Ramón Pin de las políticas de dirección enmarcan las directrices en el desarrollo de las funciones de competencia para orientar los diversos procesos en el desarrollo del personal. Es preciso destacar que tanto los directivos especialistas en el desarrollo del personal, como los directores de línea y la gerencia general, deben establecer un acuerdo de política institucional, con el fin de asegurar el éxito en los movimientos y transformaciones organizacionales, los cuales deben estar ajustados a los requerimientos estratégicos de la empresa. Ello implica establecer una plantilla de personal adecuada, con las capacidades y habilidades apropiadas en el momento en que las requiera la organización. Las organizaciones son sistemas de poder político donde son vitales las capacidades para dirigir, negociar, orientar y persuadir con poder jerárquico e influencia en el comportamiento de otro. De esta manera podrá establecerse una interacción con el entorno con el fin de buscar la resolución a los problemas internos y con los clientes externos, que a su vez constituyen las demandas del mercado en el mundo moderno (1993).

Por tanto, Caro Fernández plantea que la gestión humana en su estrategia de desarrollo debe insertarse en la dinámica de dirección del talento humano hacia la efectividad en el logro de calidad del servicio, como principio básico de búsqueda de la excelencia empresarial. En esta búsqueda de sistemas de producción y de calidad que actúen con mayor responsabilidad social frente al entorno, el tratamiento de las personas debe ser orientado con base en una estructura de valores, expresados en la dinámica empresarial como base del cambio estratégico de la producción y de las relaciones comerciales, sociales y políticas para garantizar el desarrollo empresarial. En este propósito se inscribe una nueva reflexión, una dinámica de la estructura productiva y asociativa de las organizaciones modernas fundamentada en una *gestión humana integral*, la cual, para la época que vivimos debe centrarse en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error (2001).

Este proceso permite aprender a privilegiar, con mayor razón en el mundo moderno y posmoderno, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento aplicado al desarrollo humano y organizacional, para orientar la productividad de manera consciente que dé respuesta al entorno con incidencia recíproca. De ello depende, en gran medida, la calidad de vida social y política de cada país. Otro aspecto tiene que ver con la manera como los sistemas de conocimiento originados desde las diversas disciplinas han impactado la cultura del aprendizaje social, la educación estructural en el mundo occidental, así como la estructura administrativa y gerencial de sus organizaciones, tanto públicas como privadas. Es necesario reconocer que, a pesar de los avances científicos y tecnológicos, se ha rezagado el espacio de la gestión humana de la organización y de su sistema educativo, al no integrar y optimizar los conocimientos y habilidades desarrolladas en los individuos como motor de la dinámica transformacional, generando con ello el estancamiento de las empresas y la repetición de errores que, a la postre, constituyen las causas en la falta de modernidad y adaptación al cambio estratégico

organizacional (Caro Fernández, 2001).

4.3.11. EL PAPEL DE LA GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.

Chiavenato (2004) se enfoca en la relación de la comunicación en las organizaciones, sobre qué papel juega el área de gestión humana, todo parte entonces de una visión sistémica en el cual cada proceso que realiza una empresa debe ser revisado por esta área o por lo menos verse relacionada en sí, para formar un equilibrio en cada plano correspondiente de la empresa; en cada organización o entidad van a existir factores positivos y negativos, los cuales se hacen necesarios para que así puedan ser estudiadas las opciones más factibles y poder crear un entorno en el cual, la comunicación sea una de las bases más sólidas, que genere más producción y un mejor desempeño en sus trabajadores.

Para que todo esto se pueda lograr Chiavenato dice que hay reflexionar en acerca de cada uno de los procesos por el cual la empresa tiene su éxito, partiendo desde las ideas que genera la gestión humana y su administración del talento humano dentro de cada una de estas entidades, es decir, de sus objetivos y planes a desarrollar, es más, es donde el papel fundamental se genera en cuanto a cada propósito, cada meta que está fijada y que cumpla en su totalidad, para así ver entonces cuales son las posibles estrategias para poder establecerse como una figura fuerte en el ámbito de las organizaciones (2004).

Según Chiavenato en gran cantidad de empresas, la administración que se le da al talento humano ha influido principalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, puesto que el solo hecho de intervenir en el ambiente organizacional ocasiona acciones de parte de los empleados que hacen más fácil y posible el factor de adaptabilidad a nuevos diseños

organizacionales y el aumento de la productividad. Con base a esta afirmación, y como pensamiento común se ha visto, se dice que la fuente principal del éxito de una empresa radica en sus trabajadores, en donde un buen manejo de gestión humana y una buena comunicación entre sus partes, genera el bienestar, la adaptabilidad y el buen desempeño de los trabajadores, ya que por estas razones, la empresa sobresale y llena altos estándares por su producción, por su mano de obra, por el buen manejo de todas sus áreas y sus respectivos trabajadores y administradores. Es en esta área donde se generan todas las ideas para un posible equilibrio organizacional dentro y fuera de la empresa (2004).

En el área de la gestión humana puede haber muchas tendencias para crear una buena comunicación interna y externa dentro de una empresa, pero Chiavenato (2004) dice que la gran mayoría apuntan a un ideal en común, en donde estas ideas de sobresalir se convierten en el eje principal, alimente y fortalezca cada una de las secciones de una empresa, en donde todos obtenga esa mirada colectiva hacia una meta, para que así cada individuo que haga parte de la empresa, tome su respectivo papel y realice su función de la mejor manera posible, ya que de una tendencia madre se generan y dan vida a unos aspectos como el liderazgo, la motivación que se les da a cada integrante del grupo, la motivación a generar más empleos y un mejor desempeño, que el papel más importante de toda área sea la retribución, el reconocimiento y la valoración del trabajo que hace cada sujeto, en donde se da a notar que el trabajador y cada pieza de esa empresa es de vital importancia para una buena productividad.

Todos estos procesos se basan en una buena dirección de las organizaciones, para el cual su principal función es la de generar y desarrollar más recursos, para que las capacidades de cada sujeto sean fortalecidas de una manera en la cual les permita implantar sus estrategias para una mayor productividad, pero no es desconocido que esa productividad y recursos o capacidades son difíciles de encontrar en el mercado correspondiente a su área, en donde se puede ver como ventaja o desventaja para ciertas entidades, en este ámbito o por así decirlo esta situación es

donde el papel más importante del área de gestión humana hace su referencia, ya que se encarga del área de selección del personal, según sea las competencias, las aptitudes, capacidades y los perfiles que requiera su empresa para asignar en cada una de sus áreas. (Chiavenato, I. 2004)

Según Gallego, se puede mencionar que en cada sección de las empresas, el área de la gestión humana se enfoca en lo que se puede llamar una visión estratégica, en la cual se pueden enfocar algunos factores que incidan en la producción de la empresa, como puede ser la motivación de una buena oferta laboral para sus aspirantes para así incentivar a un buen trabajo y entrega para subir los estándares de mercadeo y finanzas, en donde todas las partes de una entidad se verán beneficiadas, donde los incentivos para todas se verán no solo a nivel externo al recibir la retribución a la buena producción, sino también a nivel interno, lo cual genera más insumos para una ejecución de nuevos proyectos, enfocados a una visión organizacional más amplia. Teniendo en cuenta lo escrito anteriormente el área de gestión humana es una de los pilares más sólidos para apoyar a la empresa y sus demás divisiones a alcanzar estos objetivos mediante las técnicas citadas. (2000)

Dice Gallego que mediante transcurren los años las competencias y perfiles van variando para algunas empresas, ya que se deben adecuar al cambios de mandos organizacionales, tecnológicos, de mercadeo y producción, donde se sabe q cada día las organizaciones se vuelvan cada vez más competitivas y con mas exigencias en el medio; en un factor muy importante para el gestor de talento humano un factor básico he importante para el éxito de su empresa es el sentido de persona q debe de tener cada integrante, es decir, que cada área de la empresa encarga de sus temas correspondientes, tenga el sentido humana de sobrellevar y atender a la necesidades de los clientes, cuyas necesidades van siendo más exigentes según sea vea la competitividad en el área organizacional, el área de Gestión Humana es la encarga de comunicar desde las áreas administrativas hasta el área de producción, en donde los programas creados y liderados por GH sean implantadas como prioridades. Los cuales den la posibilidad de mantener las ventajas

obtenidas para ser competidores en el negocio a través de su mejor cualidad, que es el desarrollo de sus trabajadores. Es indispensable saber que cada área no sería importante y una estrategia de negocios si no cuenta con el personal adecuado y capacitado para su funcionamiento, ya que son las acciones, aptitudes humanas la que hacen que un conocimiento y un compromiso sea suficiente para logara una adecuada producción para que los valores tangibles e intangibles se cumplan con altas estándares de calidad para generar mucho más valor dentro y fuera de las entidades comerciales; el área de Gestión Humana tiene entes su múltiples funciones o misiones el asegurar capacitar y explotar las aptitudes de sus trabajadores, para así lograr cumplir con las prioridades que como empresa necesita cada uno de los individuos para así entonces atraer una mayor producción, a desarrollar nuevos y mejores proyectos, aumentar aún mucho más la motivación y el permanecer con los ideales del talento humano (2000).

Para que todos estos planes resultes satisfactorios para las empresas según Gallego (2000), se deben de tener en cuenta unos métodos, los cuales deben de clasificar entonces para el éxito y que en definitiva reflejen el comportamiento de cada área de las empresas los cales por así decirlo es la columna vertebral de todo proceso; en primer lugar encontramos el método de la efectividad, el cual se conoce en como el cliente de la empresa queda satisfecho con el producto adquirido, es decir el impacto que tuvo la calidad de las trabajadores y su modo trabajar para que esa producción sea del gusto de los clientes; como se mencionó anteriormente, es verificar y complacer las necesidades de los usuarios, ver las características, las cualidades que ese producto debe de llevar para crear la necesidad en los clientes para así entonces este quede más que conforma con la misión efectiva y realizada que cumplió la empresa.

Finalmente, el segundo método que debe manear el ares de Gestión Humana y su empresa es la eficiencia, es decir que cada plano de la entidad cumpla con los trazaos y propósitos pactados desde el inicio de las ideas, es decir, hacer uso de todo su potencial, tanto el recurso humano, como de materia prima. Este concepto se genera internamente en la empresa, ya que todo en lo

que se enfoca va saliendo de las ideas proactivas desde los dirigentes hasta el aporte de ideas de los empleados para una mayor satisfacción interna y un reconocimiento externo en frente a las demás organizaciones (Gallego, 2000).

4.3.12. INDICADORES EN EL AREA DE GESTION HUMANA.

Según castillo para que la eficiencia y la eficacia sean efectivas dentro de las organizaciones en el ámbito laboral se debe hacer una planeación y estructuración de las metodologías laborales para la consecución de los objetivos, es necesario vincularse al área de gestión humana; ya que las personas son las que permiten que la estrategia se ejecute y obtenga resultados que impacten positivamente a la organización. Cada empresa debe de tener una estrategia para lograr sus objetivos sean corto, mediano o largo plazo, para si entonces suplir ciertas necesidades o vacíos que deje la escogencia de alguno de ellos, en las cuales los propósitos siempre deben ser los que dejen a la empresa en una alta escala de competitividad con las demás organizaciones, en donde él los perfiles y los cargos de cada trabajador sea de suma importancia para la elaboración de estas estrategias y su funcionamiento, para llevar este sentido de pertenencia o de entrega por el trabajo a lugar donde la empresa por si solo sea capaz de sostenerse y sobresalir frente a las demás entidades. Para entender de una mejor forma como se planea una estrategia, se comienza hablar por el área de gestión humana, en donde esta debe mirar todas las directrices, ventajas, desventajas y funcionamiento de esta estrategia; y es acá donde los altos directivos de las empresas obviamente son los encargados de la toma decisiones, de ser el pilar más fortalecido para orientar así la producción y las acciones más eficaces de las personas, para su buen desempeño para que entre todos se canalice y se lleven a cabo las metas trazadas. (Castillo, L. 2006)

Es por ello que el área de Gestión Humana según Kates (2006) debe focalizarse y orientarse a la planeación de esta estrategia, ya que no solo esta área debe preocuparse solamente de lo que sucede en el interior de las empresas, se debe entender que afuera de estas también se vive en áreas laborales, en donde los factores externos influyen en los trabajadores y en su elemento más esencial que son los clientes, donde se plantean otro tipo de exigencias o requerimientos; lo que se pretende explicar es que el ambiente externo le permite al área de Gestión Humana entender y comprender más a fondo las exigencias del mercado y la necesidades de los clientes, como de igual forma comprender la competencia que se abre en el mercado. Cuando estos factores externos son percibidos por los encargados de gestión humana, pasan al hecho de informar a la empresa todo aquello que vieron, que obviamente influye en el desarrollo integral de la empresa, en donde esta información debe ser divulgada con una buena comunicación desde arriba hacia abajo y viceversa, para darle entonces la forma y el origen de dicha estrategia.

Según Kates para que todos estos planes y estrategias surjan y obtengan los resultados antes en los trabajadores se debe encontrar un sentido para realizar la labor, es decir, encontrar o generar en él la dedicación y buen funcionamiento del mismo en el área que le corresponda. Cuando los trabajadores encuentran una motivación o un sentido en las labores desempeñadas se conecta con una parte de sí mismo que lleva a la creatividad y a un nivel más alto de productividad, en donde estas características y aptitudes se evidencian en el rendimiento laboral activo y no como en otras circunstancias en donde el trabajador estaría obrando mecánicamente y sin deseos de hacer la función, es decir, trabajando sobre vacíos. Este tipo de acción se evidencia cuando no le encuentra un sentido a su trabajo, en donde las posibles acciones serían, que el individuo se distraiga con facilidad, evada sus responsabilidades en donde la pérdida de la comunicación se evidenciaría de una forma clara entre sus compañeros y las demás áreas, llevando al sujeto a ir a trabajar cumplir con su hora laboral e irse, viéndose la productividad un poco comprometida ya que posiblemente el trabajador no está mental ni físicamente presente donde e igual forma la efectividad estaría en baja. (kates 2006).

La labor que desempeña el área de Gestión Humana es proveer a estas personas de herramientas donde logren una conexión masa fuerte con su labor, en las cuales ellos puedan comunicar su conformidad o inconformidad con las tareas realizadas, para poder encontrar un gran significado y valor a su labor. Actualmente en las empresas se ha desarrollado una actividad llamada pausas activas, donde los trabajadores de cualquier área y cualquier cargo pueden encontrar un espacio de relajación en el cual puede apoyarse para ser un liberador de presión o estrés, los cuales pueden ir apoyadas de música dirigida a la relajación física y mental, al igual que una “decoración” única personalizada del lugar de trabajo, todo esto con el fin de generar un espacio de armonía que permita la liberación del potencial de la persona para que la jornada laboral sea productiva, así entonces el buen desempeño apoye la efectividad y eficacia de la compañía. Sin embargo, en el área de gestión humana no se le debe otorgar la responsabilidad a una sola persona ya existen variedad de planes, estrategias, áreas y trabajadores por los cuales se deben realizar y llevar un seguimiento para mantener una estabilidad, la compañía debe generar perfiles en donde el liderazgo sea el fuerte de esta área para dirigir con satisfacción y orden todos estos planes, donde debe considerarse y tomar en cuenta las demandas y la evolución del mercado, escalas motivacionales y necesidades básicas del trabajador y los clientes, también se debe de estar atento y considerar los roles, el conocimiento, capacidades y habilidades que debe tener el profesional encargada de cada función del área de gestión humana; es por eso que en algunas empresas emerge la idea de dividir en varias partes la responsabilidad que genera el área de gestión humana, es decir que varios elementos que conforman ese equipo se harían cargos de los integrantes de cada sección que tiene su respectiva función en la empresa para la planeación de nuevas estrategias competitivas que cumplan con validez de su producción, y la otra parte de este equipo se debe de encargar de los cambios y los impactos internos y externos del mercado y a nivel empresarial; todo con el fin de orientarse y obtener un mejor resultado para beneficio de la comunidad, a la sociedad y a la empresa (Kates, 2006).

4.3.13. LA GESTION HUMANA Y ALGUNOS ELEMENTOS PARA SU ANALISIS.

Según el autor Luis Alberto Cabuya, la administración de personal es de suma importancia en las organizaciones desde el surgimiento de los grupos humanos para el logro de metas comunes; ya que la organización en la ejecución de los procesos necesita un orden implementado en las personas que lo ejecutan, señalando que desde hace muchos años atrás incluso antes de Cristo se organizaba al personal y se establecía un sistema de pruebas que contribuían en el proceso de selección para el personal que era requerido en determinadas labores.

La organización de personal se reconoce como una actividad especializada en el interior de las organizaciones con el fin de implementar métodos y técnicas del movimiento humano dentro de la organización influyendo en el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones; aunque no se tiene un modelo específico de la administración del personal los mecanismos usados anteriormente y los actuales han tenido un resultado que ha impactado favorablemente los objetos evidenciados en la obtención de resultados. Según el autor la gestión del recurso humano en Colombia ha implicado indagar el manejo que se ha tenido en la administración del recurso humano partiendo desde lo más antiguo que se conoce en el surgimiento de las organizaciones en el país en los diferentes modelos de desarrollo comercial nacional e internacional.

La concepción de administración de recursos humanos y su gestión hacen parte del sistema abierto en cual es considerado por Kast como: “el sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un “estado estable” o equilibrio dinámico, el tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de la energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salida. En un sistema biológico o social, se puede hablar de un proceso continuo de reciclamiento. El

sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, cantidades suficientes para continuar el ciclo. Por ejemplo, las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información: las transforman en productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización, suficientemente grandes para que sigan participando. Para las empresas, el dinero y el mercado representan un mecanismo para reciclar los recursos entre la compañía y su medio ambiente. Ese mismo tipo de análisis puede aplicarse a todo tipo de organizaciones sociales”. (Cabuya, 1999)

Para concluir la interpretación que el autor hace de la administración de personal permite hacer una idea de la importancia que esta tiene en el proceso de formación de la organización y de allí el éxito que tenga ésta en el resultado y cumplimiento de los objetivos y metas.

4.3.13.1. La gestión de los recursos humanos.

La retribución y motivación de los empleados tiene un impacto positivo en la administración del recurso humano, cuando se tiene el control del talento humano y se establece políticas y metas se permite retribuir la labor del colaborador debido a su rendimiento, la motivación extrínseca que surge en este acto genera el aumento de compromiso, la capacidad de aprendizaje y el andamiaje y compromiso del personal. Cuando se hace una administración estratégica de los recursos humanos hace de los recursos el pilar de funcionamiento y estas estrategias deben soportar los componentes humanos y conocer sus fortalezas y debilidades para potenciar los resultados en producción y competitividad (Dolan, Schuler & Cabrera, 1999).

Se establece que la estrategia de la organización permite establecer metas nuevas y cumplimiento de estas, además de dar una visión empresarial al talento humano de las

habilidades necesarias para desempeñar las actividades requeridas en el funcionamiento de la organización; por esto es donde la creación de la cultura de organización refleja la percepción de la misma tanto en el cliente interno como el externo (Dolan, Schuler & Cabrera, 1999).

4.3.14. EL VALOR AGREGADO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA.

Según Oscar Fernando Tobón la comunicación organizacional como la construcción de una serie de significados que facilitan y permiten la comprensión de los distintos procesos realizados y que conforman una organización sistémica y dinámica, el valor agregado que brinda este tipo de comunicación es el impacto que debe percibir todo usuario a quien va dirigido el mensaje, por cualquier medio, con el objetivo de generar un cambio de actitud y comportamiento. La comunicación organizacional que genera un valor agregado en la organización, es aquella que está en función de la **misión, visión y valores** de la cultura organizacional (1998).

4.3.14.1. Comunicación efectiva.

Desde el punto de vista de los nuevos paradigmas de la gestión del talento humano, es la comunicación la que cumple un papel importante según Oscar Fernando Tobón, pues es la herramienta que logra generar impactos y cambios de actitud que agreguen valor permanentemente. Las organizaciones se comprometen con una **planeación estratégica**, donde se desarrolla una aplicación profesional de la comunicación que homologa los metalenguajes, imagen corporativa, unidad y criterio en mensajes escritos y orales, orden y disciplina en las reuniones, se aprende a escuchar y comunicar de forma oportuna y lógica. Oscar Fernando Tobón dice que se debe utilizar la comunicación para realinear procesos, motivar el personal e

informarlo y mantenerlo comprometido con los objetivos corporativos y un trabajo en equipo. De esta forma, la comunicación formal prevalece ante la informal, para evitar males entendidos y deterioro de las relaciones. La comunicación es la base de una buena productividad. (Tobón, en prensa)

“La retroalimentación y evaluación son técnicas efectivas si se logran a través de una comunicación efectiva, con metas e índices de gestión puntuales.” (1998, Enero-Marzo)

4.3.14.2. Canales de Comunicación.

En el mundo moderno es importante el buen dominio de la utilización e interpretación de los medios de comunicación que se tienen a disposición, como los boletines, revistas, periódicos, videos corporativos, correos, etc. Que muchas veces son ignoradas en las oficinas, aquella persona que tiene el hábito de leer puede ser un buen comunicador y tiene elementos de juicio profesional para percibir o no el valor agregado de la comunicación. Es primordial el excelente manejo de las relaciones públicas en todas las dimensiones, en el entorno en que opera la organización (Tobón, en prensa)

4.3.15. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El autor Jordi expresa que en varias empresas los directivos reconocen que la gran mayoría de sus logros y estabilidad, procede del buen manejo del área de recursos humanos, en los cuales el conocimiento que se adquiere para una buena convivencia laboral y una buena estrategia hace que los indicadores se mantengan estables para un mejor posicionamiento en el mercado (Vilaplana, en prensa).

La estabilidad se genera por el cambio que un directivo logra evidenciar para establecer un mejor visión estrategia, es por ello que el área de recursos humanos debe mantenerse al tanto para que cada trabajador este activo es estos cambios, es decir, mantener una constante capacitación e información sobre aquellos productos, herramientas y la gran diversidad de puestos y responsabilidades que cada individuo puede abarcar y que se puedan utilizar para un mejor desarrollo; este genera que la cultura establecida y que se genera en la empresa este en constante rotación, la rigidez y la definición de proyectos, algunos procesos, todo plan puede variar, ya sea por parte de la creatividad que genera el plan y da la innovación que este traiga para una mejor visión y grandes resultados. Es pertinente decir que si una estrategia o plan utilizada anteriormente llevo al éxito en su momento, su puede dar la opción de que ese mismo plan sea remasterizados o mejorado para un mejor funcionamiento, todo parte desde la posición de un líder, que lleva a cabo todo lo presupuestado en el área y comande cada sección de la empresa para una unificación y lograr los resultados esperados. Pero también es de resaltar que habrá algunas personas que no se adapten a dicho cambio, es por ello que el área de recursos humanos y el buen desarrollo de este, hace que cada individuo can base a su competencia, conocimientos y según el perfil que requiera cada tarea, este sujeto se destinara hacia esa dependencia, en donde su adaptabilidad y su conocimiento sean tomados en cuenta, en el cual tomen la posición de sujetos activos para la empresa, aporten y se adapten al nuevo recorrido al éxito de una mejor estrategia (Vilaplana, en prensa).

4.3.16. LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para poder entrar a un mercado competitivo, se de llevar a cabo una planificación de proyectos y tareas en el área de recursos humanos, que es la matriz de donde sale todos las posibles ideas y visiones estratégicas para un mejor desempeño es dichas áreas, es decir proveer del número

exacto y suficiente de personal para cada base o dependiente, con la calificación requerida, el perfil buscado y las competencias para un mejor manejo y entendimiento entre áreas, todo esto sale de la planificación del área de recursos humanos, donde se adquieren las reglamentaciones para realizar dicha labor, en donde se tienen en cuenta los indicadores que muestren los resultados esperados por cada sección, donde se medirá el proceso, el volumen y la cantidad de producción, la satisfacción de antiguos y nuevos clientes. (Mota & Elorduy. 1993)

Cuando se habla de una planificación de recursos humanos, se habla también de una planificación empresarial, en donde se entran a estudiar todos los factores tan ambientales, como de marketing los cuales puedan influir dentro de las estrategias a realizar, es decir que sobre toda decisión o planificación encontrada con base al tema empresarial, se tiene por obligación crear un perfil para que maneje la dependencia de esa zona o área, crea el perfil requerido para manejar ciertos temas, en donde cada persona y/o área específica debe pasar por los tipos de análisis sugeridos para que eficaz y válida, todo parte por la realización de un organigrama, el cual va a evidenciar los cargos que se ocupan en las diversas plantas de una empresa, luego se pasa a la organización y la programación de realización de dichas tareas y dichos cargos, para obtener una base segura y un meta fija para que todas las fases sean enfocadas hacia una misma idea del éxito, en donde la ejecución de dichos objetivos arrojen como resultado una estabilidad empresarial tanto externa como internamente, basándose en una comunicación estandarizada, en donde cada ejecutivo y personal de empresa se entiendan y sean veraces y consecuentes con su forma de trabajar y obtener los mejores resultados (Claver, Gasco & Llopis, 1995).

4.3.17. EL APORTE DE COMUNICACIONES A PROCESOS DE CAMBIO.

Según Jenny Tamayo, jefe de la División de Comunicaciones Cadenalco la agente busca no tener vacíos de información, pues necesita estar informada de igual manera como necesita comer

diariamente y para eso están las áreas de comunicación organizacional, que se convierte cada vez más importante en el mundo empresarial donde se debe pensar en el presente y futuro y no solo en el presente; cuando no hay una adecuada comunicación interna como parte de los procesos de cambio que es a lo que está apuntando nuestra sociedad actual, se genera un ambiente de chismes y rumores muchos más negativos que positivos. El cambio debe ser observable, donde se vea una gran diferencia entre la situación pasada y la situación actual, que lograr que esta nueva situación perdure y no que vuelva a su estado anterior. Sin embargo, no se puede ignorar que el cambio va acompañado de una visión individual y personal, cada integrante de la organización es quien permite que se dé o no un cambio, es la suma de la voluntad de todos los integrantes que se logre el cambio en la organización. (Tamayo, en prensa)

“Sin una comunicación organizacional adecuada, ágil, oportuna y creíble, es muy difícil que opere el cambio” (1998, Enero-Marzo)

4.3.17.1. Principios para comunicar cambios.

Según Jenny Montoya (en prensa) postula partir de los siguientes principios para que los cambios en las organizaciones sean efectivos:

- Conocer perfectamente el origen del cambio, características y las persuasiones internas y externas.
- La comunicación como todo proceso humano necesita tiempo, por este motivo se debe orientar la labor de comunicaciones a que la gente se interese, entienda y comparta el cambio. Este proceso por ser gradual, debe ir paso a paso de la mano con las personas.
- Se debe interactuar con el equipo que está tomando las decisiones fundamentales.

- Todos los integrantes de la organización deben entender los significados y efectos del cambio. Se debe ser claro con las definiciones para que los colaboradores no hagan sus propias interpretaciones.
- Generar confianza en la comunicación para los empleados, es necesario hablar con la verdad y decir las cosas como son en realidad.
- La comunicación de los mensajes oficiales deben ser oportunos y claros, esto no generara vacíos de comunicación y rumores.
- Escuchar y ser escuchado.
- Se debe aprovechar todos los canales y herramientas posibles de comunicación para transmitir los cambios cuantas veces que sea necesario.

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1. Enfoque de Investigación: Cualitativo.

“El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Sus características más relevantes son:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
- Se utiliza primero para describir y refinar preguntas de investigación
- Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

- El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).
- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforma y convierte en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e *interpretativo* (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen).” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006)

5.2. Nivel de investigación: Descriptiva.

Esta investigación se realizó desde un nivel de investigación descriptivo, puesto que se pretendió desarrollar una investigación a partir de un estado del arte sobre la comunicación organizacional y su en el área de gestión humana. Respecto al nivel de investigación descriptivo Hernández Sampieri se refiere a: “describir situaciones y eventos, decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, especificar los factores resaltantes de las personas, lugares, comunidades, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno a estudiar, recolectar información” (2007, p.60).

Este tipo de estudio pretende medir de manera independiente los conceptos y variables del fenómeno, de igual forma, se pueden integrar las mismas, también permite recoger información como lo es este caso. Estas mediciones o información se integran de forma que permitan decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno (Sampieri, 2007). En el ámbito de nuestro trabajo que es organizacional y desde lo teórico se desea recopilar la información y de igual modo describirlas, a través de los resultados que se obtengan en búsqueda bibliográfica. El investigador descriptivo se centra en recolectar datos que muestren un evento, situación, hecho o contexto que ocurre desde sus diferentes aspectos, de este modo, dicho investigador debe tener la capacidad de definir y visualizar todo sobre lo que se va a recolectar los datos y/o la información y su contexto.

5.2.1. Diseño: Análisis documental:

El análisis documental data del conjunto de tareas diseñadas para la facilitación de identificación y recuperación de documentos; en donde es posible por medio de una descripción bibliográfica realizar un recorrido documental que permite que la identificación del documento y los puntos de referencia y acceso del mismo, sean analizados para el diseño que se llevará a cabo en la investigación, promoviendo la gestión de análisis en todos los campos que interactúan en el abordaje del tema.

El análisis documental cumple el papel de agente mediador en el proceso de análisis documental, ya que brinda herramientas de información relacionados con la investigación; promoviendo el acceso a segmentos específicos de información y datos existentes del tema en la temporalidad por diferentes autores y puntos de análisis. (Pinto y Gálvez. 1996)

Se realizó a través de un seguimiento bibliográfico correspondiente al tema de investigación desde las bases de datos encontradas en las diferentes universidades de la ciudad de Medellín, que permitieron hallar contenidos que ayudaron a soportar el estudio de esta investigación. El

Rastreo documental fue una búsqueda de fuentes bibliográficas que ayudaron a identificar la información, y de esta forma se dio continuidad a la consulta de la información necesaria para el cumplimiento con el objetivo general y objetivos específicos basados la comunicación organizacional y su relación en el área de gestión humana.

5.2.2. Fichas bibliográficas y de contenido:

Las fichas bibliográficas y de contenido son una herramienta utilizada para registrar y resumir los datos que se extraen de las diferentes fuentes bibliográficas ya sea libros, revistas y periódicos; y de igual manera para los no bibliográficas. En la época actual las fichas bibliográficas se remiten a bases de datos y adaptaciones tecnológicas para el almacenamiento de la información.

Las fichas bibliográficas resultan ser el apoyo más importante en la realización de trabajos de investigación, ya que permite que el lector identifique conceptos, ideas, resúmenes, síntesis en las obras elegidas para el análisis de información y hacer la respectiva clasificación de los diversos tipos de información y de su tipo de ficha. Ficha (2013). Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Ficha>

Por tal motivo para ordenar los datos fueron necesarias unas fichas bibliográficas que permitieron la identificación de los temas en los cuales se trabajó en esta investigación, lo que nos facilitó identificar, ordenar y referenciar la bibliografía de lo investigado en este trabajo de grado.

5.2.3. Plan de análisis de información:

Con la identificación bibliográfica del material documental relacionado con el objeto de investigación; se propuso una metodología descriptiva partiendo de estudios realizados anteriormente sobre el tema de comunicación organizacional y su relación con el área de gestión humana.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1. Análisis descriptivo.

ANO	COMUNICACIÓN	GESTION HUMANA
1.983-1.990	Según Sánchez Gutiérrez hay una comunicación interpersonal en las organizaciones que genera un problema de delimitación, en la comunicación que se da entre las personas. Cuando se habla de comunicación interpersonal hace referencia a la que se genera cara a cara principalmente, también aplica en segunda instancia las	El surgimiento de la administración de personal resulta ser un avance importante en las organizaciones y la propuesta de estos autores (Werther, Jr. & Davis. 1988) ha aportado al desarrollo organizacional en

<p>llamadas telefónicas y la correspondencia. Las características principales de esta comunicación interpersonal son el contacto previo entre las personas físicamente próximas, siempre hay un número preestablecido de participantes, es decir, que se requiere por lo menos de dos personas, siempre se centra en un tema en común. Los interlocutores asumen un papel diferente cada uno, haciendo intercambio de mensajes y de esta manera se genera la interacción, cuando esta se da cara a cara los participantes pueden utilizar los cinco sentidos lo que hace necesario que estén cerca.</p> <p>La interacción social también entra a jugar un papel importante en la comunicación, donde intervienen factores como las estructuras neurológicas innatas y las normas culturales, estas se han desarrollado a través de la historia como resultado del medio y sus necesidades. Los propósitos de la interacción según Sánchez Gutiérrez son muy específicos: colaboración, amistad, compañía, etc. Esto es un tema connatural a la comunicación interpersonal, los resultados de esta son objetivos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placer • Catarsis 	<p>relación a las necesidades organizacionales y del personal buscando un nivelamiento positivo entre ambas partes para lograr las metas pactadas en la organización.</p> <p>Una de las determinaciones más impactantes de esta teoría es la creación de los objetivos del proceso de administración de los recursos humanos; los cuales se componen por características que interfieren en el bienestar de la empresa y de los empleados. El objetivo social; identifica las necesidades sociales para evitar impactos desfavorables en la organización. De igual manera los objetivos que se pactan a nivel organizacional competen las responsabilidades del área encargada de administrar los recursos humanos de manera</p>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta manifiesta • Respuesta encubierta <p>Frente a las necesidades de comunicación Sánchez Gutiérrez afirma que cada integrante de la organización debe contar con cierto tipo de información, como lo son las instrucciones específicas de su trabajo y sus funciones, retroalimentación sobre su desempeño, noticias y comunicados, interacción de carácter personal para que los individuos se conozcan más allá de una situación laboral. Esto generara una fluidez de comunicación.</p> <p>Hay aspectos que Sánchez Gutiérrez destaca en la comunicación en las organizaciones como lo es la proximidad física que tiene un papel importante al establecer relaciones y en su mantenimiento, en las organizaciones las necesidades de obligan a desarrollar relaciones cooperativas que luego pasan generalmente a un plano personal por la proximidad física y el contacto directo y constante. La similitud de actitudes es ese conjunto de puntos de vista similares que la gente encuentra en los otros en todos los ámbitos, política, social, cultural, economía o religión. A diferencia que cuando hay desacuerdo en estas actitudes el otro será</p>	<p>tal que el cumplimiento de las metas iniciales se evidencie. Los objetivos funcionales tienen la obligación de potencializar las habilidades del personal para que estos se adecuen a la labor y así pueden alcanzar las metas. Y por último los objetivos individuales los cuales se toman en cuenta para motivar al personal desde sus aspiraciones personales en beneficio personal y organizacional, impactando positivamente en los resultados que la organización espera de él.</p>
--	--	--

	<p>visto con menos atractivo. De esta manera, la similitud de actitudes juega un papel primordial en el inicio de intercambios comunicativos. También encontramos la igualdad de necesidades personales, un factor determinante en la simpatía es la medida en que una persona satisface las necesidades de otra. La diferencia de ‘status’ de la comunicación depende de la posición de los interlocutores. Es decir, el nivel de jerarquías de superioridad y autoridad.</p>	
1.991- 1.995	<p>Rodríguez de San Miguel toma la comunicación como un fenómeno que se da de manera natural en una organización, puesto que esta es la que permite contactarse el hombre en una sociedad y cultura con los demás. La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian en una organización y su entorno, de diferentes maneras, como canales interpersonales o medios de comunicación.</p> <p>Habla de que la comunicación en las organizaciones está formada por un conjunto de actividades y técnicas orientadas al flujo de mensajes que se dan entre todos los miembros de la organización, lo que ayuda a identificar</p>	<p>Germán Gómez Llera y J. Ramón Pin (1993) hablan de las políticas de dirección que enmarcan las directrices en el desarrollo de las funciones de competencia para orientar los diversos procesos en el desarrollo del personal de la organización. Las líneas de autoridad y superioridad de la empresa deben establecer políticas institucionales para asegurar las transformaciones y movimientos de la organización. Esto implica</p>

	<p>las actitudes y conductas de todos los públicos de la organización.</p> <p>Siendo la comunicación integral, debido a la variedad de modalidades que la componen, por ser un sistema no maneja entes aislados, es por esto que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar la información y las personas que se comunican entre sí, están interrelacionados y son interdependientes.</p> <p>Según Rodríguez de San Miguel, se ha comprobado que a los empleados de las organizaciones les interesa conocer toda la información relacionada con la organización; lo que la organización es y hace, para evitar que pasen desapercibidos aspectos importantes de la organización como lo son: los objetivos, las estrategias y planes institucionales, los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes.</p> <p>La comunicación organizacional como función específica debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa, para lograrlo se necesita: propiciar que cada integrante de la organización reciba de manera oportuna, clara</p>	<p>tener el personal adecuado, con las capacidades y habilidades en lo que requiera la organización.</p> <p>Para que una empresa pueda sostener sus estrategias de mercadeo y proponer muchas ideas de sostenimiento empresarial, debe de tener como pilar esencial el área de recursos humanos, ya esta es la encargada de generar las posibles estrategias que se puedan llevar a cabo en cada una las dependencias de dicha organización, para lograr el éxito de dicha planificación es necesario saber escoger los perfiles de aquellas personas que van a ocupar y a desarrollar los objetivos que se trazan para iniciar los proyectos: para ellos se debe escoger el personal capacitado, con las competencias exactas y</p>
--	--	--

	<p>y confiable la información completa sobre la empresa y sobre su trabajo. Generar sentido de pertenencia y orgullo por la organización. Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores y fomentar el trabajo en equipo. Crear una imagen consistente de la organización.</p> <p>Cada organización tiene su propio “estilo” de comunicación, de la manera como se dé, que sea clara, objetiva, libre, franca y precisa o no depende que esto ubique a la organización en una cultura de contexto alto (los individuos están involucrados entre sí, por lo que la información es muy compartida y los mensajes circulan libremente.) O contexto bajo (las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí.)</p> <p>El salto cualitativo de la comunicación organizacional al ámbito de la parte competitiva, en donde los elementos y factores como la gestión humana se han vuelto un factor importante y estratégico para el éxito empresarial de la compañía. Un enfoque estratégico de los recursos humanos es incrementar la importancia de la comunicación interna como procesos motivacional.</p>	<p>necesarias para ser ubicadas en las respectivas áreas de formación; es por esta razón que debe de hacerse n estudios y análisis internos , además de los externos, para llevar a acabó la ejecución de los planes . (Claver, Gasco & Llopis, 1995).</p>
--	--	--

1.996 - 1997	<p>Martínez y Dasi hablan de una comunicación externa, pues para que una empresa sea conocida exteriormente debe tener claro su identidad, que tipo de imagen tiene la empresa en el medio comercial, la filosofía que la rige y lo que la organización ofrece y cuáles son sus clientes. Para ello debe de haber un representante que maneje elementos de cómo comunicar e informar sobre lo que es la empresa, organigrama, instalaciones, métodos de trabajo y producción.</p> <p>Hicks (1.997) habla de la comunicación como un factor básico de la organización, denomina la comunicación organizacional como un proceso dinámico, cuando esta falla también falla las actividades de la organización.</p> <p>David K. Berlo habla de un modelo del proceso de comunicación con estos componentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fuente y codificador.• Canal.• Receptor.• Retroalimentación ruido. <p>Según Hicks las comunicaciones son la base de cada una de las actividades de las</p>	

	<p>organizaciones. Siendo la organización un sistema, y por ello como todo sistema necesita de cohesión e interacción entre los subsistemas y para esto la herramienta es la comunicación.</p> <p>Thayer dice que los propósitos de la comunicación en una organización es estar informado e informar a otros, evaluar el desarrollo y progreso de la organización, dirigir a otros o ser dirigido e influir y ser influido por otros.</p> <p>Para Hicks hay dos tipos de comunicación:</p> <p>Comunicación formal: esta comunicación se moldea a través de ciertas líneas, por ejemplo, la comunicación de una organización puede ser determinada en parte por el organigrama.</p> <p>Comunicación informal: es la comunicación horizontal, aquella que comprende los miembros de un mismo nivel en la organización.</p>	
1.998-2.000	<p>Para Oscar Fernando Tobón (1.998) la comunicación organizacional es la construcción de un conjunto de significados orientados a la comprensión de cada uno de los procesos realizados y que conforman una organización y su sistema dinámico, el valor</p>	<p>La administración del talento humano ha generado un impacto positivo en las organizaciones, en la medida en que el proceso de la administración de personal</p>

	<p>agregado que brinda este tipo de comunicación es el impacto que debe percibir todo usuario a quien va dirigido el mensaje y está en función de la misión, visión y valores de la cultura organizacional.</p> <p>Según Oscar Fernando Tobón es la comunicación organizacional la que logra generar impactos y cambios de actitud que agreguen valor permanentemente. Habla de planeación estratégica en las organizaciones, donde se desarrolla una aplicación profesional de la comunicación. Tobón dice que se debe utilizar la comunicación para todos los procesos internos del talento humano.</p> <p>Es indispensable el buen dominio de la utilización e interpretación de los medios de comunicación que se tienen a disposición, aquel que lee desarrolla buenas habilidades de comunicación. Para la organización es primordial el excelente manejo de las relaciones públicas.</p> <p>Según Jenny Tamayo para que se den los cambios en las organizaciones es de vital importancia la comunicación organizacional y el rol del comunicador del encargo de esta función en la organización, esta comunicación</p>	<p>brinda beneficios organizacionales en los condicionantes laborales, los empleados son capacitados y potenciados en habilidades necesarias para el cumplimiento de las metas establecidas; y de la misma manera la organización crece en productividad y calidad.</p> <p>Según Gallego, M (2.000), la gestión por competencia pone en la tarea al área de gestión humana elabora perfiles, cargos y las posibles competencias para llegar al momento de reclutar los aspirantes al cargo según sea el requerimiento que dé a conocer y necesite dicha empresa, llegando así al éxito del objetivo y logros planteados, para generar entonces planes de mejoramiento y</p>
--	---	---

	<p>debe ser ágil, oportuno y creíble.</p> <p>En los procesos de cambio en las organizaciones se debe tener en cuenta diferentes aspectos como lo son la confianza en la comunicación con los empleados, tener en cuenta que es un proceso gradual y que necesita tiempo y de cada uno de los integrantes de la organización y generarles interés en los cambios que se están realizando.</p>	<p>reestructuración a nivel laboral, el cual lleve a la motivación de sus empleados según sea su área y incentivar así una mejor producción y visión en el mercado y las finanzas.</p> <p>La gestión por competencias y los perfiles de las empresas van cambiando constantemente según sea también la innovación de la entidad y el mercado en general, es porque el área de gestión humana debe estar al tanto de estos cambios y generar nuevos perfiles, con iguales y nuevas competencias en los aspirantes.</p> <p>Como menciona Cabuya (1999), los aspectos más importantes sobre la nueva concepción de organización y la manera como se administra el recurso humano; su importancia en el proceso de</p>
--	--	--

		<p>desarrollo y aprendizaje que conforman los actores que participan en el sistema totalizador de la conformación empresarial con el proceso de interacciones y acciones que permiten la referencia de conceptos que aportan al desarrollo de las personas en las organizaciones y viceversa.</p>
<p>2.001- 2.003</p>	<p>Según Zuluaga y Uribe (2003) la comunicación empresarial es un proceso de emisión y recepción de todo tipo de mensajes de la organización, esto se da de forma interna y externa, donde estos dos tipos de procesos tienen estas subdivisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operacionales: dar a entender las tareas de cada área o cada persona de la organización. • Reglamentarios: implementación y buen manejo de recepción de órdenes e instrucciones de cada empleado. • Mantenimiento: relaciones públicas, publicidad y la captación de la 	<p>Caro Fernández en el 2001 expresa que la gestión humana sobresale como una gran posibilidad de coordinar el trabajo mediante estrategias de mejoramiento y aprendizaje, el cual da una buena base a su desarrollo a nivel tecnológico y política a su vez, en donde las competencias laborales de los individuos se potencializaran y tendrán aun mucha más valor en varios campos de las</p>

	<p>organización.</p>	<p>organizaciones, dando como resultado un gran posicionamiento en el mercado en donde la calidad humana, el desarrollo como trabajadores, la eficiencia y la eficacia tendrán su valor y se irá incrementando con los resultados de los objetivos que se pactaron al inicio de sus proyectos.</p>
<p>2.004 - 2.006</p>	<p>Narváez y Campillo (2.006) hablan esencialmente de la comunicación interna en las organizaciones y la subdivide en 3 medios:</p> <p>Ascendente: va desde el primer nivel de empleados hasta el nivel superior de la organización.</p> <p>Descendente: es aquella que parte desde los directivos hasta el último nivel de la empresa.</p> <p>Horizontal: se da con los miembros de los respectivos departamentos o áreas de la organización.</p> <p>Para Narváez y Campillo la comunicación interna es la herramienta principal en la buena</p>	<p>Las competencias que pueda tener y adquirir un trabajador en dicha empresa se verán reflejadas en el momento en el este sea puesto obviamente a prueba, en donde resalta los objetivos y lo proyectos de aprendizaje y de trabajo que se trace el área del talento humano, es decir, objetivos y planes a desarrollar que generen ideas de innovación.</p>

	<p>función en cada uno de los departamentos de la compañía, para que esto genere buena motivación y mejor rendimiento en los empleados.</p> <p>Afirman que para una buena comunicación estratégica en las organizaciones, debe haber el trabajo de un comunicador para promocionar las acciones de integración y proyectar la unión de la organización. El rol de este comunicador es primordial en la comunicación organizacional, puesto que debe llevar a un nivel más alto las metas de la comunicación en las organizaciones. Debe ser capaz de llevar la comunicación de la organización de una manera clara y precisa para que cada empleado este consciente del papel que le toca desempeñar en la organización y de esta manera un compromiso más amplio de la organización y su desempeño laboral.</p> <p>González habla de una planeación en la comunicación y la organización, que consiste en el diseño de un futuro deseado y la forma de generar que este se dé, evaluar cada decisión antes de llegar a la acción. La clave según González es cuestionar y entrar en contacto con los públicos que conocen a cerca de la</p>	<p>Chiavenato en el 2004, resalto que el gran éxito de las empresas se debe en su mayor parte en la administración del talento humano, en donde he puesto en funcionamiento todas las capacidades y lo importante que son las competencias como individuos y grupo de trabajos en todas las áreas de una entidad, en los cuales factores como la adaptabilidad a nuevos cambios o procesos ya establecidos han dado como resultado un gran éxito y un buen impacto en el mercado, en donde sobresale todo el grupo de personas que conforman una empresa los cuales ayudan que el desarrollo del talento humano sea óptimo.</p> <p>En el área de gestión humana se encuentra la manera de cómo este grupo puede</p>
--	--	---

	<p>organización y que piensan en ella de manera frecuente.</p>	<p>generar la evolución de toda una empresa, basándose en sus competencias, estrategias y logros, Castillo, L en el 2006 expresa que gestión humana debe vincularse muchísimo más en la elaboración de estrategias, las cuales se enfoquen en lograr una estabilidad y superioridad de la empresa en el mercado en donde se esté desarrollando, en que los factores como la eficiencia y eficacia, sean los indicadores más altos a nivel colectivo y personal, para que así entonces todos como un grupo lleguen a cumplir los logros como un empresa unida, que se destaque por la pertenecía y la entrega a los buenos resultados.</p>
<p>2.010</p>		<p>Según Vilaplana (2010) el éxito de las empresas se debe</p>

		<p>al área de recursos humanos, en donde el desarrollo y la evolución de este se da por el intercambio y renovación de planes y herramientas; es por esta razón que las empresas mantienen constantemente en capacitaciones a sus empleados, para que obtengan el mayor conocimiento y desarrollo en sus respectivas áreas, en donde las competencias que se observaran sean las requeridas para el cargo a ocupar, algunas de ellas pueden ser el liderazgo, el trabajo bajo presión y la tolerancia a la frustración; todas estas por la razón y el objetivo esencial de obtener las mejores relaciones con los clientes antiguos y nuevos, para sobresalir a nivel empresarial y escalar más altas posiciones.</p>
--	--	---

6.2. Análisis explicativo.

Según la recopilación de esta información cabe denotar que la información de estos temas fue la siguiente:

Entre los años 1983 y 1990 encontramos como Sánchez Gutiérrez hace referencia a la comunicación interpersonal que se desarrolla en los diferentes ambientes, los seres humanos tendemos a buscar relacionarnos con aquellas personas con las cuales pasamos más tiempo y contamos con más afinidad de gustos y actitudes, aparte de ello también las personas pretenden estar cerca y relacionarse con quienes les puede generar algún tipo de beneficio; es importante también como dicen en 1.988 Werther, Jr. & Davis. Trabajar en la motivación de todo el personal de la empresa con el objetivo de que eso afecte directamente el desempeño de los colaboradores y esto genere resultados positivos en la misma.

Entre 1991 y 1995 se logra evidenciar que para el inicio de una empresa o proyecto primero se debe tener como habilidad esencial el proceso de comunicación, basándose en la confianza y en un procesos de constante tanto de información como de formación, el cual tiene como referencia involucrar todos los procesos de comunicación en la entidad; el área de gestión humana tiene la responsabilidad precisamente de solventar, al igual que brindar las posibles necesidades y vacíos que se encuentren al momento de proponer una idea o planificar un proyecto, el cual vaya acompañada de todos los elementos que la conforman para obtener un buen direccionamiento de la información y saberla llevar a cada área de la empresa con sus respectiva y exacta conformación, el principal objetivo es llevar la razón y sus respectivos datos de la misma manera en la que se generó, es decir, que no se convierta en una idea vacía y que todas las dependencias estén entrelazadas para el éxito de la idea y estrategia que anteriormente se había planificado.

En el año 1.996 y 1.997 se encontró información de comunicación organizacional donde

Martínez, Dasi y Hicks habla de una comunicación externa en las organizaciones, de vital importancia para la imagen y proyección de las mismas, para ello también es indispensable el asignar una persona encargada de desempeñar el papel de comunicador y aportar la información necesaria tanto interna como externamente.

El éxito de toda buena comunicación en la empresa parte desde la seguridad y la confianza que se le brinde a los grupos o las personas responsables de sus respectivas áreas, en donde por obvias razones las expectativas a realizar un mejor trabajo van a estar en ascenso y la productividad se incrementara para un mejor planificación de proyectos; la expectativa del área de gestión humana es que las respectivas áreas se mantengan informados sobre todas las innovaciones y los cambios externos que puedan influir en dichos procesos, es por ello que Cabuya en 1999 da un aporte en que la seguridad y motivación de los empleados debe de permanecer activa pero un mejor desempeño individual y general, en donde constantemente se hagan retroalimentación y constante aprendizaje.

En la actualidad por pensamiento común podemos observar que el éxito de una idea se da gracias a que se comunicó bien la información, teniendo presente el equilibrio que quizás pueda obtener a nivel empresarial y sin dejar de mirar los contra que ello pueda traer, en el 2003 los factores internos y externos eran y son los factores más relevantes para una excelente planificación de estrategias; en nuestras empresas observamos que todo procesos se mueve dependiendo de la necesidad que el cliente demande o de los posibles requerimiento que otras empresas soliciten; todo parte de un estudio profundo sobre lo que en su momento sea la exigencia o la demanda más deseada y partiendo desde allí se dará la respectiva información y los objetivos que se deben empezar a cumplir para soportar la idea; es por esta razón que todo departamento de la empresa debe estar completamente informado sobre los movimientos que cada área realice, para que no se pierda el rumbo de la estrategia ni cree obstáculos, el área de gestión humana debe tener como tarea primordial, que estos filtros de información no se vean

saturados, sino ser los suficientemente consecuentes y exactos en el proceder de las áreas, para que con los resultados esperados, el nivel de exigencia y resultados mejores en todos los estándares empresariales.

Son por estas razones que en el 2006 se enfatizó en la diversidad de comunicaciones que internamente en la empresa todos deben de estar orientados, como se habló anteriormente, la información que se genera en la empresa, sea ascendente, horizontal o descendente, siempre debe de ser la misma para todas las áreas, esto con el fin del mejoramiento de la calidad humana y optimización de los servicio o productos de las empresas, todo este proceso va encaminado en conjunto del área de recursos humanos, con el fin de que le permanencia de esta en todos los procesos sea el éxito de toda planificación; la tarea y la responsabilidad de esta área, es enfocarse en los resultados que la empresa espera se logren a cabalidad obviamente con la funcionalidad de cada departamento y utilizando las herramientas y las inducciones , las cuales se evidenciaran en la conservación de clientes y su satisfacción y con el cumplimiento de los nuevos requisitos y la solución a las necesidades de los clientes potenciales

Como podemos ver ya para el año 2010 y en la actualidad el área de gestión humana alcanza un alto nivel de importancia y funciones dentro de las empresas, donde se convierte en la herramienta principal para motivar y gestionar todo lo relacionado con los colaboradores de las organizaciones, se convierte entonces como el filtro principal de comunicación en las empresas; es allí donde el área de gestión humana debe comenzar hacer uso de la comunicación organizacional netamente, para garantizar que sea adecuado el modo como se está transmitiendo la información a cada uno los integrantes de la organización, desde todos los sentidos, tanto de líderes a colaboradores como de colaboradores a líderes, para lograr el principal objetivo que es cumplir con la misión, visión y políticas de calidad de la organización.

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA				
TIEMPO	Mes	Mes	Mes	Mes
ACTIVIDADES	I	II	III	IV
Rastreo bibliográfico	X	X	X	X
Asesorías			X	X
Realización del diseño metodológico			X	
Diseño objetivo general y específicos			X	

Realización de la justificación y planteamiento del problema				X
Realización del marco referencial				X
Correcciones				X
Entrega				

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Personal				10,950.000
Material y suministro				480.000

Salidas de campo				1,200.000
Bibliografía				
Equipos				
Otros				600.000
TOTAL				13,230.000

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL

Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Johana Otalvaro Bernal.	investigadora	12				2,850.000
Stefanny Celis Saldarriaga	investigadora	12				2,850.000
Juan David Romero	investigador	12				2,850.000

Edith Adriana Orozco	Asesora	2 (48)		50.000		2,400.00 0
TOTAL						10,950.0 00

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO

Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
Fotocopias, tinta de impresora y papelería.	X			480.000
TOTAL				480.000

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO

Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
Pasajes y medios de transporte.				1,200.000
TOTAL				1,200.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
TOTAL				

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
TOTAL				

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Servicios públicos	X			600.000
TOTAL				600.000

CONCLUSIONES

ANO	RELACION ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL AREA DE GESTION HUMANA
------------	---

1.983 – 1.990	<p>En el año 1.983 Sánchez Gutiérrez nos habla de una comunicación interpersonal, es decir, aquella que se genera con contacto físico, telefónico o por correo tanto electrónico como correspondencia, esta comunicación generalmente de desarrollo mediante un tema en común y que está compuesta por más de dos números de personas que hacen posible que dicha comunicación de desarrolle. Es importante que cada participante tenga claro el papel que está desempeñando en la comunicación que se está realizando para generar el intercambio de mensajes, cabe resaltar que cuando la comunicación se está haciendo cara a cara nos permite hacer uso de nuestros cinco sentidos y para ello es necesario que se esté cerca. Esto nos lleva a hablar también de una interacción social que va acompañada de un conjunto de normas, costumbres y cualidades culturales que se han desarrollado en toda la historia de cada sociedad; es claro que los propósitos de las interacciones sociales tienen como objetivo la construcción de una compañía, amistad, colaboración, trabajo, etc. Es por ello que Sánchez Gutiérrez habla de que la comunicación interpersonal va estrechamente relacionado con la interacción social de los seres humanos generando así resultados y objetivos secundarios. Es así que las personas tienden a formar grupos sociales que compartan cosas en común como gustos, cuestiones laborales, familia, estudio, profesión, etc. Pues es en estos grupos donde más cómodo se sentirá.</p> <p>Referente a lo denominado entre las necesidades de comunicación cada integrante de la organización debe tener cierto tipo de información para el buen desempeño de su trabajo, información como lo es las funciones y responsabilidades, y obviamente una respectiva retroalimentación a tiempo de su desempeño, también es necesario que todo el equipo de colaboradores</p>
----------------------	--

cuenta con una serie de notificaciones y comunicados referente a la información interna de la empresa y que genere un ambiente de confianza, pues esto abre campo a un ambiente no solo laboral sino también un poco de carácter personal, lo que generara más fluidez en la comunicación. De esta forma, dentro de las organizaciones se desarrolla una comunicación con aspectos importantes como la proximidad física, puesto que el compartir el mismo sitio, los mismos objetivos laborales de la compañía, compartir la mayor parte del día en conjunto, esto implica que mas que relaciones laborales, los colaboradores o integrantes de la organización desarrollen relaciones de cooperación que con el tiempo pasan a ser relaciones personales a causa de ese contacto tan directo y constante todo el tiempo. De igual manera, el papel del jefe en este aspecto es primordial puesto que de la manera como genere proximidad o distancia con su equipo de colaboradores dará resultado un desempeño y confianza en las labores de la empresa.

No es desconocido para nadie que en todo los campos tanto laborales, familiares, sociales, estudio, etc. Existe una influencia fuerte de similitud de actitudes como nos dice Sánchez Gutiérrez, es decir, que los seres humanos buscan relacionarse con aquellas personas o grupos con quienes tienen mayor empatía de actitudes y gustos en todos los campos, es evidente que de esta manera se forman tanto los grupos de trabajo en las organizaciones, en la familia en el estudio, la religión, la política y otros aspectos donde los grupos son marcados por todas estas semejanzas, empatía y afinidades de las cuales siempre está en busca el ser humano. es así como esto nos lleva a otro punto importante como lo es la complementariedad de necesidades, las personas tienden a buscar y permanecer al lado de aquellos que generan ciertos beneficios personales, laborales, profesionales o de cualquier ámbito, siendo el

	<p>ser humano un poco más desinteresado en cuestiones familiares o de amistad, sin embargo, la empatía y similitud de actitudes de las que se habló anteriormente va de la mano con esta complementariedad de necesidades que puede brindar una persona a otra.</p> <p>También en el desarrollo de esta comunicación interpersonal en las organizaciones principalmente, encontramos que el rol o el papel que desempeña el “estatus” de jerarquía es tema primordial debido a que esto da lugar a la posición de los interlocutores, donde quien tiene un cargo inferior le puede resultar incómodo o intimidante dirigirse a su jefe o al personal de jerarquía más alta, es allí donde el jefe o líder debe trabajar en cómo desarrollar de manera clave la comunicación dentro de la organización, de modo que esta fluya y sea confiable para todo el personal, que se marque más las semejanzas que las diferencias de estatus y que todo van encaminados para el mismo objetivo de la organización. Así como hacen referencia Werther, Jr. & Davis. Ya en 1988, se trata también de una adecuada administración de personal y de motivación tanto a nivel grupal en todo el equipo de la organización como también beneficios personales, y eso se reflejara directamente en los resultados positivos de la empresa</p>
<p>1.991 – 1.995</p>	<p>Rodríguez San Miguel en conjunto con Germán Gómez Llera y J Ramón Pin, aciertan en que para el buen desarrollo de una comunicación, se necesita que todas las áreas involucradas de la empresa o institución se den a la tarea de informarse sobre todos los temas relacionados con base a las estrategias de evolución, partiendo desde orientación hacia una buena comunicación de las de competencias y habilidades que tengan todos los sujetos y del área de</p>

	<p>gestión humana para fomentar buenas relación basándose en una buena comunicación.</p> <p>Es pertinente decir, que el mayor éxito de una empresa es saber sobrellevar todos los factores tanto internos como externos a ella, en donde la comunicación es el elemento fundamental para un buena relación entre directivos y trabajadores de otras áreas, que con su unificación lleguen a sobresalir por la conformación de nuevas ideas de innovación; precisamente el área de gestión humana provee de estas herramientas para mejorar el ambiente laboral, en donde todos estén hablando un mismo idioma, que se logren entender y estén encaminados hacia una misma meta u objetivo. Es decir que la primera competencia que debe tener todo trabajador, partiendo desde los altos mandos o cargos superiores, hasta el obrero de planta o el que cuida la empresa, debe tener, saber y explotar esta habilidad, la cual es la herramienta más necesaria para el funcionamiento de toda la organización.</p>
1.996 - 1997	<p>En 1996 Martínez y Dasi habla de una comunicación externa en las organizaciones, donde el objetivo es conocer qué imagen quiere dar la empresa de forma exterior, como dar a conocer los servicios o productos que ofrecen, a que publico va dirigido, su filosofía y el medio en cual se desenvuelve. Para todo esto se debe contar con una persona que sea asignada como representante para esta función; un comunicador es la persona indicada para este tipo de tareas, que conozca las estrategias y métodos de comunicación y que sepa informar sobre los procesos de la empresa como lo son el organigrama, instalaciones y servicios, que permita un reconocimiento no solo interno sino también externo de la empresa, que la sociedad la reconozca y llegue a ella.</p> <p>Por otro lado, Hicks en 1997, habla de la comunicación organizacional dentro</p>

	<p>de las organizaciones como factor indispensable para que se den los procesos dinámicos de la misma; puesto que cada organización es un sistema y para que este sistema fluya adecuadamente es necesario la herramienta principal que es la comunicación, puesta que esta permite que cada miembro de la organización conozca su proceso y el de los demás, el propósito de una buena comunicación en las organizaciones es informar y ser informado. Que los colaboradores conozcan cada detalle de los procedimientos y lo que sucede dentro de su empresa genera mayor sentido de pertenencia y mejor desempeño de sus responsabilidades, por ello es vital que se dé una buena comunicación organizacional y que ella permita que los colaboradores sepan hacia qué camino van con su empresa.</p> <p>Para todo esto Hicks habla de dos tipos de comunicación, la comunicación formal que hace referencia al sistema interno y las jerarquías de la organización, para hacer conocer esto encontramos por ejemplo los organigramas donde nos indican el sistema y la estructura del proceso interno de la organización.</p> <p>También está la comunicación informal que hace referencia la misma línea de cada uno de los subsistemas de la organización, se da de manera horizontal donde los colaboradores pertenecen a la misma línea de la jerarquía donde están ubicados.</p> <p>De esta forma, notamos como es de importante tener claro la visión de la organización tanto a nivel interno como externo, de cómo van las líneas del organigrama de la estructura de la empresa y cuál es la proyección externa a la cual apuntamos.</p>

<p>1.998 – 2.000</p>	<p>En toda empresa, entidad y organización, para poder comenzar la planificación de un estrategia se debe partir por el conocimiento de aquellas ideas que van a conformarla, es por ello que cada uno de las personas involucradas en una mesa de trabajo, deben saber de dónde salió y hacia dónde va, es por esta misma razón que Oscar Fernando Tobón, expresa que es ideal que toda idea que se vaya a fomentar partiendo de las opinión que cada individuo sea de áreas administrativas u otras áreas, sean tomadas en cuenta, ya que esto genera seguridad, confianza y abre la posibilidad de que existan y se crean más canales de comunicación las cuales puedan generar aglomeración de ideas para obtener una visión más profunda, que de cómo resultado la conformación de nuevas estrategias de mejoramiento.</p> <p>El área de gestión humana en toda empresa es la que genera estos posibles resultados, ya que con sus filtros, conocimientos y perfilaciones hacia dichas áreas debe saber el cómo va orientada la planificación de proyectos, con base hacia que visión tiene y que misión va direccionada, es decir, que la optimización de planes e ideas, van de la mano a las responsabilidades en conjunto de las áreas, ya que constantemente cada instante y cada día a nivel de empresas las expectativas y demás orientaciones van cambiando según sea exigencia del medio, toda esta información y conformación de planes van a llevar al éxito y al fortalecimiento empresarial, grupal e individual, en donde los factores como la motivación van a llegar a un procesos de reestructuración y mejoramiento global.</p>
<p>2.001 – 2.003</p>	<p>Tomando le percepción de Zuluaga y Uribe en el 2003, podemos concluir que para que se dé una excelente comunicación en la organización, se deben de</p>

	<p>tener en cuenta los factores internos y externos, los cuales puedan influir en cada proceso de una empresa, incluyendo los filtros de información, ya que de una buena comunicación se logran todo el éxito de las operaciones a realizar, sin dejar por fuera que toda información debe ser exactamente emitida, para que la recepción en las diferentes áreas sea la misma, obviamente teniendo el proceso que le corresponde a la respectiva dependencia. Por consiguiente Caro Fernández en el 2001 da una opina que el área de gestión humana tiene la responsabilidad de saber manejar y coordinar bien estos filtros de información, donde se potencialicen los factores tecnológicos, al igual que los factores personales y allí se verá evidenciado el capital humano, la eficacia y eficiencia de los procedimientos de la organización. Garantizar que los colaboradores tengan los implementos, materia prima y un adecuado sitio de trabajo genera inevitablemente resultados positivos para cada uno de los subsistemas de la organización, eso genera en el trabajador confianza, disposición y motivación para laborar, porque se siente apoyado e importante para la empresa.</p> <p>Es importante hacerle saber al personal que el bienestar de ellos es uno de los objetivos de la empresa y hacerles sentir que son parte de la misma, esto genera en ellos amor por lo que hacen y por la organización, es indispensable para estos aspectos el filtro de comunicación, se debe manejar con tiempos reales, que los métodos y sistemas de comunicación hagan llegar la información completa y coherente para que cada uno de los colaboradores conozcan cada uno de los procesos y estructuras de la empresa, que sientan que son tenidos en cuenta y es importante que ellos manejen todos los temas de la organización.</p>

2.004 - 2006	<p>Si hablamos de los factores más relevantes de la comunicación es pertinente mencionar a Narváez y Campillo 2006, enfatizan sobre las clases de comunicación que deben existir, pero dentro de la empresa, las cuales harán que el proceso sea más óptimo, dentro de la empresa se debe orientar e informar sobre este tipo de comunicación, como la descendente, horizontal y ascendente, en las cuales todos los departamentos deben saber el funcionamiento de cada uno y su influencia en respectivas áreas, es por esta razón que Chiavenato 2004, enfatiza que del éxito de estos procesos se debe a la alta influencia del área de gestión humana, por la importante razón de que se debe mantener informada sobre los procedimientos a realizar y brindar su aporte a como se debe de comunicar, en los cuales debe estar en permanente inducción y capacitación, para dichos factores como la adaptabilidad a los posibles cambios no afecte el desempeño laboral de ninguno de los trabajadores.</p>
2.010	<p>El éxito de las organizaciones tanto de la operación como el alto impacto externo en los clientes, tienen como fuente el área de recursos humanos, la cual es la área que posee todas las herramientas y estrategias para el desarrollo de los cambios, evolución, capacitación y comunicación a todo el personal interno de la organización, todo con el fin de lograr en los colaboradores fluidez, confianza sentido de pertenencia por la labor y la empresa. Desde esta área también se trabajan aspectos como liderazgo, trabajo bajo presión, tolerancia, esto con el objetivo innato de obtener mejores relaciones y mejor desempeño, esto también genera resultados como un alto nivel de estabilidad y permanencia de los colaboradores dentro de la empresa y no una deserción alta.</p>

--	--

RECOMENDACIONES

La principal recomendación y que fundamenta nuestro trabajo, es establecer un precedente para que las empresas ya establecidas y futuras empresas tengan en cuenta que lo más importante para cada organización es saber difundir un mensaje, tanto así para los trabajadores y para sus clientes, sea el servicio que estén ofreciendo; para que este mensaje sea bien transmitido y recibido se debe de contar con una buena comunicación entre todos los departamentos y dependencias de una entidad, sus objetivos, sus aspiraciones, sus metas. Sin embargo, el área más competente para hacer que esto funcione es el área de gestión humana, puesto que es quien está de cara tanto al cliente como a los colaboradores de la organización, es quien da a conocer todo tipo de información y comunicados al resto de los departamentos, y desde allí depende como sea transmitido el mensaje; recordemos que generar conocimiento de cada proceso interno de la empresa a los colaboradores, genera un mayor sentido de pertenencia con la empresa y esto lleva a un trabajo conjunto a la productividad y a los resultados positivos de los objetivos de la

empresa.

Para poder incursionar en un gremio tan sólido y cotizado como en el que nos encontramos en la actualidad, lleno de nuevas tecnologías y competencia, se deben manejar estrategias de comunicación a nivel externa e interna, en el cual todos deben manejar una misma tónica, es por ello que debe profundizar y recomendar que en cada organización, el área de gestión humana debe tener su espacio y su aporte importante, porque es de esta área de donde salen la gran mayoría de estrategias y en donde se puede lograr compartir un visión para el mejoramiento a nivel estructural y personal, en donde estos factores son parte fundamental para el cliente, trabajadores, proveedores, etc., ver que una empresa se caracteriza y tiene una gran imagen gracias a su presentación tanto como a un buen nivel, responsabilidad, eficacia y eficiencia en la calidad del trabajo y un buen desempeño de sus empleados.

REFERENCIAS

Almenara, J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Capítulos 2, 3. Barcelona: UOC

Andrade R, H (2005). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*; Capitulo 1. México: Trillas.

Betancur, M. Ramírez, A. Maya, S. (2009). *Clima organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo según resultados del cuestionario de percepciones compartidas*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. USB

Bonilla Gutiérrez, C, (2003) *Relaciones públicas*. Factor de competitividad para empresas e instituciones. México: CECSA

Botero, P. Capacho, A. (2008). *Modelo de normalización de los procesos de comunicación interna para el buen funcionamiento de las organizaciones*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Brito, M. Pinto, Y. (2009). *Estrategias de comunicación en búsqueda de la fidelización de los clientes empresariales de Turbo Diesel S.A.* Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Cabuya, L (1999). *La gestión humana: Algunos elementos para su análisis*. Innovar, 14, 137-150.

Camacho, A. (2000). *Diagnóstico y propuesta de comunicaciones internas para Aerolíneas Tampa S.A.* Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Cane S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*; Colombia: Mc Graw Hill

Cárdenas, M. (2000). *El papel de la comunicación institucional en la gerencia de proyectos*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Cardona, L. (2002). *Propuesta de comunicación para las empresas de chance*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Cardona, A. Urrego, S. Latorre, J.(2004). *El sistema de gestión de calidad y la comunicación organizacional como un puente que conduce a la excelencia*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Cardona, F. (2006). *Micro-política y comunicación*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Cardona, J. (2007). *Comunicación organizacional como factor relevante en la eficacia de la empresa Rincón de Ilusiones*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Castaño, G. (2009). *Gestión estratégica de la comunicación organizacional en los procesos de implementación de sistemas de gestión integral*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Castillo, L. Patino, C. (2008). *Tendencias en la generación de conocimiento sobre clima organizacional y gestión de conocimiento, capacitación y formación en los estudios realizados en las Universidades de Medellín, en el periodo comprendido entre 1994 y 2004*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. USB

Ceballos, A. (1996). *Planeación y ejecución estratégica de la comunicación organizacional*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB.

Claver, E, Gasco, J.L & Llopis, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. España: Civitas S.A

Collado, C. (1991). *Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Dasi F & Martínez, R. (1996). *Comunicación y negociación comercial*. Capítulo 3. Madrid: ESIC.

Davenport T, O. (2000). *Capital humano*; California: Ediciones Gestión 2000, S.A

Dolan, S & Schuler R & Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc.

Graw Hill.

Galeano, M. (2002). *Investigación cualitativa. Estado del arte*. Capítulo 1. Medellín: Universidad de Antioquia CISH.

Garrido, F.J (2004). *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000.

González Almaguer, J (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Gortari, S. Gutiérrez, E. (1973). *Hacia una comunicación administrativa integral*. Capítulo 4. México: Trillas.

Guillen Gestoso, C (2000). *Psicología del trabajo aplicada a las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana de España S.A

Hicks, H. (1997). *Administración de organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. Capítulo 22. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Kreitner R & Kinicki A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*; España: Mc Graw Hill

López, A. González, E. Castillo, L. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional y el plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. USB

Muchinsky, P (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Capítulo 12. Bilbao: Desclee de Brouwer.

Palacio, J.A (2008). *Al fin de cuentas, ¿Qué hacemos en gestión humana?* Colombia: Digital Express.

Pérez, R.A, (2001) *estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel comunicación.

Pinto M. M & Gálvez C. (1996). *Análisis documental de contenido: procesamiento de la información*. Madrid: Síntesis. (Bibliotecología y Documentación).

Puchol L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*; Madrid: Editorial ESIC

Rebeil; M.A, (2006) *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. Primera edición, México: Trillas, S.A.

Restrepo, J. Eastman, M. (2009). *Influencia de la estructura por procesos en la comunicación organizacional*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB.

Robbins S, P. (1987). *Administración: teoría y práctica*; México: PRETINCE- HALL HISPANOAMERICANA, S.A

Sampieri, R. Collado, C. Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. España: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Sánchez G. S (2005). *La comunicación interpersonal en las organizaciones*. México: Trillas

Sherman Jr A W & Bohlander G, W. (1944). *Administración de los recursos humanos*; México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A,

Tamayo, J (1998). El aporte de comunicaciones a procesos de cambio. *Ascort*, 21, 31-35.

Timana, N. (2004). *La comunicación como competencia general*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. UPB

Tobón, O.F. (1998). El valor agregado de la comunicación organizacional en los procesos de gestión humana. *Ascort*, 21, 15 – 21.

Trujillo, S. Castillo, L. (2009). *Medición de clima organizacional en Coomeva EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*. Trabajo de grado. Facultad de psicología. USB

Uribe, P. Zuluaga, U. (2003) *Comunicación empresarial, una mirada corporativa*. Capítulo 2. Colombia: Zuluaga

Vilaplana, J (2010). *Desarrollo de los recursos humanos*. Capital humano, 247.

Werther Jr W, B & Davis K. (1988). *Administración de personal y recursos humanos*; México: Mc Graw Hill.

Código de Ética del psicólogo en Colombia ley 1090 de 2006: recuperado el 04 de octubre de 2011 de: <http://usuarios.multimania.es/doliresa/index-27.html>

Ficha (2013). Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Ficha>