

**Comunicación organizacional como fundamento para la productividad en empresas  
competitivas**

**Autores**

**Diana Katherine Díaz Cuellar**

**Blanca Leonor Colmenares Montaña**

**Proyecto de grado para optar al título de Profesional en Lenguas Modernas**

**Tutor**

**Yaneth Pérez López**

**Contadora Pública**



**Universidad ECCI**

**Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanas**

**Programa de Lenguas Modernas**

**Bogotá, Colombia  
Marzo, 2019**



*"Si la verdad está relacionada con la comunicación, la verdad misma no puede existir más que en el devenir y, en su profundidad, no es dogmática, sino comunicativa."*

*Karl Jaspers*

### **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado de manera especial a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme aliento y fuerzas para seguir adelante sin desfallecer, enseñándome a enfrentar todas las adversidades.

A mi familia quienes han hecho de mi lo que soy ahora. Para mis padres por su apoyo, consejos, amor y ayuda en mis momentos más difíciles. Ellos me han dado todo lo que tengo y lo que soy como persona, mis valores, mi carácter, mi dedicación, siendo ellos mismos, mi motivación más grande en el mundo.

Diana Díaz Cuellar

### **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado principalmente a Dios quien ha alentado mis pasos en los momentos más difíciles de mi vida, a Él debo todos mis logros y mis alegrías y sin Él, indudablemente no habría llegado hasta donde he llegado hoy; a mi hermano Carlos Colmenares, quien desde la infancia ha llenado mi vida de amor y bondad y quien me ha brindado su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, a él le dedico este trabajo y todos mis futuros logros.

Leonor Colmenares

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a las personas que han hecho posible no solo este trabajo sino a todos aquellos guías y líderes quienes hicieron parte de toda mi carrera universitaria. En primer lugar, a Dios, quien es el faro de luz que inunda mis días de gracia y bendiciones; a mi familia, aunque en la distancia, sé que siempre he contado con su apoyo; a mis amigos, quienes me han animado en momentos de dificultad; a mi jefe la Sra. Zoraida Mohamed, quien a través de su gran corazón y liderazgo me enseñó incansablemente el valor del trabajo y la constancia; a mis profesores, quienes bondadosamente me han permitido tener acceso a sus cuantiosos conocimientos y a la Universidad ECCI, institución que aportó significativamente a mi formación como profesional.

Por otro lado, agradezco la realización de este proyecto especialmente a la profesora Yaneth Pérez quien nos impulsó para encontrar el gusto por la investigación y nos brindó su apoyo durante todo el desarrollo de este trabajo. Finalmente, agradezco sinceramente a mi compañera y amiga Diana Díaz quién con su sonrisa y constante perseverancia entrelazo sus conocimientos con los míos para hacer de este sueño una realidad.

Leonor Colmenares Montaña

Profesional en Lenguas Modernas

## **Agradecimientos**

Agradezco enormemente a Dios por permitirme seguir este camino llenándome de bendiciones en cada paso; a mi familia, por su infinito amor, comprensión y apoyo desde el inicio de mi etapa profesional, y en especial a mis padres quienes con sus palabras me han animado cada día a ser mejor persona, asegurando en mí que ellos serán siempre mi ejemplo a seguir; a mis amigos, que con su alegría y entusiasmo hicieron de mis años universitarios los mejores de la vida; a mi tutora de tesis Yaneth Pérez, por inspirarme a continuar cuando creía que no podía hacerlo y por hacer de mi sueño profesional una realidad ya que con su ayuda interminable se logró la culminación de este trabajo; a mis docentes en la carrera de Lenguas Modernas, y en especial a Mauricio Rincón, Pedro Jaramillo, Sandra Rodríguez, Ángela Murillo y Franklin Arciniegas, por enseñarme lecciones de vida con sus consejos invaluable y apoyo incondicional; a la Universidad ECCI, la cual aportó significativamente a mi formación personal y profesional a lo largo de 4 años; y por último, a mi más estimada amiga y compañera de trabajo Leonor Colmenares, por avanzar en este camino junto a mí y quien con su sonrisa y positividad compartió conmigo momentos maravillosos, para ella mi más sincera admiración y cariño.

Diana Díaz Cuellar

Profesional en Lenguas Modernas



## **Resumen**

El trabajo de investigación presenta una compilación de información referente a la comunicación organizacional con el fin de establecer una guía gerencial práctica fundamentada en la implementación de vínculos bidireccionales comunicativos en las organizaciones, con el fin de determinar su contribución al incremento de la productividad, el rendimiento, optimizando el clima laboral e instaurando la cultura organizacional dando paso al mejoramiento continuo.

En primer lugar, se realiza una investigación documental relacionada con el esclarecimiento de términos y conceptos vinculados a la acción de comunicar, la productividad y su práctica dentro de las organizaciones. En segundo lugar, se exponen dos modelos de comunicación **organizacional**, ambos igualmente funcionales como guía de la práctica eficaz y confiable de la comunicación efectiva en ámbitos empresariales mediante un estudio de caso detallado.

***Palabras claves:** Comunicación organizacional, productividad laboral, comunicación efectiva, engagement, escucha activa.*

**Summary**

The research work presents a compilation of information regarding organizational communication, in order to establish a practical management guide based on the implementation of communicative bidirectional links in organizations, in order to determine their contribution to the increase of productivity, performance, optimizing the work environment and establishing the organizational culture giving way to continuous improvement.

In the first place, documentary research is carried out related to the clarification of terms and concepts linked to the action of communicating, productivity and its practice within organizations. Secondly, two models of organizational communication are exposed, both equally functional as a guide to the effective and reliable practice of effective communication in business environments through a detailed case study.

**Keywords:** *Organizational communication, labor productivity, effective communication, engagement, active listening.*

**Tabla de contenido**

Capítulo 1.	Planteamiento del problema.....	15
1.1	Introducción .....	15
1.2	Justificación .....	16
1.3	Descripción del problema .....	17
1.4	Pregunta de investigación y objetivos.....	18
1.4.1	Objetivos	19
1.4.2	Objetivo General .....	19
1.5	Conclusión .....	19
Capítulo 2.	Marco de referencia .....	20
2.1	Introducción .....	20
2.2	Marco teórico o conceptual.....	21
2.2.1	Comunicación a través de la historia .....	21
2.2.2.	Comunicación como concepto.....	23
2.2.3.	Comunicación efectiva, una habilidad social.....	25
2.2.3.1	Escucha activa, una habilidad de sabios .....	28
2.2.3.2.	Saber hablar, la segunda habilidad de un sabio .....	34
2.2.3.	Descripción del concepto de organización.....	41
2.2.4.	Comunicación Organizacional.....	43
2.2.4.1.	Comunicación Organizacional y ética .....	47
2.2.4.2.	Ventajas de la Comunicación Organizacional .....	49
2.2.4.2.1.	Engagement e identidad corporativa.....	50

2.2.4.2.2.	Engagement y redes sociales.....	53
2.2.4.2.3.	Comunicación bidireccional.....	56
2.2.4.2.4.	Feedback .....	58
2.2.4.2.5.	Motivación de los colaboradores .....	62
2.2.5.	La comunicación interna el motor de la organización .....	65
2.2.5.1.	Importancia de la comunicación interna en las organizaciones .....	67
2.2.5.2.	Tipos de comunicación interna .....	68
2.2.5.2.1.	Comunicación Ascendente.....	70
2.2.5.2.2.	Comunicación descendente.....	71
2.2.5.2.3.	Comunicación Lateral.....	73
2.2.6.	El rol del dirigente en el proceso comunicativo.....	74
2.2.6.1.	¿Qué es un jefe? .....	75
2.2.6.2.	El jefe y sus colaboradores.....	78
2.2.6.3.	Stakeholders .....	80
2.2.7.	Estado del arte.....	83
2.2.7.1.	Conclusión.....	85
Capítulo 3.	Metodología .....	87
3.1.	Introducción .....	87
3.2.	Tipo de estudio.....	87
3.3.	Contexto.....	87
3.3.1.	Participantes .....	88
3.3.2.	Rol del investigador .....	88
3.3.3.	Consideraciones éticas .....	89

3.4.	Instrumentos de recolección de información .....	89
3.4.1.	Observación participantes- Hallazgos generales.....	90
3.5.	Conclusión .....	90
Capítulo 4.	Análisis de datos y resultados .....	91
4.1.	Introducción .....	91
4.1.1.	Análisis de datos .....	91
4.1.1.1.	Propuestas de mejoramiento y comunicación organizacional	91
4.1.1.2.	Modelo BIQS - Automotive Plastics - APSAGROUP S.A - General Motors Company. ....	92
4.1.1.2.1.	Gestión de calidad.....	94
4.1.1.2.1.	Desarrollo integral de las personas .....	101
4.1.1.2.2.	Gestión de producción.....	103
4.1.1.2.3.	Gestión estratégica .....	106
4.1.1.2.4.	La excelencia.....	107
4.1.1.2.5.	Gestión de costos.....	108
4.1.1.3.	Modelo de gestión Natural English Colombia S.A.S.....	110
4.1.1.3.1.	Capacitación y formación .....	112
4.1.1.3.2.	El valor del humanismo, desarrollo integral .....	114
4.1.1.3.3.	Sistemas de comunicación interna .....	117
4.1.1.3.4.	Seguimiento y gestión estratégica.....	121
4.1.1.3.5.	Gestión de calidad e innovación .....	122
4.1.2.	Conclusiones.....	124
4.1.3.	Discusión de los resultados- Guía para el gerente .....	125

Capítulo 5.	Conclusiones .....	126
5.1.	Introducción .....	126
5.2.	Limitaciones del estudio .....	126
5.3.	Recomendaciones para investigaciones posteriores .....	127
5.4.	Conclusión .....	128
Referencias.....		130

### **Lista de Diagramas**

Diagrama 1	Proceso Comunicativo.....	25
Diagrama 2	Categorización de la comunicación.....	27
Diagrama 3	Beneficios de la escucha activa .....	30
Diagrama 4	Cualidades de un oyente activo .....	32
Diagrama 5	Preguntas para una comunicación efectiva .....	39
Diagrama 6	Funcionamiento de una organización.....	42
Diagrama 7	Beneficios de la retroalimentación .....	60
Diagrama 8	Elementos de la comunicación ascendente .....	71
Diagrama 9	Funciones del jefe.....	76
Diagrama 10	Stakeholders .....	81
Diagrama 11	Los 7 pilares de la gestión de calidad Apsagroup .....	95
Diagrama 12	Material no conforme .....	96
Diagrama 13	Verificación a prueba de error.....	97

Diagrama 14 Respuesta rápida y equipo de resolución de conflictos .....	98
Diagrama 15 Alarma y escalado .....	99
Diagrama 16 Herramientas de capacitación.....	101
Diagrama 17 Desarrollo integral.....	102
Diagrama 18 Creación de un plan de sugerencias .....	103
Diagrama 19 Las 5S .....	104
Diagrama 20 Direccionamiento estratégico, seguimiento y mejora .....	107
Diagrama 21 Programas de promoción para la excelencia .....	108
Diagrama 22 Gestión de costos.....	109
Diagrama 23 Actividades a realizar por la gestión de costos.....	109
Diagrama 24 Capacitaciones Natural English.....	113

### **Lista de Graficas**

Gráfica 1 Resultados encuesta Trends in Global Employee Engagement .....	56
--	----

### **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 Tres tipos de conversación.....	38
Ilustración 2 Proceso de retroalimentación.....	61
Ilustración 3 Mejoramiento continuo modelo BIQS .....	94
Ilustración 4 Estandares visuales modelo BIQS .....	100
Ilustración 5 Gestión estratégica .....	107
Ilustración 6 Los 9 desperdicios.....	110

Ilustración 7 Principios básicos Grupo JOM .....	115
Ilustración 8 Sistema de comunicación Vtiger Natural English .....	118
Ilustración 9 Sistema de Videoconferencia WebEx .....	119
Ilustración 10 Revista el Corporativo Natural English .....	119
Ilustración 11 Decálogo del asesor .....	121

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 Conceptos sobre la habilidad de escuchar.....	28
Tabla 5 Encuesta Arabian Journal of Business and Management Review .....	64
Tabla 6 Encuesta 2 Arabian Journal of Business and Management Review .....	65
Tabla 2 Tipos de comunicación interna .....	69
Tabla 3 Responsabilidades de un jefe efectivo .....	78
Tabla 4 Stakeholders internos y externos.....	81

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Introducción**

En la actualidad las organizaciones se encuentran e interactúan en un ambiente permeado por los avances tecnológicos facilitando el desarrollo de la vida humana, la adaptación y la proyección del entorno laboral a través de la competitividad y aplicación de una óptima comunicación.

El trabajo de investigación presenta una compilación de información referente a la comunicación organizacional con el fin de establecer una guía gerencial práctica fundamentada en la implementación de vínculos bidireccionales comunicativos en las organizaciones, con el fin de determinar su contribución al incremento de la productividad, el rendimiento, optimizando el clima laboral e instaurando la cultura organizacional dando paso al mejoramiento continuo.

En primer lugar, se realiza una investigación documental relacionada con el esclarecimiento de términos y conceptos vinculados a la acción de comunicar, la productividad y su práctica dentro de las organizaciones. En segundo lugar, se exponen dos modelos de comunicación **organizacional**, ambos igualmente funcionales como guía de la práctica eficaz y confiable de la comunicación efectiva en ámbitos empresariales mediante un estudio de caso detallado.

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo tiene como finalidad destacar la importancia de la Comunicación Organizacional en el desarrollo e implementación en una empresa y teniendo en cuenta los diferentes aspectos y estrategias para esta.

Es entonces donde se quiere describir y analizar la óptima implementación del proceso de Comunicación Organizacional, con el fin de mejorar el desempeño de las empresas, reflejado en el fortalecimiento de indicadores de productividad, eficiencia y eficacia.

Adicional a esto, dentro de la Comunicación Organizacional se encuentra una relación entre Cultura y Clima. El Clima Organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento e implica tratar un grupo de componentes y determinantes, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización (Cañedo, Machado, & Salazar, 2009).

El propósito de este proyecto se centra en la identificación de conceptos de comunicación efectiva entre el personal, sus directivos y en consecuencia la esencia misma de la organización; con el fin de incrementar la productividad.

### **1.3 Descripción del problema**

En primer lugar, la comunicación organizacional se ha convertido en un elemento trascendental en las ciencias de la comunicación. Establecer una relación en las personas, así como en las organizaciones resulta naturalmente básico debido a las características propias de las relaciones humanas en cualquier contexto relacionadas con soporte básico de los procesos de comunicación. A su vez, la comunicación organizacional es la encargada de analizar estos procesos permitiendo la mejora en la productividad y el ambiente de trabajo.

La comunicación logra la instauración de un entorno social conformado por la participación, la comprensión, la capacidad de crear vínculos interpersonales, la unanimidad en el trabajo, facilitando el desarrollo, el mejoramiento continuo de las organizaciones, la delegación de funciones y la fundación de compromisos. Asimismo, términos como dialogar, debatir, opinar, exponer se integran en las organizaciones productivas desde un primer plano, orientados a determinar comportamientos variados en los empleados. Justo ahí, se fija la importancia de legitimar un sistema de comunicación organizacional eficaz, concediendo a las personas la continuidad de lineamientos y políticas pertinentes cuyo propósito sea mitigar las necesidades de la compañía, logrando las expectativas propuestas desde el comienzo de toda organización.

En segundo lugar, la falta de planeación resulta en la creación lenta de estrategias comunicativas internas y externas de la organización, improductividad, clima laboral deficiente e impedimento a una respuesta rápida; se hace necesaria la proposición de nuevos proyectos entorno a la comunicación organizacional con relación a la realidad contextual de cada empresa, multinacional o grupo empresarial. Dichas propuestas ayudarían a la favorable

solución de problemas, a nivel de comunicación, en la optimización de recursos, materias primas e incluso en el enriquecimiento del capital humano.

Ahora bien, las compañías requieren estudios e informes organizacionales que identifiquen los factores influyentes en la improductividad de los empleados, los cuales comúnmente apuntan a la carencia de comunicación empresarial.

Con lo mencionado anteriormente, se desarrolla una investigación documental sobre la relación de la comunicación organizacional y la productividad en las compañías. A partir del conocimiento de estos datos, se proponen una comparación entre dos modelos empresariales, plasmado en un plan de mejoramiento continuo, fomentando la participación del personal de una compañía.

#### **1.4 Pregunta de investigación y objetivos**

¿Es la falta de comunicación interna un factor determinante en la baja productividad de las organizaciones empresariales?

### **1.4.1 Objetivos**

#### **1.4.2 Objetivo General**

Documentar una serie de información relacionada con la comunicación interna y la productividad, sus implicaciones dentro de las organizaciones y su relación directa entre la teoría y la práctica en un entorno laboral real.

##### **1.4.2.1 Objetivos específicos**

- Realizar una búsqueda de información en fuentes verificadas y recientes.
- Realizar un estudio de caso detallado sobre dos modelos de comunicación organizacional en dos empresas ubicadas en Bogotá: Automotive Plastics-APSAGROUP S. A. y Natural English S.A.S-GRUPO JOM.
- Exponer las ventajas/beneficios de la implementación de un programa de comunicación organizacional eficaz y competente en compañías competitivas.

### **1.5 Conclusión**

La comunicación organizacional es vital en el desarrollo empresarial, sin embargo, con el fin de potencializar la eficacia de la comunicación se hace necesario profundizar en aspectos relevantes dentro de los procesos realizados en la operación y administración de compañías del área de bienes o servicios. Se tiene como objetivo el análisis de dos modelos empresariales ejemplo de guía gerencial para la optimización en los procesos comunicativos a nivel interno.

## **Capítulo 2. Marco de referencia**

### **2.1 Introducción**

Al hablar de comunicación organizacional la cantidad de información encontrada es abundante, sin embargo, para hablar de este termino desde un nivel empresarial, se hace necesario comenzar con conceptos básicos permitiendo de esta manera el alcance y comprensión de términos como: comunicación, organización, escucha, motivación, engagement, retroalimentación, entre otras consideraciones bases para el trabajo investigativo en relación a la productividad y los efectos positivos obtenidos a partir del uso efectivo de la comunicación organizacional y el involucramiento por parte de todos los integrantes de las compañías inmersas en áreas de bienes o servicios.

## **2.2 Marco teórico o conceptual**

### **2.2.1 Comunicación a través de la historia**

Desde los primeros asentamientos humanos, la comunicación ha instituido múltiples códigos pasando de generación en generación, éstos se han adecuado a las distintas necesidades del ser humano, desde la supervivencia hasta la inefable expresión de sentimientos y emociones.

Según el desarrollo humano plasmado en la Enciclopedia Edyvayca, a partir de la edad antigua y desde el punto de vista de la ciencia se ha definido el comportamiento humano, caracterizado por su complejidad, está relacionado con el mayor tamaño del cerebro, en promedio, tres veces más que el de otros primates, y con la mayor complejidad de las neuronas (células nerviosas) ... esta condición permite los rasgos de la conducta cooperativa, la capacidad de suprimir o canalizar la ira y la agresión, la formación de lazos afectivos estrechos y estables, *la comunicación lingüística* y la elaboración y uso de artefactos. (Edyvayca, 1997, pág. 18)

La anterior afirmación muestra la condición fisiológica del ser humano como un organismo diseñado para realizar determinadas funciones, desde la supervivencia comparando con otras especies, se realizan de manera compleja; el ser humano es capaz de construir vínculos, materializar su razonamiento a su entorno inmediato, creando historia a partir de la comunicación.

Analizando épocas luego del Paleolítico, Mesolítico y Neolítico se observa como se empezaron a construir asentamientos estables, se empezó a hacer uso de la agricultura, permitiendo la vida en comunidad de manera tangible; esto prueba el avance de la humanidad hacia el proceso de civilización, sin embargo, ningún periodo de la historia se ha manifestado de una manera totalmente pacífica, es decir, ha existido una resistencia a vivir en comunidad;

sacrificar la libertad individual para vivir en conjunto, obteniendo alimentos o estableciendo una identidad con determinado grupo, etnia o tribu para protegerse mutuamente ha sido complejo. A pesar de ello, la comunicación permitió crear bases o principios relacionados con la época actual.

En el principio de los tiempos, los seres humanos se comunicaban y expresaban sus necesidades elementales mediante un gesto, un sonido o una señal, además como factor propia de la formación de comunidades, su necesidad de expresión también se expandió, buscando nuevos “sonidos” o lo llamado hoy en día como fonemas con el fin imprescindible de dejar una herencia, una constancia de sus tradiciones y costumbres con la ambición de perdurar en el tiempo; el ser humano por naturaleza busca permanecer, inmortalizarse de algún modo; por esta razón aparecieron los juglares, poetas y trovadores, quienes a través de la oratoria pretendían perpetuar historias significativas, mitos y leyendas de los hombres sobresalientes de su momento; otros, por su parte, hallaron otro sistema de expresión, otra manera de perpetuarse, este sistema fue llamado “*escritura*”.

La escritura ha atravesado grandes procesos de transformación, pasando por la escritura cuneiforme, los jeroglíficos, la formación de los primeros alfabetos hasta llegar a la escritura moderna del siglo XXI, pasando por usar como lienzo las paredes de una cueva, tablas de arcilla, papiro, pergamino, papel y todo tipo de medios tecnológicos (computadores, teléfonos inteligentes, etc.); ha sido un largo camino para obtener esta posesión de la humanidad, este instrumento de recordación para las generaciones venideras evidencia el constante deseo de hombres y mujeres por dejar memoria de sí mismos por medio de la comunicación.

El vivir en contacto permanente con personas defensoras y practicantes de ideas, creencias, opiniones, principios e ideologías totalmente opuestas hace de la comunicación, ya sea de manera oral o escrita, un verdadero reto para sobrevivir o progresar en unidad, a través de la

historia se ha evidenciado como la falta de comunicación puede llevar a guerras o conflictos armados. Cuando en un mismo contexto dos posturas opuestas se encuentran en un sistema de comunicación ineficaz, el mensaje ciertamente es erróneo. La emisión de un mensaje adecuado puede tener la suficiencia para librar muchos conflictos, e incluso guerras, tal y como afirma Albert Camus, novelista y dramaturgo francés ·” *Todas las desgracias de los hombres provienen de no hablar claro*” (Camus, SF)

La comunicación debe ser en doble vía. Cuando esta se busca incansablemente solo por uno de los involucrados normalmente termina en revoluciones, dictaduras y más guerras, sin embargo, no todo es infortunio o calamidad; gracias a la comunicación también las mismas guerras que se habían detonado pudieron ser detenidas, acuerdos de paz fueron firmados, tratados comerciales se han pactado y las fronteras entre países se han abierto.

En resumen, es trascendental entender la importancia del proceso de comunicación, en el debe existir una relación entre uno o más individuos, la historia demuestra un proceso complejo, pero que ha formado las bases para la llamada “sociedad civilizada” prediciendo su uso correcto.

### **2.2.2. Comunicación como concepto**

Comunicación, un concepto arraigado en la sociedad a través de la esencia misma del ser humano, una palabra sin necesidad de mayor explicación, fundamental para cumplir con la necesidad natural de vivir en comunidad. Dicho de otra manera, la comunicación ha sido una entidad propia de la organización social desde el inicio mismo de la humanidad. Por esta razón, se hace necesario comprenderla, estudiarla y escudriñar sus peculiaridades con el objetivo de tomar consciencia de sus múltiples funciones y los beneficios inherentes al uso adecuado de sus virtudes.

La Real Academia Española define comunicación como “*Acción y efecto de comunicar o comunicarse*”. (Real Academia Española, 2019), a pesar de ser esta definición es bastante reducida existen estudios acerca de este término en diferentes universidades y centros de investigación, como la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid define la comunicación como “el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Etimológicamente proviene del latín *communicare* traducida como: “Poner en común, compartir algo”. (Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid, 2012)

Por otro lado, Merleau-Ponty define sobre la comunicación, citado por Duarte: ... el sentimiento de compartir es el factor determinante de la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo entre dos conciencias para compartir en la frontera. El entendimiento común *no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio*. El entendimiento puede ser la conclusión de las conciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje despunta, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo. (Duarte, 2003, pág. 47)

En el Diccionario de lingüística moderna de Álvarez Varó y Martínez Linares aparece esta definición de comunicación:

Llamamos “comunicación” al proceso mediante a partir de un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, quien es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: La emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación." (Alvaréz Varó E., 1997)

La comunicación como se observa en estas definiciones tiene puntos de vista diferentes, al parecer, va más allá de la simple transmisión de información, su función a pesar de ser la de informar también requiere de entendimiento, cuando existe un verdadero proceso comunicativo es posible a partir de dos puntos de vista totalmente opuestos producir una idea, concepto, solución o proceso totalmente mejorado, por esta razón el uso del código de la comunicación, es decir, el lenguaje o una imagen para transmitir un mensaje, es primordial comprenderla como un proceso en doble vía basado en el funcionamiento del diálogo y la comprensión.

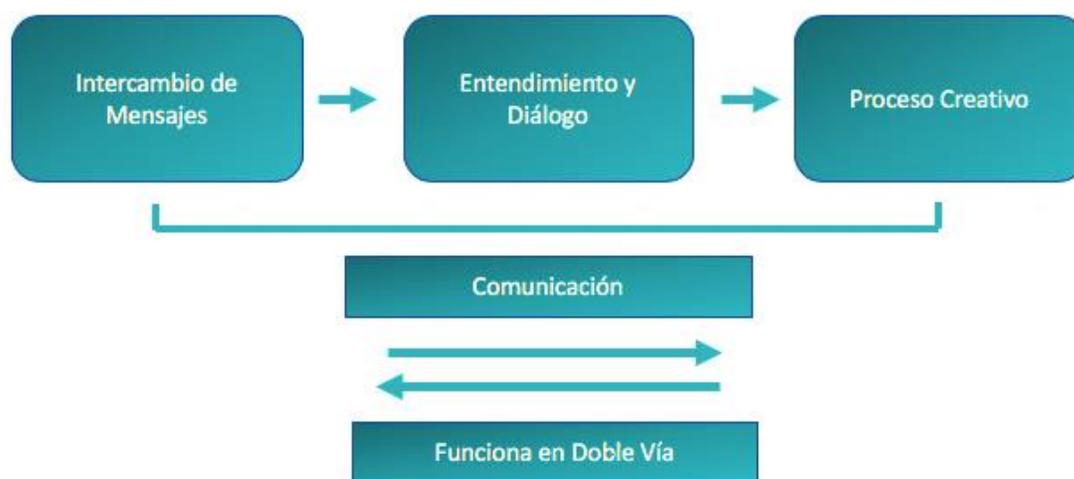


Diagrama 1 Proceso Comunicativo

Fuente: Creación propia (2019)

### **2.2.3. Comunicación efectiva, una habilidad social**

El uso efectivo de la comunicación es una herramienta para el progreso de diferentes núcleos sociales, facilitando el funcionamiento del engranaje de la humanidad, no es una suposición, es un axioma; la comunicación encierra la relación e interacción entre uno o varios individuos, por tanto, la acción de los sujetos involucrados en este proceso puede afectar a los demás.

Dentro de un núcleo social cada individuo es un **agente comunicador** capaz de alterar su entorno a través de la comunicación ya sea de forma **verbal, no verbal, escrita u oral**. Se debe identificar la función de lo transmitido, reconocer el aporte constructivo a otros individuos siendo conscientes del poder intrínseco de todas las ideas, opiniones, críticas y/o creencias para transformarse, unirse a otras, invalidarse o reemplazarse por otras nuevas.

La comunicación verbal hace referencia al lenguaje oral y escrito, sin embargo ¿qué es la comunicación no verbal? En primer lugar, se entiende la comunicación verbal como la habilidad que utiliza la voz o la escritura como código para enviar un mensaje, se basa en el uso de la palabra como medio para informar, exhortar, expresar y/o dar a conocer un concepto, idea, mandato u opinión, ésta se apoya en la comunicación no verbal, en contraposición se identifica por la utilización de gestos, posturas, expresión facial o contacto visual entre dos o más interlocutores.

Al resaltar la relevancia de la comunicación no verbal es suficiente con señalar: Cuando hay discrepancia entre los mensajes transmitidos de manera verbal o no verbal se cree el no verbal (se estima que, en un proceso de comunicación presencial, la comunicación no verbal tendría un peso de entre el 70% y el 90%). La única forma de comunicar con claridad es haciendo coincidir los mensajes verbales y no verbales. (Lablanca, 2017)

Ciertamente, se establece la comunicación como una entidad capaz de toma diversas formas dependiendo del medio por el cual se transmita (ya sea de forma oral, escrita o no verbal), cada una de sus formas es igualmente válida, sin embargo, también se debe tener en cuenta la existencia otra división de la comunicación cuando se presenta de forma presencial o no presencial, es decir, cuando se emite un mensaje entre dos o más individuos ubicados espacialmente en un mismo lugar (comunicación presencial) o cuando dos personas se

encuentran en lugares diferentes pero conectadas en la distancia por medio de herramientas tecnológicas (comunicación no presencial).

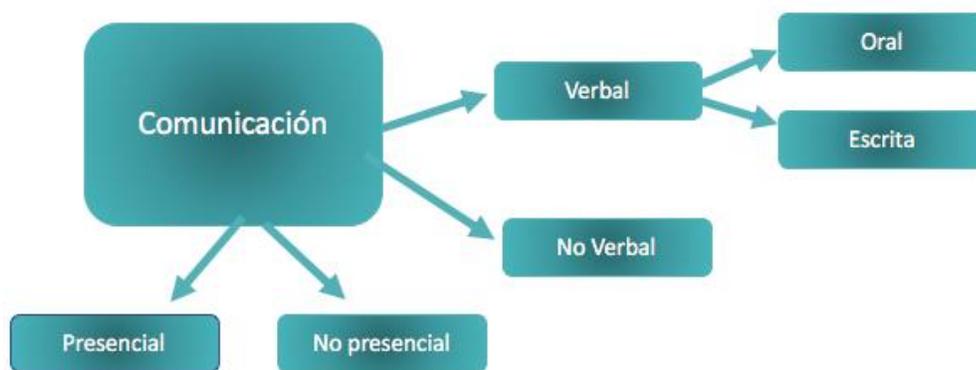


Diagrama 2 Categorización de la comunicación

Fuente: Creación propia (2019)

En el dialogo familiar, reuniones empresariales o sociales, conversaciones formales o informales, la comunicación siempre está presente, permitiendo establecer un vínculo afectivo, una conexión entre individuos; es absolutamente ineludible el hecho de transmitir o asimilar información cuando se hace parte de un colectivo social, por este motivo, se requiere asimilar no solo esta habilidad sino muchas otras gestoras del progreso en comunidad.

Se entiende que no por tener la capacidad de codificar o decodificar un mensaje una persona es un comunicador efectivo, cualquier persona puede enviar y recibir mensajes pero son habilidades como: La empatía, el autocontrol, la asertividad, la escucha, la gestión de conflictos, capacidad de negociación, el lenguaje corporal, entre otras, las hacedoras de un comunicador efectivo; estas aptitudes contribuyen a la superación del ser humano como ente racional capaz de avanzar y comprender a sus análogos, en el programa de comunicación efectiva y trabajo en

equipo del gobierno de España se establece: “Las habilidades sociales son conductas aprendidas y, en consecuencia, pueden ser enseñadas. Normalmente se adquieren a través del aprendizaje por observación, imitación, información y ensayo.” (Lablanca, 2017)

Visto desde este punto de vista, si las habilidades sociales pueden ser aprendidas o enseñadas se requiere de la disposición hacia el aprendizaje, esta labor no radica simplemente en conocer los conceptos sino en interiorizarlos, vivenciarlos, compartirlos, para llegar a este último fin se deben conocer las principales características y beneficios de cada una de las habilidades que hacen de un comunicador, “un verdadero **comunicador efectivo**”.

### **2.2.3.1 Escucha activa, una habilidad de sabios**

Sin duda, las personas están expuestas a recibir información. Los medios de comunicación saturan el entorno de cualquier individuo con publicidad, avisos o notificaciones en redes sociales, es prácticamente imposible tratar de alejarse de este sinnúmero de información, sin embargo, la mayor parte del tiempo solo se oye no se escucha, no hay una apropiación real de la información recibida, se analiza desde diferentes autores como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1

#### *Conceptos sobre la habilidad de escuchar*

<i>Autor</i>	<i>Frase Celebre</i>
Winston Churchill Político y escritor británico	"Se necesita coraje para pararse y hablar. Pero mucho más para sentarse y escuchar"
Plutarco Historiador y filósofo griego	“Para saber hablar es preciso saber escuchar”
James Grunig Teórico norteamericano de relaciones públicas	“Escuchar es siempre una buena estrategia (...). Básicamente todo es escuchar, entender y cambiar de comportamiento.”
Juan Donoso Cortés Ensayista español	“Lo importante no es escuchar lo que se dice, sino averiguar lo que se piensa”

Fuente: Creación propia (2019)

Las dos primeras afirmaciones reconocen la trascendencia del saber escuchar, pues a pesar de tener la habilidad para emitir información, la comunicación no se limita tan solo a exponer información, sino que se complementa en su totalidad con el saber escuchar. En los dos últimos enunciados se presenta la escucha en un sentido más profundo, en otras palabras, escuchar no se restringe al mero acto de usar los oídos como medio para decodificar, se requiere de entendimiento, capacidad para comprender el verdadero sentido de las palabras orales, escritas y la facultad para reaccionar luego de haber analizado e interiorizado la información recibida.

Ciertamente, pasamos más tiempo escuchando que hablando. Según investigaciones, del tiempo total dedicado a la comunicación, el 22% se emplea en leer y escribir, el 23% en hablar, y el 55% en escuchar. Esto no quiere decir, que estemos más dispuestos a escuchar que hablar, sino que estamos más expuestos a estar recibiendo información que a transmitirla. (Jiménez, 2004)

Al hacer referencia a la apropiación de información se hace acotación a la capacidad del ser para entender al otro, sentir empatía por el interlocutor, logrando la construcción de una respuesta pensada en función del beneficio común, sin egoísmo ni individualismo. El manejar una escucha activa requiere de prestar atención, quien realmente quiere escuchar aprende a escuchar no solo con sus oídos, sino también con sus ojos, a leer el lenguaje corporal de su interlocutor, a entender los gestos, comprender entre líneas el mensaje real.

Cuando se logra una concientización real en esta materia se obtienen múltiples beneficios, según el Dr. Alexis Codina Jiménez, Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

(CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, Profesor Titular de la Universidad de La Habana, entre los beneficios de saber escuchar se encuentran los siguientes (Jiménez, 2004):

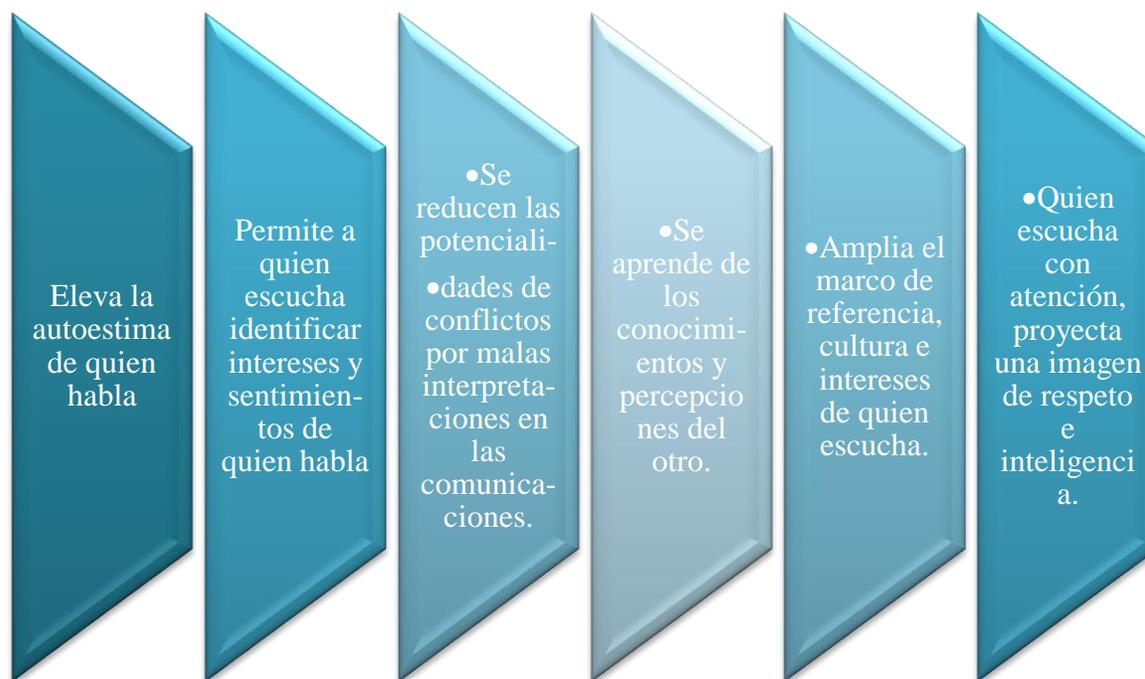


Diagrama 3 Beneficios de la escucha activa

Fuente: contenido Jiménez, A. C. (Septiembre de 2004). Saber escuchar. Un intangible valioso. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54900303.pdf> . Diagramación: Creación propia (2019)

Todo le mundo quiere recibir estos beneficios, todos creen ser buenos escuchando, no obstante, “las personas dejan de entender aproximadamente la mitad de lo escuchado y olvidan rápidamente la mitad de eso, esta conclusión ha sido confirmada muchas veces en estudios ... y por investigadores de diferentes universidades” (las universidades de Minnessota, Michigan State, Ohio State y Florida State). (Walton D., 1995, pág. 31), éste no es el único inconveniente al momento de tratar de mantener una escucha activa, una segunda falencia es la condición del ser humano para escuchar únicamente lo que le conviene o desea oír:

Una historia apócrifa cuenta lo siguiente: un zoólogo y su amigo iban caminando por una calle concurrida, llena de carros y pasaron frente a una construcción donde un obrero rompía el concreto con una broca. En medio del ruido ensordecedor, el zoólogo detiene a su amigo y le dice: “Escucha, hay un grillo escondido detrás de estas tablas”. Sorprendido el amigo le pregunta: ¿Cómo puedes escuchar el zumbido de un pequeño bicho mientras estos carros y máquinas retumban alrededor de nosotros?”. La respuesta fue: “Muy fácil, No me gustan los pitos de los carros y el ruido de las brocas; pero un grillo es música para mis oídos. Luego lanzó una moneda a la calle. Cuando ésta rebotó, una docena de personas voltearon a mirar. “Fíjate”, Le dijo el zoólogo, “oímos lo que deseamos oír” (Walton, 1995, pág. 31)

Esta historia muestra la condición humana con referencia a su habilidad para escuchar. Cuando una persona se delimita a si misma a escuchar solo lo que “*quiere*” escuchar no se da la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos o de construir nuevos saberes, en primera instancia, este ejemplo muestra al ser humano como constructor de sus propios obstáculos para no escuchar, por otro lado, se hace relación con otro obstáculo establecido en el libro Principios olvidados de gerencia excelente en el cual se señala lo siguiente: “al parecer se le da más valor a un mensaje cuando se puede determinar de antemano qué información se desea sacar de él”. (Culligan, Deakins, & Young, 1988), es decir, no solo el ser humano se limita para escuchar netamente lo que “quiere escuchar”, sino que le da más importancia a un mensaje si ya sabe de antemano la información que será recibida.

El ser humano gusta de tener todo bajo control, generando una resistencia hacia lo desconocido, esta situación sienta definitivamente un obstáculo para el crecimiento no solo a nivel individual sino a nivel social; no obstante, estas barreras u obstáculos en el camino hacia una comunicación efectiva pueden ser superados, Donald Walton en su libro ¿Sabe usted

comunicarse? (1995, pág. 31) manifiesta varias cualidades que permiten a cualquier persona eliminar las barreras del mensaje, en otras palabras, las barreras obstáculo para ser una un oyente activo, estas son:

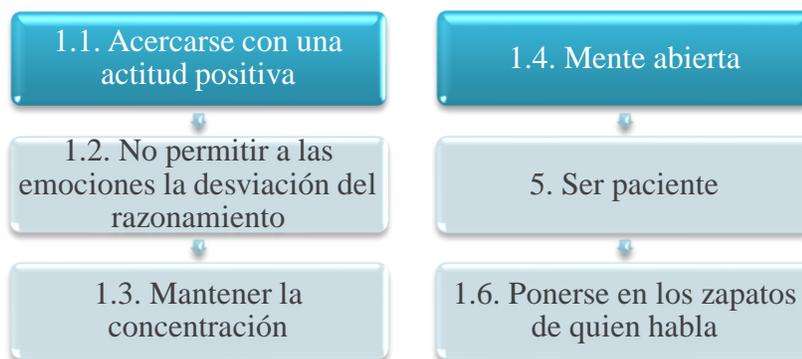


Diagrama 4 Cualidades de un oyente activo

Fuente: Walton, D. (1995). *¿Sabe usted comunicarse?* Colombia: Presencia Ltda.

Quien realmente esta dispuesto a aprender de los cuantiosos beneficios ofrecidos por la escucha activa debe estar preparado para acercarse a los demás con una actitud positiva, sin prejuicios, con una mente abierta a entender las razones, pensamientos e ideas de su interlocutor. El oyente activo es capaz de aislar sus propios emociones y aprensión hacia lo diferente concentrándose en el mensaje, no en quien lo habla, dicho de otra manera, no importa si quien transmite el mensaje es mujer u hombre, niño o anciano, rico o pobre, lo realmente importante es prestar atención al mensaje que se intuye bajo la superficie de las palabras.

Una persona con estas cualidades no solo maneja estas herramientas, también pone en práctica dos de los acuerdos de la sabiduría tolteca, expuestos en el libro *Los cuatro acuerdos* del Dr. Miguel Ruíz. (1997), “No te tomes nada personalmente” y “No hagas suposiciones”, dos fragmentos del libro rezan de la siguiente manera:

Cuando te tomas las cosas personalmente, te sientes ofendido y reaccionas defendiendo tus creencias, creando conflictos. Haces una montaña de un grano de arena porque sientes la necesidad de tener razón y de que los demás estén equivocados. También te esfuerzas en demostrarles que tienes razón dando tus propias opiniones. (Ruiz, 1997)

Tendemos a hacer suposiciones sobre todo. El problema es que, al hacerlo, creemos que lo que suponemos es cierto. Juraríamos que es real. Hacemos suposiciones sobre lo que los demás hacen o piensan -nos lo tomamos personalmente-, y después, los culpamos y reaccionamos enviando veneno emocional con nuestras palabras. Este es el motivo por el cual siempre que hacemos suposiciones, nos buscamos problemas. Hacemos una suposición, comprendemos las cosas mal, nos lo tomamos personalmente y acabamos haciendo un gran drama de nada. (Ruiz, 1997)

Se infiere de estas dos citas el valor y la madurez requeridas para ser un comunicador efectivo, un comunicador empoderado en la escucha activa como su instrumento fundamental para crear valor en su entorno no puede por ningún motivo tomarse todo como si las palabras o los mensajes le afectasen como individuo, un comunicador efectivo entiende la situación, ve la circunstancia no a la persona, al mismo tiempo está abierto a entender a la persona, sentir empatía por el ser humano: su interlocutor.

Por otro lado, quien maneja una escucha activa se capacita constantemente para callar mientras los demás hablan, esto da el tiempo para clasificar el mensaje, separar lo relevante de lo irrelevante, preparándose para dar una respuesta lo más acertada posible, no puede existir la predisposición o inclinación hacia el juicio sin conocer realmente el contexto, la situación, o todos los factores influyentes en determinado mensaje o proceso comunicativo. Se hace

imperante la necesidad de no hacer suposiciones porque, normalmente se terminará actuando de acuerdo a ellas, terminando en malentendidos, fallas en las relaciones intrapersonales y conflictos.

### **2.2.3.2. Saber hablar, la segunda habilidad de un sabio**

El hombre habla desde que tenía poco más de un año. Sin embargo, algunas personas aprenden a hablar en una forma más interesante y efectiva que otras. Y “tener el don de la palabra” es un atributo admirable, se espera encontrar en aquellas personas que llegan a ser líderes en: los negocios, la política, la educación, los grupos sociales, los clubes. Etc... (Walton D., 1995, pág. 83)

Esta clara la relevancia del habla como una habilidad adquirida desde la infancia, ésta permite la supervivencia del individuo y le integra dentro de la sociedad a través de la comunicación. Esta aptitud se va desarrollando y enriqueciendo en el transcurso de las diferentes etapas de su vida: infancia, adolescencia, juventud, adultez y hasta llegar a la vejez; En cada una de estos periodos de tiempo se adquieren nuevas experiencias, diferentes conductas de comportamiento, transformando el modo de hablar del individuo en algo totalmente distinto entre un periodo y otro; no es lo mismo escuchar a un niño hablar a escuchar hablar a un anciano, no es lo mismo escuchar hablar a una persona de campo a escuchar hablar a una persona de ciudad, es completamente evidente; las experiencias en relación con el entorno contribuyen en el perfeccionamiento del habla de cada individuo.

En este sentido, el habla depende de factores externos influyentes directamente en cada mujer, hombre, niño o niña. Por un lado, se advierte la existencia de personas que detienen su proceso de aprendizaje comunicativo o del habla cuando llegan a su edad de adolescencia o juventud; al no instruirse, su capacidad para transmitir información de una manera efectiva se

estanca. En contraposición se encuentran quienes se capacitan incesantemente en este ámbito con el fin de mejorar sus habilidades con el uso de la palabra, la elocuencia u oratoria. La diferencia entre quienes realizan una formación en esta materia y quienes no lo hacen radica en las exigencias de su entorno inmediato.

La globalización, las grandes multinacionales, las instituciones académicas y educativas requieren cada vez más a personas con aptitudes en el uso de la palabra. Los cargos públicos y/o privados ocupados por jefes o líderes se consideran expertos en las disciplinas relacionadas con las relaciones humanas y la comunicación, pero esta exigencia no solo es para los dirigentes, cualquier persona envuelta en el mundo laboral debe estar preparado para comunicarse efectivamente y saber hablar.

El saber hablar siempre se ha entendido como un elemento diferenciador de clases, una señal de poder socioeconómico, de prestigio sociocultural, de buena educación, cuando no de tolerancia, como uno de los aspectos fundamentales de eso que llamamos saber estar y, sobre todo, somos conscientes de que quien sabe hablar obtiene, además de reconocimiento social, otro tipo de beneficios. Además, ante la extrema profesionalización del mercado de trabajo, el uso del lenguaje, el modo de hablar es una vara de medir la profesionalidad del individuo en su actividad laboral. (Ibáñez & Peronard, 2010, pág. 19)

Para Romualdo Ibáñez y Marianne Peronard en su libro *Saber hablar*, la capacitación o competencia comunicativa es la base para saber hablar bien en este universo global. Esta competencia consiste en:

— Por un lado, en el conocimiento preciso de la intención comunicativa y de la situación en el desarrollo la comunicación (características de los interlocutores, relaciones

sociales, relación de más o menos proximidad vivencial entre éstos, mundo referencial y saber compartido, temática, espacio y tiempo de la interacción, etcétera);

— por otro lado, en el aprendizaje del uso correcto de la lengua, esto es, el aprendizaje de habilidades fónicas, morfosintácticas y léxico-semánticas (pronunciación adecuada, sintaxis cuidada, riqueza léxica, etcétera) o, lo que es lo mismo, la competencia lingüística;

— y, finalmente, en la capacidad de integrar los dos conocimientos anteriores, es decir, la competencia pragmática, el uso adecuado de ese lenguaje aprendido según el propósito u objetivo y la situación en donde esta inmerso el acto de comunicación; por ejemplo el grado o tono de formalidad exigido por dicha situación.

Solo cuando el hombre logra esta competencia comunicativa es capaz de comunicarse óptimamente. Saber hablar no es un don, no proviene de ninguna cualidad innata; para hablar bien se necesita un entrenamiento y un ensayo continuo. (Ibáñez & Peronard, 2010, pág. 20)

Para quienes ven el uso del habla como una habilidad producida de manera inercial e inmerecedora de atención alguna, es necesario aclararles que ésta es una habilidad que no puede verse de una manera netamente superficial, su uso es trascendental en la humanidad, es la base de todo constructo social. Sin el habla las sociedades progresarían lenta e infructuosamente.

Se hace imperante entender y aprehender el uso eficaz del habla. Cada persona percibe de manera distinta el mensaje, el receptor siempre asume cuál es la intención del hablante relacionándolo con sus propias experiencias y dándole un significado a las palabras recibidas, por consiguiente, quien habla debe por lo menos cuestionarse en algunos aspectos o de lo contrario, pueden aparecer desavenencias o desacuerdos entre los participantes en el proceso comunicativo, aun cuando se esta buscando un mismo objetivo, como menciona Ricardo Matrini

en su conferencia Comunicación...El arte de crear momentos “Dos monólogos no hacen un dialogo” (TEDx Talks, 2015), es decir, si no existe una sintonía entre quien habla y quien escucha no se produce una comunicación efectiva, las palabras no habrán tenido sentido alguno porque en ultimas “lo verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor” (Agrogestiic, 2017).

Todos estamos en piloto automático al momento de comunicar... se debe vencer al piloto automático y comunicar conscientemente (Mitrani, TEDx Talks, 2015). Al hablar conscientemente las palabras cobran vida, tienen un sentido, una finalidad, un propósito. Si se analizan las situaciones con las cuales cualquier persona se enfrenta a diario, se observan conversaciones cortas derivadas puramente de formalidades pero en el fondo totalmente vacías; por ejemplo, al saludar a un conocido o a un compañero de trabajo suele decirse: “Hola, ¿cómo estas?” no importa si la respuesta es bien o mal, ni siquiera se espera a la respuesta para retirarse o simplemente pasar a preguntar por otro tema de interés propio, incluso el interlocutor posiblemente no se sienta bien, posiblemente este triste o en su salud tenga problemas pero la respuesta auto programada es “bien”, porque tanto como quien hace la pregunta como quien da la respuesta juega a comunicarse en monologo, convirtiendo al ser humano en un ser frio, poco empático e incapaz de entender a los demás, produciendo una comunicación falsa, en donde solo se intercambian palabras sin sentido.

Dado este análisis de una situación tan sencilla pero constante y permanentemente repetida en cualquier ámbito de la vida del ser humano se hace cada vez más imperante apagar ese interruptor de habla en auto programación y empezar a hablar de una manera más consiente, para llegar a este fin debe nacer el anhelo por capacitarse, “saber hablar es una actividad natural, además de una cualidad intrínseca, esencial y común al ser humano, pero hacerlo bien requiere

de la educación del habla; el habla se moldea mediante procesos de aprendizaje de técnicas diferentes y solo a través de éstos se llega a ser un buen hablante u orador” (Ibáñez & Peronard, 2010, pág. 22)

En primera instancia es necesario identificar el tipo de conversación o discurso al cual se ha de estar expuesto:

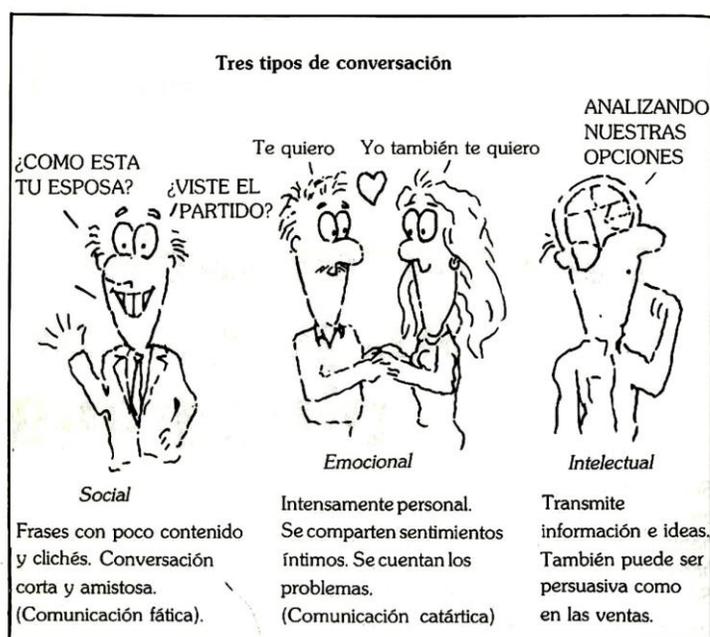


Ilustración 1 Tres tipos de conversación

Fuente: Walton, D. (1995). ¿Sabe usted comunicarse? Colombia: Presencia Ltda.

Existen tres tipos de conversación: social, emocional e intelectual, las tres se presentan de manera natural en la sociedad, pero cada una de ellas en mayor o menor proporción afecta a su interlocutor, si se recuerda lo hablado en capítulos anteriores, todo individuo es un **agente comunicador**, por tanto, es indispensable en cada una de las interacciones presentadas se halle un punto medio entre el habla y la escucha en el cual se brinde la oportunidad para la participación por parte de los interlocutores, cada individuo debe sentirse aceptado y libre de

expresarse para crear valor en su entorno inmediato, ya que en ultimas esto redundará en el bien de la sociedad en general.

Una vez puestos en contexto, ya sea una conversación formal, informal, social, emocional o intelectual, se debe responder a una serie de preguntas, frente a la situación presentada:



Diagrama 5 Preguntas para una comunicación efectiva

Fuente: Creación propia (2019)

Quizás responder a esta serie de preguntas de una forma consciente en cuestión de solo unos segundos o minutos (tiempo en el cual se produce una conversación) puede resultar difícil o casi imposible, sin embargo, a través del entrenamiento diario, es posible generar respuestas más acertadas; las preguntas deben hacerse a nivel interno y también durante la conversación deben surgir de manera espontanea, el interés por consultar con el otro debe darse de manera permanente, esto se da a través de una de las más grandes herramientas que cualquier hablante tiene a su alcance: **La Pregunta.**

La pregunta permite llegar a un nivel más profundo de comprensión, de entendimiento. Cuando se habla se produce automáticamente una conversación ya sea con una persona o con miles, ya sea en una charla casual o frente a un auditorio, en cualquier caso, la función del habla sigue siendo la misma: transmitir información. Pero más allá de la mera transmisión de información, es la de usar ese conocimiento como el puente para llegar a entender al otro, de sentir empatía y crear nuevos saberes; esto se logra a través de *la pregunta*, cuando en una conversación surge el ¿y cuál es tu opinión? ¿porqué lo ves de esa manera? ¿qué te hace pensar que esto o aquello sucedió? ¿cuál crees puede ser una posible solución?... y un sinfín de preguntas más que emergen en cualquier tipo de conversación se manifiesta la verdadera razón de ser del habla.

Hablar debe convertirse en una fuente continua de placer para quien habla, pero también para quien escucha. No se debe olvidar: para ser un gran orador hay que saber lo que se quiere decir, ser capaz de decirlo y, sobre todo, saber cuándo hay que callar. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2009).

En otras palabras, el hablar es un arte enriquecida con la experiencia, permite a través de la practica obtener la sensibilidad para saber en qué momento hablar, en qué momento callar y en qué momento preguntar. Cómo indican Ibáñez y Peronard “Saber hablar es ser capaz de enfrentarse verbal y extra verbalmente no solo ante un público poco activo, como el asistente a una conferencia o a un mitin; es también y, sobre todo, saber preparar y saber ejecutar los discursos ante cualquier oyente o grupo de oyentes con quienes se pretende interactuar”. (Ibáñez & Peronard, 2010, pág. 21)

En definitiva, se infiere que tal y como la escucha no puede coexistir sino hay un hablante, el habla tampoco puede existir si no hay quien escuche. Las dos se complementan, la

una depende en su totalidad de la otra, al producirse de manera casi simultánea utilizan los mismos recursos, por tanto, requieren de la misma disposición tanto del hablante para escuchar como del oyente para hablar. Se mencionó al inicio de este capítulo que la escucha activa y el saber hablar, son habilidades de sabios, al llegar a este punto es innegable su veracidad, puesto que, quien logra manejar estas aptitudes tiene una mente más abierta, más tolerante, más resiliente y más orientada al cambio.

### **2.2.3. Descripción del concepto de organización**

Con la intención de esclarecer el término organización se define, según la Real Academia española como “La asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. (Real Academia Española, 2017). Es decir, todo organismo a nivel social, económico, político, familiar o académico podría admitirse dentro del concepto organización, una vez que, bajo estas figuras se establecen normas y/o reglas que permiten a un grupo determinado de personas llegar a un mismo fin o trabajar para llegar a un mismo objetivo.

Por otro lado, si se define organización desde un punto de vista administrativo, se pueden encontrar aclaraciones, interpretaciones, tesis de diferentes académicos quienes han dedicado parte de su vida al estudio de este término y quienes pueden enriquecer este concepto con sus conocimientos.

Según Agustín Reyes Ponce, primer tratadista de administración de empresas hispanoamericano, la organización es la estructuración de las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes, 2006)

Lourdes Munch, Doctora en Business Administración en Newport University, define: La

organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo permitiendo una óptima coordinación de los recursos y las actividades. (Much, 2006)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell autores del libro Elementos de administración moderna, definen organizar como la acción de agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. (Koontz & O'Donnell, 1975)

Con estas tres definiciones se destacan tres aspectos fundamentales; en primer lugar, las organizaciones deben establecer un objetivo. En segundo lugar, para lograr este propósito colectivo es necesario establecer unas normas en cuanto a funciones, así como responsabilidades. En tercer lugar, se requiere de supervisión y control, la unión de estos tres aspectos genera como consecuencia el funcionamiento de una organización.

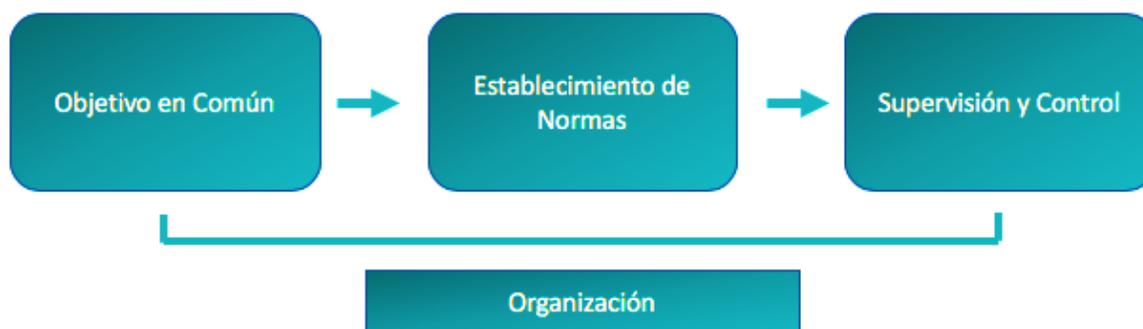


Diagrama 6 Funcionamiento de una organización

Fuente: Creación propia (2019)

#### **2.2.4. Comunicación Organizacional**

Se ha hablado acerca de la comunicación, de la organización como términos separados, ahora bien, cuando se pretende hablar de **comunicación organizacional** como un concepto unificado, se encuentran definiciones como la dada por Antonio Lucas Marín “La comunicación en las organizaciones es el proceso por el cual los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios ocurridos en ella... es el proceso por el cual estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas (Marín, 2015). Otra definición es la brindada por Pablo Ansede Espiñeira: “Podemos definir la comunicación organizacional como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales transmitidos diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Espiñeira, 2010, pág. 3).

Por otro lado, se establece la organización como un sistema social creado y existente gracias a la comunicación (Preciado et al., 2013 pp. 23) Etzioni (1972) y DeBruyne (1973) apoyan lo anterior tomando a la empresa como una realidad humana dinámica, cambiante y viva; de esta manera se establece la comunicación como la habilidad humana capaz de crear o construir realidades sociales, precisamente organizaciones son un producto social derivado de la constante interacción y asociación de las personas que las componen. (Clavijo & Bustamante , 2016, pág. 20)

Estas definiciones alientan la idea de la comunicación como el instrumento de las organizaciones para fortalecer su funcionamiento e impulsar su maquinaria de servicio y producción tanto a nivel interno como a nivel externo de una manera ordenada y sistemática. Visto desde este punto de vista, la comunicación organizacional abarca un espectro

supremamente amplio e importante en el ámbito laboral, manteniendo unas funciones determinadas que deben ser fielmente seguidas, de lo contrario, aunque en una organización cohabite un grupo de personas si en ellos no hay ni la unión ni la sinergia del trabajo en equipo seguramente se presentarán inconvenientes, mal entendidos o desavenencias entre sus integrantes.

Según Clavijo y Bustamante en su tesis Esquema de comunicación organizacional: características, funciones y aplicación, existen 4 funciones principales al momento de hacer uso de la comunicación organizacional. Estas son: función de intercambio de información, función de conexión, función política y función de diferenciación.

Cuando se expone el intercambio de información al interior de la organización no solo se debe limitar a la puesta en común de instrucciones, tareas o retroalimentación (Preciado, Guzman, & Losada, 2013) es también cómo este intercambio crea identidad organizacional al momento de integración de las personas a la empresa haciendo que se sientan parte de la organización y al ser tenidos en cuenta como agentes propositivos. (Clavijo & Bustamante , 2016)

Las empresas están conformadas por personas no por máquinas. El intercambio de información en las organizaciones crea relaciones interpersonales, sus participantes sienten, se identifican, se relacionan, tienen libertad propia; una de las funciones principales de la comunicación organizacional es la de realizar un intercambio de información, pero aún más importante es la función de darle valor a esta información, es allí donde surge la segunda misión de la comunicación organizacional, la conexión:

A través de esta función los grupos de intereses en común, dentro de la organización son creados. Gracias a dicha reunión las personas se apropian de su empresa, mejora la satisfacción

laboral, se reduce el ausentismo, la rotación en puestos y mejora el comportamiento cooperativo (Bartels, Peters, De Jong, Pruyn, & Van der Molen, 2010, pág. 3)

Cuando se establece una conexión entre los individuos quienes conforman una organización, se evidencia el crecimiento de la productividad, la cooperación permite la fluidez, claridad y naturalidad en la realización de las funciones, adicionalmente se instituyen equipos con identidad corporativa.

Por otro lado, la función política de la comunicación radica según (Preciado, Guzman, & Losada, 2013) a la capacidad de presión o convicción proveniente de los mensajes para influir en las decisiones, opiniones, maneras de actuar, e incluso estilos de vida de los receptores. Los trabajadores están más inclinados a aceptar el contenido discursivo de otras personas, por la capacidad persuasiva ostentada por el hablante, no por su contenido de verdad.

Se ha hablado acerca de la necesidad por parte de las grandes multinacionales de captar personal con habilidades en oratoria y elocuencia, indudablemente también les es exigido tener habilidades persuasivas, lograr el cumplimiento de los objetivos y la capacidad para persuadir a sus equipos de trabajo a generar un ambiente laboral dado a la sinergia de la comunicación.

Como ultima función se tiene la función de diferenciación “es una función de la comunicación en tanto la organización establece símbolos, slogans o distintivos de algún tipo permitiendo la diferenciación entre una empresa y otra” (Preciado, Guzman, & Losada, 2013, pág. 27). Visto desde esta perspectiva, la comunicación es el medio de constitución de su marca, su identidad corporativa y, por consiguiente, la diferenciación principal de su propuesta de valor, con el objetivo de crear identidad en sus integrantes y el reconocimiento de la sociedad.

La comunicación organizacional opera bajo estas funciones, sin embargo, su aplicación de manera práctica depende de los lineamientos dados por los dirigentes, incluida la gestión por parte todas las áreas de la organización. Quienes están a cargo de las comunicaciones a nivel interno de la compañía son los responsables de implantar estrategias y de disponer claramente las directrices impartidos a todos los empleados.

En primera instancia, los integrantes de una organización buscan un objetivo en común, cuando existe una “comunicación organizacional” se aúnan los esfuerzos para llegar de manera mancomunada a lograr la visión, misión y filosofía de la compañía, es decir, no se trata de un trabajo individual en la búsqueda de intereses netamente propios.

Sin importar el cargo ejercido por cada funcionario dentro de los departamentos y/o áreas siempre se deja una huella dependiendo de su visión del mundo, de cómo lo entienden en su relación con sus compañeros y, por supuesto, en la manera cómo hacen su trabajo, por esta razón, las empresas deben trabajar por la formación de un empleado ético, solidario, responsable, involucrado con lo sucesos de la sociedad y el medio ambiente; todo funcionario esta en la obligación de entender que la oficina no le aísla en un lugar en donde se puede refugiar de su rol protagónico en la sociedad, la empresa debe estar en función del desarrollo personal y profesional de cada uno de sus empleados pues estos hacen de ellos agentes de cambio social.

Para lograr este cambio de mentalidad, la comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos a la sociedad, convirtiendo a sus colaboradores en los voceros principales de lo valores representados por su organización, es decir, la comunicación se convierte en el eje principal para motivar, informar, generar sentido de pertenencia, lograr cambios en la cultura, en un cambio necesario. Las empresas hoy en día entienden que no solo venden productos u ofrecen un servicio también son transmisores de

confianza y credibilidad, en otras palabras, su identidad corporativa y el posicionamiento de su marca dependen de su gestión en la relación con su entorno en relación con su estructura organizacional.

#### **2.2.4.1. Comunicación Organizacional y ética**

En el mundo global empresarial, la preocupación por la ética corporativa es insoslayable. La ética es indispensable para la convivencia en las empresas e influye en la productividad, identidad y flujo de mensajes internos.

Ahora bien, Cheney y Christensen amplían el anterior asegurando:

“Los mensajes diseñados para crear y mantener la identidad de la organización y por supuesto, la imagen, conllevan muchos componentes éticos, como por ejemplo: la integridad de la fuente de emisión del mensaje, la legitimidad de dicho mensaje, su impacto entre las diferentes audiencias y por supuesto, la responsabilidad compartida, entre otros aspectos.” (Cheney & L.T, 2001)

De igual manera, se reafirma la importancia de la ética en la comunicación organizacional afirmando la búsqueda de una reputación admirable y una imagen corporativa conocida llevando consigo implicaciones éticas. María Pérez Chavarría, ilustra la importancia de la ética con el siguiente ejemplo:

“Pensemos por ejemplo en las certificaciones o calificaciones que una empresa recibe. En estos documentos se afirma que la compañía en cuestión es “buena”, “sana”, “no contaminante” o cumplidora de determinados estándares de calidad. He allí otro factor que ha contribuido a darle a la ética la importancia merecida hoy en día”. (Chavarría, 2005)

En otro sentido, el compromiso ético y los valores corporativos son un factor decisivo en el desarrollo de una empresa, como lo afirma Rober Cialidini, en su libro *Pre-suasión*: “la ética es una fórmula no solo deseable sino rentable económicamente.” (Cialdini, 2017)

Cialdini, expone en su libro varios estudios científicos enfocados en el rol de la ética en las organizaciones concluyendo:

- El 80% de los estadounidenses concuerdan, el nivel ético de las empresas influye directamente en su adquisición de bienes o servicios.
- Los valores éticos son íntimamente relacionados con la satisfacción laboral y la mejora en la salud física y mental.

El libro sentencia lo siguiente: Las empresas deberían adquirir ciertas medidas con el fin de obtener una mejor reputación por parte de sus clientes y asociados. Algunas de las medidas presentadas son:

- Considerar el valor de la honradez en el personal e incentivarlos mediante estímulos por ello.
- Incluir la valoración ética en las organizaciones como métricas para balancear los resultados.
- Contemplar la valoración del comportamiento ético de los empleados como una influencia para el paquete de compensaciones de los directivos.

Como conclusión, se asegura que el rol de la ética empresarial abarca en gran medida, aspectos internos y externos capaces de afectar de una u otra manera a la compañía por lo cual, es necesario se ejerza la legitimidad de la organización alcanzada a través del comportamiento sostenido en valores, comportamientos honestos y la reiteración de la

integridad empresarial, destacando la comunicación organizacional como una actividad mandataria en un proceso evolutivo que lleva como resultado final la pauta e implementación de acciones concretas.

#### **2.2.4.2. Ventajas de la Comunicación Organizacional**

La comunicación se produce dentro de una organización cuando existe una actitud positiva entre los interlocutores, cohesión y claridad en los mensajes. Así pues, la comunicación es clave en la mejora del entorno laboral, ésta evita dificultades o complicaciones innecesarias, cambiando de inmediato la conducta tanto del hablante como del receptor.

En las organizaciones, la comunicación se convierte en un pilar básico y permanente para la construcción de la productividad y el buen rendimiento profesional. Pese a que los lazos comunicativos son naturalmente lógicos para convivir en sociedad, en las compañías es necesario establecer guías, normas de direccionamiento enfocadas a la aclaración del qué, cómo y cuándo se debe comunicar o informar sobre algo.

Dado que el significado y percepción de las instrucciones dadas por los líderes, la autenticidad y credibilidad del mensaje inicial juegan un rol muy importante, de allí se desprende el significado o percepción que el empleado asimile. Lo comunicado debe ser veraz ya que en situaciones de fallas debe tomarse como una oportunidad de mejora a través de la toma de nuevas acciones, puesto que de nada servirían los canales de información si el comunicado no llega a su destino final o no es entendido a la perfección.

Es necesario entonces, hacerse ciertas preguntas para determinar si el tipo de comunicación implementado cumple con los requisitos para ser efectiva estimulando a las personas o si, por el contrario, lleva consigo patrones que no permiten la consecución ni de

objetivos ni del deseo de mejora continua. Algunas de las preguntas a plantearse son las siguientes: ¿El lenguaje manejado logra ser accesible para todos? ¿La comunicación mantiene la integración y unión del equipo de trabajo? ¿el uso de un lenguaje informal maximiza la utilidad de los canales de información? ¿Existe los canales apropiados para la comunicación entre empleados y directivos? ¿Se implementan técnicas de moderación y conciliación? ¿Se evitan trámites y procedimientos redundantes o burocráticos? ¿Los empleados y directivos se autoevalúan?

La respuesta a los anteriores planteamientos, facilitan el acceso de canales comunicativos en una organización e informa sobre posibles fallos o barreras que obstaculizan el flujo ideal de los lazos comunicativos. Por ejemplo, los hábitos de conducta, ambiente laboral desequilibrado o abrumador, la falta de escucha e interpretación; éstas son limitaciones comunes, pero claramente cambiables.

Ahora bien, la comunicación organizacional instaure ventajas de mejoramiento en la calidad de la empresa en todo aspecto, desde la optimización en los procesos de gestión de producción y costos hasta la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores de la compañía. Entre estas, se evidencia la importancia de aspectos de la comunicación empresarial como los siguientes:

#### **2.2.4.2.1. Engagement e identidad corporativa**

En las compañías, la toma de decisiones en conjunto con la estructuración de lineamientos por parte de la gerencia y su posterior comunicado a los colaboradores da como resultado la identidad corporativa en los empleados aumentando la motivación por involucrarse y participar en asuntos sustanciales de modo que “el sentido de pertenencia será una creencia

congruente para el empleado si la organización se preocupa por que este se sienta parte de ella” (Rebeil Corella & Sandoval Reséndiz, 2013, pág. 215).

Por lo tanto, las organizaciones deben lograr el flujo correcto de la información directivo-empleado logrando la conservación de un nexo coherente proporcionalmente equilibrado entre la toma de decisiones y el bienestar de los trabajadores.

Según Andrés Aljure Saab es posible la obtención de la identidad corporativa y el sentido de pertenencia mediante factores externos que si bien, no aplican para todas las empresas, las repercusiones recaen en el bienestar, motivación del personal, etc.

A través del patrocinio (...) se puede incrementar la pertenencia de los colaboradores a una organización, cumplir con la filosofía y valores y apoyar la construcción de la reputación corporativa, además de los beneficios de notoriedad e imagen... (Saab, 2015)

Ahora bien, la identidad corporativa se remonta desde las primeras corporaciones con o sin ánimo de lucro, como un canal natural de influencia en el centro empresarial. Sin embargo, el auge de la modernidad ha dado como fruto miles de empresas innovadoras, con ambiciones distintas y procesos rápidamente cambiantes, con el paso del tiempo se ha tergiversado el significado real de identidad corporativa, ésta es el eje principal de una compañía, es la generadora de fidelidad y compromiso por parte del empleado, permitiendo llegar a una cumbre de felicidad laboral: El *engagement* empresarial.

El engagement es un estado mental positivo de realización, caracterizado por los altos niveles de energía y resistencia mental, alta dedicación e involucramiento, y altos niveles de disfrute, focalización y concentración en el trabajo específico. (Salanova Soria & Schaufeli, 2009) . La gran diferencia del engagement frente a la identidad empresarial o “el sentido de

pertenencia común” corresponden a un conjunto de conductas asociadas al capital psicológico de la persona y a su desarrollo emocional dentro de un entorno determinado. En otras palabras, el engagement va más allá de identificarse con una firma o compañía, éste entraña sentimientos poderosos llevando al empleado a una realización de trabajo más productiva, sin importar horas extras o trabajo de más.

Del mismo modo, los empleados poseedores de un alto nivel de engagement están firmemente unidos y satisfechos con su labor, apoyan, defienden la organización y realizan sus labores diarias con agrado. Igualmente, se interpreta como la dedicación o disciplina en el trabajo, sin presión, sin quejas, evidenciada en el dinamismo, rendimiento eficiente y ventajosos resultados, esto es la clave para el éxito de la organización.

Actualmente el engagement representa la fuerza de trabajo, el poder de las personas en un modo más social inmersos en un escenario global. El poder de los empleados es un agente cualitativo, agrega valor a la compañía e impulsa los informes estadísticos, dando paso a la construcción de una mejora constante. Sin embargo, la importancia no recae en los datos en sí, sino en cómo éstos son utilizados e interpretados en acciones firmes y estratégicas. Para Francisco Benítez, la preponderancia en las acciones de mejora es el capital: Lo importante no son los datos cuantitativos, sino la interpretación que se realice de ellos. (Benítez, págs. 60-61)

Teniendo en cuenta lo anterior, se ratifica la importancia del engagement en los empleados, reafirmando la motivación, el bienestar, el compromiso, la pasión y la energía de los trabajadores en el ámbito laboral. Con el ánimo de aclarar el fenómeno del engagement en el mundo empresarial, Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli, complementan la explicación diciendo que:

Estas definiciones coinciden en que el *engagement* tiene un componente conductual energético (esfuerzo, vigor) representando la antítesis del agotamiento propio del *burnout*; un componente emocional (identificación, dedicación) en cuya ausencia emergen las actitudes cénicas que caracterizan el *burnout*, y un componente cognitivo (inmersión, absorción) dando la sensación al trabajador de realizar su labor en tiempo record, sin percatarse siquiera de ello. (Salanova Soria & Schaufeli, 2009)

Continuando, la adquisición del *engagement* podría considerarse como una habilidad que toma tiempo desarrollar, dependiendo de sus propios ideales corporativos, no obstante, se puede aumentar el sentido de pertenencia solo si las herramientas utilizadas son efectivas y enriquecedoras para el personal.

¿Cómo se puede aumentar el sentido de pertenencia o *engagement*? Al respecto se habla de diferentes medidas, entre las cuales están: generar **conocimiento y conciencia (notoriedad)** sobre los beneficios con los que cuentan los empleados, o de incrementar el **entendimiento** del valor agregado por parte de los diferentes empleados desde su rol y su desempeño, o de realizar actividades de capacitación para mejorar sus competencias, que no es otra cosa que “hacer más capaces” a las personas a través de la mejora de sus **conocimientos** y habilidades. (Saab, 2015)

#### **2.2.4.2.2. Engagement y redes sociales**

A través del *engagement*, el trabajador es el núcleo de las organizaciones, el eje central de la gestión organizacional logra entender cuán esencial es su papel en la compañía y cuán valorada es su labor. Como resultado de esto, se logra desarrollar el talento y la creatividad en quienes constantemente exigen el reconocimiento a su potencial.

Hoy en día, las corporaciones están en un mundo inmerso en la tecnología, las nuevas comunicaciones y una cultura digital demandante de una adaptación inmediata o una salida abrupta del mercado. La optimización de herramientas en *social media* u otros canales tecnológicos es, en este momento, una ventaja competitiva enorme frente al mercado global. Pero, ¿Qué relación hay entre el engagement y las redes sociales?

El engagement en los empleados logra un beneficio recíproco entre empresa y empleado, como desarrollo integral personal unido con el compromiso hacia la misión de la organización. En este sentido, se puede decir que: los empleados de la empresa son sus primeros y principales clientes (internos). (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2017). Por esta razón, la empresa tiene el compromiso de velar por la transferencia de la comunicación de manera transversal, desde los directivos hasta el empleado. Todos apoyan a una expansión mayor.

Para Francisco Benítez, autor del libro “Facebook para empresa” el engagement en las redes sociales hace referencia a “crear cierta fidelidad y motivación para que nuestros usuarios defiendan y se sientan parte de la marca (...) Tener usuarios engaged con tu marca es algo invaluable, ya que al pasar el tiempo se convertirán en evangelizadores de la marca. (Benítez, págs. 60-61)

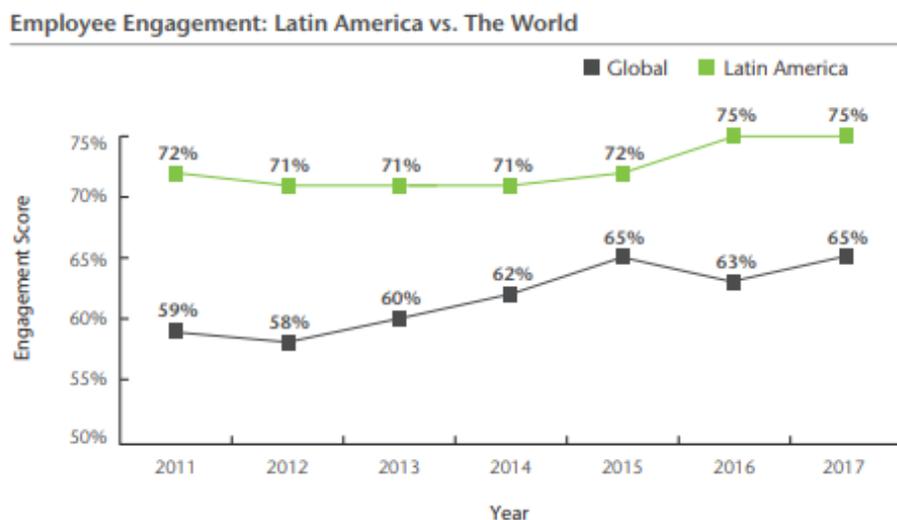
La comunicación con los usuarios o también, clientes internos, se desarrolla en tiempo real, por ello, el aprovechamiento de las ventajas de los contenidos digitales es crucial. El engagement es el grado en el cual un consumidor interactúa con la marca es el compromiso entre la marca y los usuarios; entonces, ¿cómo lograr la accesibilidad del engagement para con los consumidores o clientes internos y cómo provocar un sentido de pertenencia hacia la marca? “Creando contenidos atractivos y dinámicos, fácilmente asimilables. Los instrumentos de multimedia, estrategias digitales, canales creadores de nuevas comunidades fomentando el

crecimiento masivo en la compañía, impactando inmensamente la consecución de objetivos.” (Benítez, 2013, págs. 60-61)

Por medio de la creación de contenidos digitales, varias multinacionales han dado a conocer su funcionamiento interno y su relación fructífera con los empleados, generando confianza interna y externamente. Como se recalca en el párrafo anterior, “empleados comprometidos son el camino más claro hacia clientes satisfechos”. (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2017)

Google, Apple, Disney o Amazon encabezan la lista de empleadores más deseados en el mercado laboral norteamericano, principalmente por su peculiar forma de entender que <<la verdadera marca de una empresa reside en el talento de sus empleados>> (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2017)

Las empresas anteriormente mencionadas están actualmente en la cima del mundo empresarial, un informe de AON titulado “2018 Trends in Global Employee Engagement” revelo lo siguiente: los empleados con un alto nivel de engagement laboral no se encuentran en Estados Unidos o en Europa, sino en Latinoamérica. Sorpresivamente, Latinoamérica fue la única región capaz de demostrar una constante en cuanto al alza en el compromiso de los trabajadores con la compañía y la permanencia a en sus trabajos a lo largo de los años.



Gráfica 1 Resultados encuesta Trends in Global Employee Engagement

Fuente: AON. (2018) Trends in Global Employee Engagement. Obtenido de:  
[http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee\\_Engagement.pdf](http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf)

Por último, el informe de AON concluye lo siguiente: Las personas dentro de una organización son las creadoras del verdadero valor, una compañía moderada con aproximadamente mil empleados puede ser capaz de generar billones de dólares. Así como los empleados son productivos también son emocionales, requieren de motivación, estímulos y recompensas por el esfuerzo dado.

#### 2.2.4.2.3. Comunicación bidireccional

La comunicación dentro de una organización involucra a todos sus colaboradores e interactúa de diversas maneras: ascendente, descendente o lateralmente. Es el canal esencial por el cual circula información decisiva para la compañía, creando relaciones mediante lazos laborales estables y productivos.

Para Ignacio de la Cruz Lablanca, autor del libro “comunicación afectiva y trabajo en equipo” (De la Cruz, pág. 20) la comunicación en las empresas “requiere que, partiendo de determinados esquemas y experiencias previas, el emisor represente de manera simbólica aquellos que quiere expresar; por otra parte el receptor (...) debe decodificar e interpretar el mensaje transmitido por el emisor.

El propósito de la comunicación se basa en aumentar el entendimiento, incentivar la participación, la expresión de ideas u opiniones, e integración de los receptores. En este sentido, la repercusión se evalúa en cómo y a quien se transmite la información, si esta es emitida adecuadamente o si existen barreras bloqueando la circulación del mensaje como el razonamiento defensivo o la disonancia cognitiva.

Por lo tanto, la importancia de la comunicación organizacional eficaz es irreprochable, esta es la encargada de otorgar al trabajador un rol específico en la compañía, desarrollar fidelidad, instaurar un buen clima laboral, y control sobre su propio puesto de trabajo. Además, la comunicación permite la obtención de objetivos contiguo con el desempeño infalible de funciones, gestiones y directrices con el fin de aumentar cada vez más la productividad.

Para activar el acto comunicativo se requiere como mínimo un emisor y un receptor para llevarse a cabo. En el ámbito empresarial, los directivos pueden utilizar canales impersonales de comunicación para enviar anuncios o notificaciones a los trabajadores con un propósito fijo, pero el acto comunicativo no se completará hasta que el mensaje se reciba y se entienda. Por medios impersonales es complejo precisar si la idea inicial llego a un destino final o si quedo nulo en el proceso de difusión. Es entonces sustancial el manejo de la comunicación bidireccional.

La comunicación bidireccional hace referencia al intercambio de mensajes entre emisor y receptor, es decir de doble vía, dando lugar a aclaraciones o retroalimentaciones en el momento.

Promover un flujo de comunicación bidireccional permite reconocer de inmediato si el mensaje fue recibido satisfactoriamente o no, origina un clima organizacional prospero, genera altos niveles de confianza entre todos los colaboradores.

El reto principal de la comunicación bidireccional es impedir el paso de pensamientos o conductas que modifiquen o confundan el sentido original del mensaje, como por ejemplo el razonamiento defensivo.

(...) El razonamiento defensivo, es una forma de justificación encubierta por un razonamiento erróneo comúnmente conductor del fracaso actual. Esto puede ser causado las faltas de virtudes personales (honestidad, coraje, humildad), incompetencia en el trato de situaciones embarazosas, y malestar emergente de la organización (...) (Rodríguez Paredes & Patoni Rojas, 2012)

Entonces, es preciso destacar la comunicación en doble vía, ésta debe prever actitudes y comportamientos en los trabajadores, determinando herramientas informativas precisas en el análisis de problemas, adicionalmente, ésta permite la interpretación deseada directamente en el receptor lo cual genera como resultado el aumento en la satisfacción de ambas partes.

#### **2.2.4.2.4. Feedback**

Varios autores han dado sus definiciones de feedback, cada uno con aportes complementarios como la intuición y la integralidad de los individuos. Sin embargo, la definición dada en el libro “Sácale partido al feedback constructivo: Los trucos para aprender a criticar y a ser criticado”, resulta ser la más apropiada para exponer el feedback completamente:

Un feedback es un balance destinado a una persona o a un grupo de personas sobre un proyecto llevado a cabo, una acción efectuada en un momento dado. El objetivo de estas

observaciones es el de actuar sobre las acciones venideras ajustando ciertos detalles o reforzando su alcance. El feedback le brinda al jefe la ocasión de notificar su reconocimiento a un empleado o a un equipo. (50Minutos.es, 2017)

En las empresas, anteriormente la consideración del feedback en los empleados y directivos era casi inexistente, en otras palabras, las organizaciones demandaban funciones de forma intransigente, en gran medida, deshumanizando al trabajador. Asimismo, el diseño organizacional clásico y convencional convirtió el trabajo en una labor tan incongruente para el empleado, resultando en el bajo rendimiento y la improductividad laboral.

La nueva fuerza de trabajo demandó un cambio empresarial en todo el mundo, exigiendo mejores condiciones de formación y adaptación a los empleados cuyo plan daba como resultado mayores beneficios para los directivos y sus colaboradores, además de la reafirmación de la siguiente afirmación: “la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida.” (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2007)

Ahora bien, la idónea comunicación bidireccional y la toma de decisiones con participación de empleados, dio como resultado el feedback o retroalimentación beneficiosa para el desarrollo integral personal y corporativo. La retroalimentación favorece a la motivación del personal al exaltar al personal cuando la labor desarrollado ha sido eficiente o si, por el contrario, necesita herramientas de mejora conducidas hacia la culminación de metas u objetivos.

Cabe resaltar que, los directivos como retroalimentadores deben ser agentes de escucha activa, líderes capaces de orientar al personal hacia el mejoramiento continuo. “El retroalimentador sabe escuchar para detectar lo mejor de él y compartir. El retroalimentado sabe escuchar para integrar lo que se le dice. El diálogo y la escucha son el hilo conductor de este importante proceso.” (Jauli & Reig, 2010)

Un informe publicado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, determino: La retroalimentación tiene beneficios invaluable para las organizaciones, los cuales ningún otro mecanismo podría otorgar, la retroalimentación ofrece varios beneficios que repercuten en la productividad de la organización (2007):

- 1 La comunicación se puede basar en datos ya existentes suponiendo pocas variaciones en los procedimientos ya empleados.
- 2 Es un proceso sencillo, requiere poca inversión de dinero o de tiempo.
- 3 Tiene validez, es un medio natural de control
- 4 Los resultados se obtienen con rapidez en comparación a otros programas.
- 5 Refuerza otros procesos de la gestión de personal como es la capacitación y desarrollo.

#### Diagrama 7 Beneficios de la retroalimentación

Fuente Contenido: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2007). *Razón y palabra*. México.  
Diagramación: creación propia

Lo anterior se resume en la necesaria implementación del feedback. En la medida en que la importancia del empleado es reconocida; su satisfacción y motivación aumenta en el campo laboral. Se deben cambiar los patrones que han conducido al error en el pasado y mejorar los procesos gracias a las lecciones aprendidas. De la misma manera, Maslow (psicólogo estadounidense y principal exponente de la psicología humanística) fundo una jerarquización en pirámide, intuyendo el grado de preponderancia dada a una persona determinada por su posición única en la escala empresarial.

Por otro parte, Isaac Jauli y Enrique Reig aseguran: El individuo encargado del feedback debe tener la capacidad de moverse a diferentes distancias para realizar una evaluación completa y neutral. Tratándose de la relación con seres humanos, “el retroalimentador observa y propone la distancia apropiada para crear una atmosfera adecuada con el seguidor”. (Jauli & Reig, 2010)

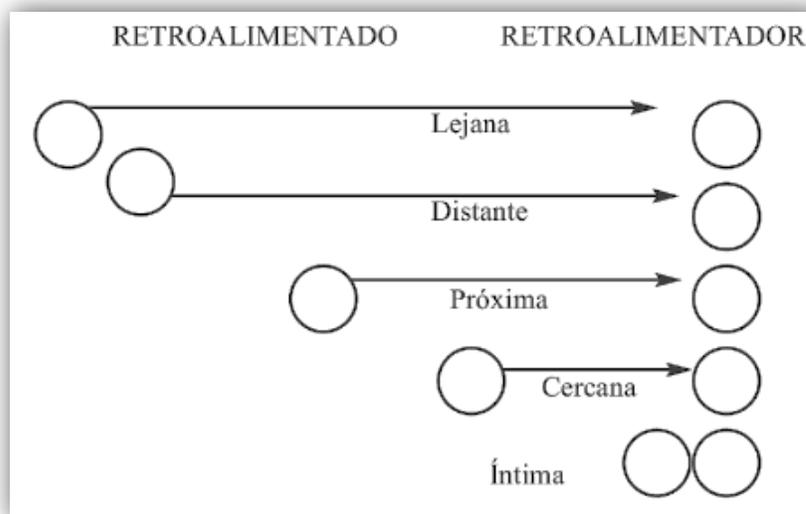


Ilustración 2 Proceso de retroalimentación

Fuente: Isaac Jauli y Enrique Reig. (2010) Retroalimentación positiva. Editorial LID. Madrid, España.

Los autores proponen cinco distancias necesarias para lograr un feedback efectivo: Lejana, distante, próxima, cercana e íntima. Cada una de ellas simula ciertas limitantes, éstos ayudan en la correcta proyección de un retroalimentador.

La distancia lejana se utiliza para observar el caso en una perspectiva 360 grados, diferente y clara sin influencia de prejuicios o sentimientos factores comúnmente distorsionadores del objetivo final. “En la relación distante casi no hay interacción emocional, el ser humano se mueve según reglas establecidas” (Jauli & Reig, 2010)

A partir de este punto, el retroalimentador requiere cercanía e intuición para fijar la información, precisando el porqué del caso. El retroalimentador desarrolla un análisis lejano de las personas, empezando por un proceso de evaluación puntual, paso a paso, hasta llegar a su sensibilidad más íntima.

#### **2.2.4.2.5. Motivación de los colaboradores**

El capital humano es la esencia y el núcleo en el mundo de las corporaciones empresariales. Hasta la fecha, no hay reemplazo para la capacidad y destreza del ser humano en cuanto a desarrollo empresarial se refiere; la tecnología no sustituye ni el valor ni el talento de ninguno de los colaboradores de una organización. En este sentido, el personal es el alma de una compañía, por ello, es fundamental infundir el compromiso, la motivación y el orgullo por la firma apoyado por la comunicación interna activa.

Los trabajadores motivados con la organización se convierten raudamente en embajadores de la marca, transfiriendo ese sentimiento a todos los proveedores, empleados y clientes, es decir, a los *stakeholders* involucrados, brindando una ventaja competitiva de confianza fundamentada en la comunicación organizacional.

Así pues, las empresas con empleados motivados estimulan la productividad en ellos, el liderazgo, el empoderamiento, la autonomía, y la proyección de oportunidades mediante el reconocimiento (puede ser monetario). Para mantener la actitud positiva en los trabajadores es necesario dejar en claro las expectativas puestas en ellos. Con la intención de impulsar y motivar, la recompensa física es bien recibida en los empleados, aunque no todas deben ser netamente económicas.

En efecto, Bob Nelson, autor del libro 1001 formas de motivar a los empleados, menciona en su obra: Las recompensas monetarias no son las únicas fuentes de motivación y realmente éstas no resultan tan motivadoras a largo plazo. Según Nelson, los estímulos en los empleados contemplados únicamente en el dinero desmotivan a los trabajadores a largo plazo debido a que su objetivo nunca cambia. Las personas normalmente tienen preferencias diversas en cuando a incentivos, es por ello que, es función de directivos personalizar dichas recompensas, vinculando los incentivos al rendimiento y esfuerzo individual. (Nelson, 2007)

En referencia a lo anterior, un estudio de la *Arabian Journal of Business and Management Review*, reveló 3 factores principales como motivación extrínseca: salario, incentivos monetarios y paquete de compensación.

“Aquí, en el caso del salario, el 90% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que el salario motiva a los empleados a mejorar su desempeño; mientras tanto, el 8% está de acuerdo, el 2% es incierto y nadie está en desacuerdo. En el caso de los incentivos monetarios, el 68% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que los incentivos monetarios motivan a los empleados a mejorar su desempeño; El 23% está de acuerdo, el 6% es incierto, el 2% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. En el caso de los paquetes de compensación, el 77% de los encuestados acordaron que los paquetes de compensación motivan a los empleados a mejorar su desempeño; El 16% está de acuerdo, el 6% es incierto, el 1% no está de acuerdo y ninguno está totalmente en desacuerdo.” (Nabi, M, & TM, 2017)

En definitiva, para la consecución de objetivos en cualquier organización: El salario, los incentivos monetarios y el paquete de compensación son necesarios y permiten el aumento en el desempeño de los empleados en un porcentaje bastante alto.

Tabla 2

*Encuesta Arabian Journal of Business and Management Review*

<i>Factor</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Incierto</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Muy desacuerdo</i>
Salario	90%	%	8	2%	0%
Incentivos monetarios	68%	3%	2	6%	2%
Paquete de compensación	77%	6%	1	6%	1%

Fuente: Nabi, N., M, I., & TP, D. A. (2017). *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited*. Bangladesh: Arabian J.

Por otro lado, la “fase final” que pone a la motivación laboral de vuelta en circuito es el aspecto monetario, sin embargo, los factores originales de la motivación son diferentes. El estudio también determinó componentes del clima laboral influyentes en la motivación de los trabajadores como: Entorno laboral, responsabilidad promoción, reconocimiento y valoración del trabajo realizado.

“En el caso del entorno laboral, el 72% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el entorno laboral motiva a los empleados a mejorar su desempeño; Mientras tanto, el 22% estuvo de acuerdo, el 2% es incierto, el 3% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. En caso de responsabilidades, el 52% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las responsabilidades motivan a los empleados a mejorar su desempeño; El 19% está de acuerdo con el hecho, el 7% es incierto, el 15% no está de acuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo. En caso de promoción, el 65% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la promoción motiva a los empleados a mejorar su desempeño; El 22% está de acuerdo, el 10% es incierto, el 3% no está de acuerdo y ninguno está totalmente en desacuerdo. En caso de reconocimiento y evaluación del trabajo realizado, el 72% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el reconocimiento y la evaluación del trabajo realizado motivan a los empleados a mejorar su

desempeño; El 18% estuvo de acuerdo, el 6% es incierto, el 3% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo” (Nabi, M, & TP, 2017)

Tabla 3

*Encuesta 2 Arabian Journal of Business and Management Review*

<i>Elemento</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Incierto</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Muy desacuerdo</i>
Entorno Laboral	72%	22%	2%	3%	1%
Responsabilidad	52%	19%	7%	15%	9%
Promoción	65%	22%	10%	3%	0%
Reconocimiento y valoración del trabajo realizado	72%	18%	6%	3%	1%

Fuente: Nabi, N., M, I., & TP, D. A. (2017). *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited*. Bangladesh: Arabian J.

De esta encuesta se deduce que un gran porcentaje de los empleados valoran la motivación y los componentes del clima laboral que influyen en el desarrollo de su labor, dando muestra de la relevancia que estas tienen en el empleado.

### **2.2.5. La comunicación interna el motor de la organización**

Dentro del mundo organizacional, se sabe de la existencia de dos grandes tipos de comunicación que, en efecto, son los pilares de una compañía; la comunicación interna y la comunicación externa, la diferencia principal radica en el público meta. En el caso de la comunicación interna, el target se enfoca en todos aquellos miembros de la empresa en cada uno de los departamentos, pues son ellos quienes tienen el poder de comunicar las distintas normativas, políticas, ideas de mejora y sugerencias a nivel interno de la compañía.

Para aclarar el anterior punto, (Aguilar, 2017) menciona “la Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los

cuadros, directivos y empleados”. Aunque todos los trabajadores deben tomar parte del plan de comunicación interna el responsable de coordinar este proceso es el líder, es él quien dispone el flujo de la información de una forma precisa, no obstante, a pesar de que la responsabilidad de coordinar recae sobre el líder esto no libera a los empleados de su rol protagónico pues son ellos quienes hacen del proceso comunicativo una realidad. Con esto se consolida mucho más el concepto de empleados como parte de un equipo, empleado que debe estar dispuesto a reunir sus esfuerzos individuales en colectivos, con el objetivo claro de alcanzar un objetivo organizacional.

La comunicación interna es una disciplina muy joven, aún no se encuentra en su plenitud, sus inicios datan de la década de los setenta. Ahora bien, en términos simples, la comunicación interna es, como lo indica su nombre, dirigida al público interno de las empresas, es decir, los trabajadores. Esta comunicación busca generar un cambio cada vez más ágil en los procesos de la compañía mediante la interacción y motivación constante del equipo humano, provocando como consecuencia, el aumento en la producción y creando un compromiso empresarial en pro del mejoramiento de los resultados.

A lo anterior se le suma la definición de comunicación interna Para N. Stanton, quien la explica como: “un conjunto de acciones emprendidas y consolidadas para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.” (1993)

La eficacia dentro de una organización solo es posible gracias a los lineamientos de comunicación dentro de la misma, en donde los empleados, quienes son los reales autores de resultados, se sienten parte de la toma de decisiones, advierten el sentido de pertenencia con la empresa y se mantienen informados; esta situación contribuye al mejoramiento continuo y al

perfeccionamiento de procesos que en últimas benefician no solo a la compañía sino a todos sus integrantes.

### **2.2.5.1. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones**

La comunicación interna no solo es útil en compañías multinacionales o transnacionales, cualquier empresa sin importar su tamaño, requiere de la comunicación como un mecanismo estratégico, esencial para dar respuesta a las necesidades de los proveedores de servicio a nivel interno y externo de la organización. Es un elemento tan importante que puede ser “reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio” (Serrano, 2012)

El reto del siglo XXI recae en la implementación de normativas apropiadas de comunicación interna. Las empresas que siguen cometiendo las mismas falencias deben su improductividad a la toma de soluciones facilistas y a corto plazo, ignorando por completo el capital humano como el eje principal de la rentabilidad empresarial. Ineludiblemente, se necesitan cambiar esos modelos de comunicación para alcanzar el éxito en el mercado actual. Esta falencia se origina en parte por la carencia de guías gerenciales o corporativas utilizadas como orientación en la puesta en práctica de un modelo viable. Pero también se provoca porque las tácticas comunicativas no consiguen su objetivo de enviar la información directamente a su destino, los directivos brindan informaciones generalizadas distorsionando los mensajes y haciendo no llegan específicamente a quien debe realizar las acciones requeridas.

Esta información termina extraviándose ya sea porque el canal no fue conveniente o porque el mensaje no era conciso dando a entender ideas inservibles o erróneas a su respectivo receptor. A esto último Andrade (Andrade, 2005) lo denomina como “información chatarra”,

refiriéndose con ese término a aquella que no satisface necesidades específicas, interesa a pocas personas y proyecta en los medios en general una baja aceptación y credibilidad en la organización.

Se deduce entonces, el control de la información es necesario, por tanto, la precisión del mensaje permite una filtración eficaz dentro de las áreas, permitiendo la aceptación del mensaje por parte del receptor de una manera más efectiva.

Por otro lado, La importancia de la comunicación interna empieza a generar impacto en la creación de valor y en la consecución de objetivos corporativos y estratégicos cuando organizaciones manifiestan que hay elementos faltantes en programas de capacitación e implementación de instrumentos de evaluación. Lo anterior conforma un complejo de principios necesarios en la comunicación interna reflejados en resultados positivos como: La retención del talento dentro de la empresa, el alto desempeño laboral y la satisfacción de todos los empleados.

Estos empleados necesitan estar inmersos en un factor base dentro de la comunicación interna la cual es la cultura organizacional. Esto implica un ambiente laboral resolutivo, propicio y positivo como base indispensable en el desarrollo profesional de toda organización; la cultura y la comunicación son piezas ineludibles en la apropiación de un clima organizacional más confortable y enriquecida con valores corporativos y empresariales tales como trabajo en equipo, resolución de problemas, valoración de desempeño, entre otros.

#### **2.2.5.2. Tipos de comunicación interna**

Según (Robbins, 1999) La comunicación interna se divide en tres tipos diferentes: La comunicación ascendente la cual tiene lugar de abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; la comunicación descendente la cual se realiza al contrario, es decir, de arriba hacia

abajo; y la comunicación lateral u horizontal la cual se desenvuelve entre empleados de las áreas diferentes.

El libro *Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones* en su octava edición (Adler & Marquardt Elmhorst, 2005) ha organizado los tres tipos de comunicación interna en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Tipos de comunicación interna*

Concepto	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Lateral / Horizontal
<b>Definición</b>	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones del trabajo</li> <li>- Lógica del trabajo</li> <li>- Procedimientos y prácticas organizacionales</li> <li>- Retroalimentación a subordinados</li> <li>- Adoctrinamiento de la cultura de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo realizado por los subordinados</li> <li>- Problemas laborales sin resolver</li> <li>- Sugerencias para mejorar</li> <li>- Lo sentido por los subordinados acerca del trabajo y sus compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar tareas</li> <li>- Resolver problemas</li> <li>- Compartir información</li> <li>- Manejar conflictos</li> <li>- Crear afinidad</li> </ul>
<b>Posibles Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir/corregir errores de los empleados</li> <li>- Mayor satisfacción con el trabajo</li> <li>- Mejor estado de ánimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos</li> <li>- Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor cooperación entre los empleados con distintas obligaciones</li> <li>- Mayor entendimiento de la misión de la organización</li> </ul>

<b>Posibles Problemas</b>	- Mensajes insuficientes o poco claros	- Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia	- Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas
	- Exceso de mensajes	- Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	- La especialización dificulta la comprensión
	- Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios		- El exceso de información desalienta los contactos
			- Las barreras físicas desalientan el contacto
			- Falta de motivación

Fuente: Adler, R. B., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Mcgraw-Hill Interamericana de México.

#### **2.2.5.2.1. Comunicación Ascendente**

Este tipo de comunicación fluye desde el nivel inferior hacia el superior de la organización. Este modelo se caracteriza por la ventaja obtenida por los directivos en los proyectos de la compañía gracias a la gestión con sus empleados, si el canal de comunicación ascendente es eficaz, las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta y posteriormente convertidas en acciones de mejora. Pero esta no es la única ventaja, también permite a los altos niveles de la compañía determinar cómo es el ambiente general entre compañeros de trabajo y su nivel de satisfacción para así poder efectuar posibles soluciones en términos de comunicación y manejo de conflictos.



Diagrama 8 Elementos de la comunicación ascendente

Fuentes: Creación propia (2019)

Los mensajes que circulan de colaboradores a dirigentes se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. (Llacuna Morera, 2007)

#### **2.2.5.2.2. Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación fluye desde el nivel superior hacia el inferior de la organización. Es el nivel en donde los directivos pueden retroalimentar a los empleados, permite

efectuar la asignación de funciones y objetivos, proporcionar manuales de procesos a los trabajadores, instaurar nuevas prácticas o procesos, entre otras funciones igualmente importantes en la labor de cada trabajador.

Esto lo rectifica Bhal y Ansari citado por Navarro y Carmona en su artículo “Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización” en donde destacan: “El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo” (De la Rosa Navarro & Antonio, 2010)

En el desarrollo de la comunicación descendente es fundamental incentivar la relación Jefe-empleado, Por un lado, el rol del jefe más que una figura de poder, debe ser una figura de autoridad, liderazgo, alguien a quién debe seguirse por su experiencia, su sabiduría y su humanidad. Por otro lado, el rol del empleado es el de enriquecer esta relación aportando creativamente en su labor, siguiendo los lineamientos designados e informando de forma activa de todos los por menores que se puedan presentar diariamente en el desarrollo de sus funciones.

Cuando existe un verdadero liderazgo es inevitable la generación de vínculos emocionales apoyadas en el valor por la función del otro, se entrañan sentimientos de respeto, agradecimiento, añadiendo la admiración del uno por con el otro, esta relación meramente profesional pero íntimamente emocional fomenta el buen desarrollo de los procesos administrativos, productivos y de servicio de toda compañía, en virtud de ello las facultades comunicativas se basan en el dialogo, el entendimiento y la comprensión.

El jefe o líder de determinado proyecto u organización debe tener la capacidad para comunicar sus sentires de una forma apacible, teniendo dominio sobre su carácter y sus emociones, apartando de si mismo la predisposición a juzgar una situación por la primera

impresión, hallando la manera de comprender la situación desde su raíz. Como se mencionó en el capítulo: “Escucha activa, una habilidad de sabios” no debe tomarse nada personalmente, es decir ante situaciones adversas o de difícil toma de decisiones se debe atacar a la situación no a la persona, de esta manera no se hieren susceptibilidades y los participantes en el proceso comunicativo podrán reportar sus propias equivocaciones en caso de presentarse, generando así la confianza, evitando que se sientan cohibidos o atemorizados a la hora de hablar, por el contrario, éstos tendrán la seguridad de informar de sus propios errores generando acciones de mejora. En el manejo de esta habilidad el ejemplo debe sentarlo el líder, de lo contrario, no puede esperarse que sus subordinados hagan uso de la comunicación efectiva, en pocas palabras, la forma de comunicación descendente más efectiva es el ejemplo, claro esta, seguida por la claridad en los mensajes transmitidos desde el líder a los miembros de su equipo de trabajo.

#### **2.2.5.2.3. Comunicación Lateral**

Se genera cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes o empleados a quienes les ha sido designado el mismo nivel de responsabilidades. Este tipo de comunicación utiliza más herramientas comunicativas, por ejemplo: reuniones de grupos informales o el uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre

iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y finalmente todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia. (Llacuna Morera, 2007).

Es relevante resaltar que el uso de la tecnología al momento de comunicarse es inevitable, sin embargo, las comunicaciones presenciales suelen ser irremplazables, en este tipo de comunicación se conocen las expresiones verbales y no verbales tanto de dirigentes como de funcionarios, sin embargo, existen corporaciones que dada su extensión les es imposible el contacto presencial, es allí donde se hace necesario el uso de las nuevas tecnologías, la combinación entre la comunicación presencial y no presencial permite llegar a una efectividad en la comunicación transmitida, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales, en este sentido, las organizaciones deben implementar estrategias que impulsen la comunicación efectiva bajo cualquier concepto o circunstancia.

#### **2.2.6. El rol del dirigente en el proceso comunicativo**

Las cadenas comunicativas en las organizaciones nacen a partir de la interrelación de individuos, dada en diferentes contextos y a distintos niveles, potencializando la integración de sus integrantes. El primer paso hacia el desarrollo del acto comunicativo implica una planeación específica y una verificación previa del ambiente y del receptor, en forma de constatación de la disposición y actitud de los interlocutores para dar una respuesta inmediata ante cualquier requerimiento. Este hilo conductor, llevaría a la siguiente teoría: La persona principal de la respuesta rápida es el jefe o el directivo, quien debe ser el abanderado en cuanto a respuesta rápida.

Los modelos de gestión predominantes antes de la aparición de las nuevas tecnologías tuvieron como enfoque principal, el aumento de la productividad laboral a toda costa. En ese

entonces, el empleado era visto como un objeto más o un escalón adicional para aumentar la generación de riqueza de los mandos más altos, no como seres humanos clamando por una condición digna. Allí, la figura de autoridad formal se dibujaba en una figura dictatorial, intocable y presuntuosa de su posición. Por consiguiente, el liderazgo y control de los dirigentes se veían medidos en la presión y el temor ejercido en sus empleados en el puesto de trabajo.

La relación entre subordinado y dirigente era en aquel momento nula, las órdenes impartidas debían ser ejecutadas sin consenso u aprobación por parte de los empleados, de igual manera, las sanciones o despidos debían aceptarse sin derecho a reclamar o exigir.

Actualmente, los modelos de gestión rígidos e inflexibles evidentemente no funcionan como lo hacían antes. El estilo constantemente cambiante de los trabajadores, ahora profesionales y autocríticos, se sumergen en el mundo empresarial con altas expectativas de sus compañeros y jefes, exigiendo condiciones gratificantes, estimulantes, menos intransigentes, menos burocráticas. El jefe de hoy debe forzosamente abandonar los esquemas de “solo mandar”, debe ser un directivo que lidere, guíe y apoye a sus subordinados en el desarrollo de las funciones en los puestos de trabajo.

#### **2.2.6.1. ¿Qué es un jefe?**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española un jefe es “aquella persona que manda sobre otras”. Se puede decir entonces, el rol del jefe no se limita únicamente a ámbitos laborales, sino también familiares.

Por otro lado, Martha Alicia Alles, plantea el rol del jefe de la siguiente manera: “La expresión “rol del jefe” –al igual que la de “jefe entrenador”- implica un concepto que encierra un conjunto de actividades y roles que debe, necesariamente, cumplir cualquier persona que tiene a otras a su cargo”. (Alles, 2007)

De lo anterior, se puede sintetizar el término jefe afirmando: Es aquella persona encargada de cumplir con un rol dentro de una organización, añadiendo a sus obligaciones habituales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición como lo son:



Diagrama 9 Funciones del jefe

Fuente: Creación propia (2019)

Según el libro “La práctica de la inteligencia emocional” de Daniel Coleman, “Los mejores jefes de equipo son capaces de conseguir que todo el mundo comparta los mismos objetivos y el mismo programa de trabajo” (Coleman, 1998). Por otro lado, Martha Alles confirma el término “jefe”, afirmando que: “La palabra jefe implica un concepto referido a todos aquellos con personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico”. (Alles, 2007)

Así pues, la práctica del jefe integral sus funciones giran en torno a sus subordinados y el planteamiento de la relación bidireccional entre ellos. En este sentido, un jefe debe ser agente de

la escucha activa, ampliando su papel al de mediador, motivador y líder. Frente a los empleados, un jefe debe ser alentador al proceso participativo y comunicativo entre ellos, mejorando el clima y cultura organizacional. Coleman afirma que:

Cuando un jefe de equipo expresa prematuramente su opinión en una reunión de toma de decisiones, el grupo aporta menos ideas y toma decisiones más pobres. Pero, cuando los jefes de equipo se mantienen a cierta distancia y actúan fundamentalmente como facilitadores del proceso grupal sin tratar de imponer su punto de vista sino expresándolo al final de la reunión, el resultado suele ser una decisión más adecuada. (Coleman, 1998).

Desde otro punto de vista, la dirección y coordinación de un jefe hacia los trabajadores remite a la capacidad de motivar y concienciar a los demás para desarrollar todas sus capacidades en el trabajo. Igualmente, el líder debe ser autocrítico y firme en sus conductas, en otras palabras, un buen líder debe tener una fuerte inteligencia emocional.

Pero, ¿Qué es inteligencia emocional en los jefes? Harvard Business School Publishing Corporation sugiere: “La inteligencia emocional es un factor crucial en el desarrollo del buen jefe, el cual consta de 5 componentes principales: Autoconciencia, autogestión, motivación, empatía y habilidades sociales”. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2008). Entonces, se puede afirmar, la inteligencia emocional involucra la interacción desde los sentimientos, abarcando una serie de habilidades, conductoras de la mejora en la calidad laboral. “Las emociones tienen una importancia enorme en nuestro día a día, tanto personal como laboralmente: deciden en gran medida la calidad de vida que tenemos, o mejor dicho, *que sentimos que tenemos.*” (Gan Bustos & Triginé, 2013)

Siguiendo características anteriores, Martha Alles, en su libro “Rol del Jefe, cómo ser un buen jefe” realiza una síntesis resumiendo y agrupando las responsabilidades de un jefe efectivo (Alles, 2007):

Tabla 5

*Responsabilidades de un jefe efectivo*

<b>Responsabilidades</b>	<b>Descripción</b>
<i>Seleccionar colaboradores</i>	Un buen jefe está en la obligación de elegir a sus colaboradores, de asumir el compromiso de hacerlo por cuenta propia, independientemente de que el departamento de Recursos Humanos sea el encargado. Del mismo modo, debe realizar una evaluación o verificación personal en el proceso de reclutamiento y selección de la compañía. En virtud de ello, el jefe debe medir las competencias del nuevo personal y dirigirse a ellos en caso de identificar logros o falencias.
<i>Evaluar colaboradores</i>	Los jefes tienen lineamientos de evaluación definidas para el control de procesos efectuados por los colaboradores, por lo tanto, su deber es seguirlas cabalmente, siendo agentes inmanentes del feedback laboral frente a cómo se está realizando el trabajo.
<i>Distribuir tareas, delegar y responder</i>	Estas funciones corresponden a la versatilidad del líder para identificar las aptitudes y competencias de los empleados determinando quién podría cumplir con las tareas asignadas sin dificultad. En ese sentido, la delegación de funciones implica también una respuesta inminente del jefe en referencia a los fallos presentados por parte del delegado.
<i>Dar aliento a sus colaboradores</i>	Esta tarea está directamente vinculada con la motivación permanente a los empleados y las recompensas o estímulos otorgados, de manera personalizada, gracias a las metas u objetivos realizados dentro de la compañía.
<i>Comunicar la visión organizacional, los valores, las políticas, los cambios, etc.</i>	La comunicación bidireccional es vital, corrobora la aceptación y entendimiento de la información por parte del receptor. A partir de una comunicación bidireccional se transmite y difunde en una compañía los valores corporativos, la misión, la visión y los futuros cambios a realizar de manera efectiva.
<i>Ser un entrenador en el desarrollo de sus colaboradores</i>	El jefe está en función de apoyar, de alentar el crecimiento de los trabajadores dentro de la compañía mediante el cumplimiento de tareas y el desarrollo de nuevas competencias.

Fuente: Alles, M. A. (2007). *Como llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo*. Buenos Aires: Gránica Empresas Polar.

### **2.2.6.2.El jefe y sus colaboradores**

La comunicación entre los jefes y sus colaboradores es primordial como herramienta para la creación de vínculos profesionales. Establecer reglas, procesos de evaluación o retroalimentación, la difusión de mensajes e información significativa, la observación de

fallas, entre otros, integran la tarea comunicativa de las organizaciones eficientes y productivas.

Ahora bien, existen dos tipos de comunicación correspondientes al proceso comunicativo entre el jefe y sus colaboradores: la comunicación ascendente, y la comunicación descendente. La definición a los anteriores términos se ha establecido en el capítulo 2.

La relación entre jefes y colaboradores debe suponer un nexo viable y pragmático encaminado hacia un solo lugar y una sola meta. Es allí donde los jefes se percatan de la relevancia de los subordinados en función de su repercusión en el ambiente profesional cuando se trata de comunicación organizacional apropiada. Martha Alles respalda esta teoría asegurando que:

Los colaboradores deben ser considerados como adultos, en juego de roles con su jefe genera el llamado “win-win”, es decir, una situación en donde las dos partes ganan según las circunstancias. Muchas veces las organizaciones asumen que sus colaboradores son como “niños” que deben ser guiados “de la mano” para trabajar. (Alles, 2007)

Los jefes tienen un rol activo en la elección de sus colaboradores; el comportamiento de todos ellos interactúa permanentemente, produciendo modificaciones mutuas. (Alles, 2007). Para esto, es importante seguir un proceso de selección de empleados, de manera objetiva y libre de prejuicios, evidentemente, teniendo en cuenta los requerimientos necesarios para la vacante en conjunto con los conocimientos y competencias del candidato.

Eduardo Rábago, en su libro “Gestión por competencias” indica la definición de competencias en los empleados así: “Las competencias incluyen nuestra imagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos poniendo en

marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados”. (López, 2010)

En ese orden de ideas, la etapa de selección de colaboradores reincide en las habilidades directivas del jefe y su potencial para identificar al candidato más apropiado para cumplir con las expectativas y criterios del cargo en espera. Cabe mencionar que el directivo tiene la opción de completar la vacante con personal interno, si este aplica, o externo mediante entrevistas y capacitaciones. Por un lado, el personal interno facilita la adaptación al nuevo cargo, mejorando las condiciones laborales al contribuir con el crecimiento dentro de la empresa. Por otro lado, el personal externo, aunque requiere de capacitaciones e inducciones extenuantes, alienta el progreso y expansión de la compañía, además de la posibilidad de atender nuevas ideas.

### **2.2.6.3.Stakeholders**

El término “stakeholder” podría considerarse medianamente joven; su primera aparición se vio en 1984 de la mano de de R. Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (Freeman, 2010)

En este libro el autor señalaba la existencia de distintos “grupos de interés” o “partes interesadas” representativas, cuyos aportes son esenciales en la planificación estratégica de empresas. La necesidad de entender el entorno empresarial crea este nuevo término, dando a entender que hay otras figuras elementales directas o indirectas además de los propietarios implícitas en el progreso empresarial.

Freeman expresaba: Las partes interesadas son imperiosas en el fracaso o éxito de la organización en el mercado. De esta manera, los involucrados o afectados no serán solo los directivos sino todos aquellos en su entorno: **trabajadores, socios, proveedores competidores, familias de todos los involucrados, clientes y sociedad**. (Recolons, 2017)

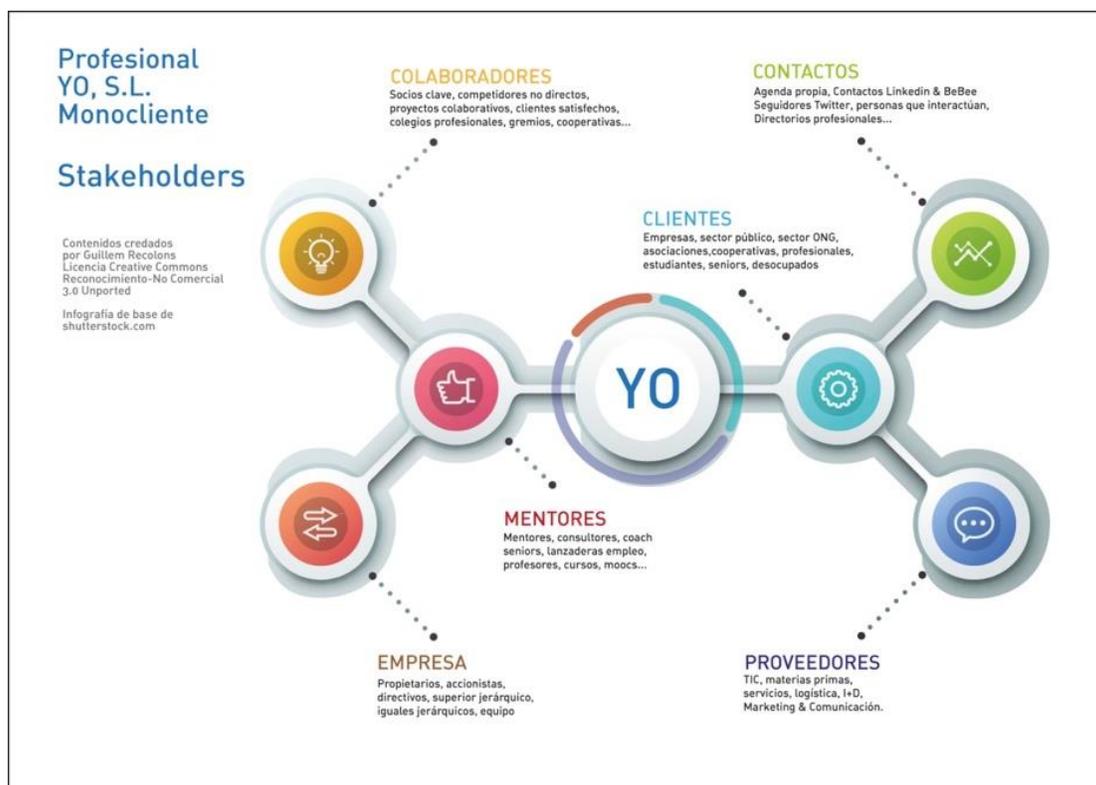


Diagrama 10 Stakeholders

Fuente: Recolons, G. (14 de Mayo de 2017). *¿Qué es un stakeholder y cómo afecta a la gestión de marca personal o personal branding?* Obtenido de <https://www.guillemrecolons.com/tag/stakeholders-externos>

Los stakeholders se pueden dividir a sí mismos en dos tipos (Parra, 2018) :

Tabla 6

*Stakeholders internos y externos*

<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores</li> <li>• Propietarios</li> <li>• Directivos</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Accionistas</li> <li>• Socios</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores</li> <li>• Sociedad general (familia de los involucrados)</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Grupos de intereses sociales</li> <li>• Ecologistas</li> <li>• Defensores de los clientes</li> <li>• Administración Pública</li> </ul>

Fuente: Parra, C. (2018). La película del Stakeholder ¿Qué son?. Rockcontent.

Los stakeholders internos son imprescindibles para el funcionamiento de una organización éstos de una u otra forma tienen vínculos económicos con la misma y los stakeholders externos son aquellos que no participan directamente en la organización pero de igual manera se ven afectados por las decisiones y resultados de la misma.

### **2.2.7. Estado del arte**

Las empresa, ya sea de productos o servicios, buscan la conducción de la compañía hacia el éxito corporativo. Mediante la proyección de planes a corto, mediano y largo plazo, las compañías pueden predecir el porvenir de sus relaciones con colaboradores y su posición frente a la competencia. Pero, ¿Cuál es la clave para lograr el reconocimiento total de la organización en el mercado actual?: Empleados productivos.

Un informe de “México ¿Cómo vamos? Define el termino “productividad” de la siguiente manera:

La productividad es una medida de que tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica el logro en la producción de mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. (Galindo & Ríos, 2015)

De lo anterior se podría resaltar la productividad como una medida de eficiencia como un factor de conexión entre los factores humanos y los bienes, lo cual implica producir a gran escala con la misma cantidad de insumos iniciales.

Por otro lado, la revista Industria y Negocios en su versión digital define la productividad como:

(...) un criterio importante del desempeño, porque cuando se mide bien se termina comprendiendo algo sobre la eficiencia, eficacia y calidad. Es un indicador que se tiene en el panel de instrumentos, porque puede decir de una manera clara lo que le está pasando a la empresa. (Revista Industria y Negocios, 2015)

La productividad es entonces, un indicador de eficiencia dirigido exclusivamente por la influencia del potencial de su capital humano, el cual es el responsable de suministrar los resultados de las acciones que deben llevar a término la consecución de objetivos de la compañía.

Entre los resultados de la productividad esta el aumento de los ingresos. En la medida en que los trabajadores sean productivos ya sea por factores como el clima laboral apropiado, la cultura laboral estable o la buena comunicación organizacional, la generación de riqueza será mayor para la compañía y sus respectivos colaboradores.

Cabe destacar que los insumos o el capital no son suficientes para lograr el éxito o la productividad si el personal no coopera. Normalmente, el trabajador comprometido con la fijación de objetivos asume una postura competitiva que lo impulsa a avanzar, a producir; por ello, se deben atender a las necesidades subyacentes del trabajador completamente con el fin de planear herramientas influyentes en su rendimiento, autonomía y actitud laboral.

Existe una relación innata entre comunicación y productividad, de esta afirmación se destacan afirmaciones como las siguientes: “A mayor exactitud de la información y las opiniones generadas en la organización mayor será la productividad y por tanto, la comunicación eficaz y los rendimientos elevados irán a la par” (Blum & J, 1997)

Según Clappitt y Downs la satisfacción de los empleados y su rendimiento están correlacionados fuertemente con los procesos de comunicación interna y se acepta que el tipo de organización, por ejemplo, si es una empresa manufacturera o de servicios, puede modificar la relación entre comunicación y productividad. También aseguran que “algunos investigadores han examinado el impacto de la comunicación supervisor/subordinado en la productividad. Se ha demostrado que la productividad más alta es asociada con una retroalimentación más efectiva

sobre el desempeño. Normalmente los supervisores son los responsables de esta retroalimentación, por eso no es sorprendente que muchos investigadores han indicado que la efectividad de la comunicación de los supervisores esta relacionada con la productividad del empleado. (Clampitt & Downs, 1993)

Por otro lado, Hellweg y Phillips sostienen que pocos estudios han incorporado visiones multidimensionales de la productividad y que existen numerosas variables organizacionales que pueden mediar la relación entre ésta y la comunicación; además, podría existir una diferencia en la relación basada en el nivel del empleado involucrado, el tipo de trabajo – ya sea mecanico o creativo – y si su desempeño es muy dependiente de la información; de igual manera, el tamaño de la organización puede ser un factor que incida en la relación entre comunicación y productividad. (Hellweg & Phillips, 1982)

En definitiva, la comunicación y la producción son elementos totalmente correlacionados en el mundo empresarial, estos autores confirman la interrelación existente entre ellas y corroboran la premisa inicial de la comunicación como parte fundamental de gestión para el aumento en la productividad y en consecuencia en la obtención de altos ingresos y riqueza para las organizaciones.

#### **2.2.7.1. Conclusión**

Entre las conclusiones más relevantes de este, el estado del arte, se pueden destacar las falencias presentadas en algunas organizaciones sobre la coordinación de la Comunicación Organizacional interna están repercutiendo en el desempeño de las mismas.

Sin embargo, también cabe resaltar la importancia acerca de una eficaz comunicación dentro de cualquier organización y algunos problemas en el trabajo demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala comunicación.

## **Capítulo 3. Metodología**

### **3.1.Introducción**

El método descriptivo es una investigación teórica desarrollado por medio de un análisis identificando los beneficios obtenidos a través del uso e implementación de sistemas efectivos de Comunicación Organizacional dentro de las empresas.

Mediante el uso de la investigación descriptiva y un estudio de caso, determinado por un proceso de búsqueda, análisis e indagación de diferentes documentos se establecerá la importancia de la comunicación organizacional, presentando dos modelos de comunicación en donde se tendrá por objetivo crear una guía de dirección en la comunicación empresarial con el propósito de impulsar el mejoramiento de la productividad en empresas del área de bienes o servicios.

### **3.2.Tipo de estudio**

Se presenta un analisis integral abordando diferentes autores enfocados en los aspectos relevantes y elementos influyentes entre la comunicación organizacional y la productividad en las organizaciones del sector de bienes y servicios, poniendo a prueba nuevos conocimientos en estos temas y proveyendo elementos relevantes para tener un mayor impacto a nivel empresarial.

### **3.3. Contexto**

Se analizan de manera integral dos modelos de comunicación organizacional diferentes entre sí, pero igualmente funcionales, con el objeto de mostrar alternativas de gestión efectiva, óptimas para desarrollar en compañías pertenecientes a la industria comercial y de servicios. Las propuestas presentadas pertenecen a las empresas Natural English Colombia S.A.S, perteneciente

al GRUPO JOM y Automotive Plastics - APSAGROUP S.A., aliado de General Motors Company.

### **3.3.1. Participantes**

Se toman dos empresas reconocidas por el manejo de su comunicación organizacional, por un lado Automotive Plastics - APSAGROUP S.A., se ha dedicado a la inyección de plásticos, a la fabricación de piezas automotoras desde 2007 cuyas capacidades van desde ingeniería hasta la manufactura de clase mundial. APSAGROUP ha establecido al interior de la compañía un modelo de comunicación organizacional, limitado por los requerimientos de la empresa llamado BIQS (Build in Quality Supplier), creado por uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo, General Motors.

Por otro lado, se analiza el modelo de comunicación organizacional de Natural English, una de las empresas del Grupo JOM; una multinacional latinoamericana que ofrece un innovador programa para el aprendizaje y perfeccionamiento del idioma inglés. Actualmente con una trayectoria de más de 35 años a nivel Internacional, con presencia en 6 países de Centro América, Sur América y el Caribe.

### **3.3.2. Rol del investigador**

Esta investigación tiene como propósito analizar algunos procesos de comunicación desarrollados en diferentes empresas con el fin de establecer sus similitudes y plantear una guía gerencial. El investigador tiene la obligación de llevar a cabo métodos de observación y análisis teniendo un pensamiento imparcial y siendo objetivo frente a las conclusiones y reflexiones obtenidas.

Dicho análisis debe aportar a la sociedad, los dirigentes y líderes del mundo empresarial, es necesario resaltar puntos de diferenciación cruciales para la puesta en práctica de la comunicación organizacional como una herramienta para el aumento de la productividad.

En el rol del investigador la observación permitirá a las personas involucradas tener una conciencia y apropiación de los conocimientos más clara y acertada en relación al tema investigado, logrando así el logro del objetivo propuesto.

### **3.3.3. Consideraciones éticas**

En el trabajo de investigación la ética debe ser la guía elemental para el desarrollo de los planteamientos propuestos, la veracidad en el contenido depende en gran medida de la capacidad para escoger fuentes confiables, por esta razón el presente trabajo apela a la ética, moral y criterio de las investigadoras.

Por otro lado, se asegura la confidencialidad y protección de la información obtenida en las dos empresas involucradas en el proceso de investigación, tanto en fuentes primarias como secundaria, los datos y nombres se han presentado con previo consentimiento de los interesados.

### **3.4. Instrumentos de recolección de información**

Con el fin de obtener un desarrollo claro y efectivo en esta investigación, la herramienta utilizada como instrumento principal es la observación participante reconociendo de manera vivencial los aspectos más relevantes en la puesta en práctica de la comunicación organizacional.

A través de esta herramienta se resaltan aspectos que a simple vista no podrían ser analizados, ni reconocidos como parte fundamental de los procesos comunicativos dentro de una empresa, pero que con este instrumento de recolección de información es posible identificar, verificar y relacionar con otros fenómenos más visibles en la compañía.

### **3.4.1. Observación participantes- Hallazgos generales**

El instrumento utilizado para el desarrollo de este proyecto, observación participante, se desarrolló en las dos empresas mencionadas anteriormente con el apoyo de sus respectivos directivos. En Apsagroup Oswaldo Fajardo, Gerente General; Mario Arevalo Jefe de Producción y Calidad y José Plinio Díaz Escobar, Técnico en inyección de plásticos; en Natural English Giovanni Rodríguez, Vicepresidente de Publicidad y Zoraida Mohamed Directora Corporativa de monitoria.

La empresa Apsagroup se visitó el día 10, 12 y 17 de diciembre de 2018 y la empresa Natural English se visitó los días 10, 15 y 21 de enero de 2019, en estas visitas se realizaron entrevistas con los directivos y se dio acceso a la información que posteriormente se analizó e integro en conclusiones puntuales referentes a la comunicación organizacional efectiva.

### **3.5.Conclusión**

Mediante los resultados de la investigación descriptiva se establecen patrones y similitudes por medio de la observación participante entre dos empresas con sistemas de comunicación que han demostrado ser efectivos en niveles de comunicación ascendente, descendente y lineal, se pretende con los resultados de este trabajo y el apoyo de los involucrados en el proceso determinar la relevancia y herramientas cruciales dentro de la Comunicación organizacional.

## **Capítulo 4. Análisis de datos y resultados**

### **4.1.Introducción**

En la elaboración de datos para esta investigación se tomaron diferentes aspectos de vital importancia en el desarrollo de la operatividad y administración de los equipos de trabajo, aspectos como el desarrollo integral de los funcionarios, la capacitación, entrenamiento y formación de los mismos y la gestión estratégica desarrollada a partir de la comunicación.

Se presentan dos casos de empresas fundamentadas en la dirección de información bilateral entre empleados y clientes, buscando mejorar de manera eficaz la Comunicación Interna en todo nivel. A partir de este concepto, surge el ánimo de interpretar por medio de la observación y escucha aspectos con relación a la comunicación que pueden ser tomados como ejemplo para otras entidades u organizaciones, en otras palabras, se busca desarrollar una guía gerencial que simplifique operaciones complejas en operaciones de resolución de conflictos, escucha activa y desarrollo del humanismo.

#### **4.1.1. Análisis de datos**

##### **4.1.1.1.Propuestas de mejoramiento y comunicación organizacional**

La inclusión de los empleados en el desarrollo de los procedimientos organizacionales es solo un punto de partida para lograr desarrollen nuevos procesos de gestión, fortaleciendo su relación con los trabajadores. Sin embargo, aún existen organizaciones carentes de un modelo permanente y estratégico, fijado a partir de parámetros para facilitar una comunicación efectiva.

Por esta razón se analizan de manera integral dos modelos de comunicación organizacional diferentes entre sí, pero igualmente funcionales, con el objeto de mostrar alternativas de gestión efectiva, óptimas para desarrollar en compañías pertenecientes a la

industria comercial y de servicios. Las propuestas presentadas pertenecen a las empresas Natural English Colombia S.A.S, perteneciente al GRUPO JOM y Automotive Plastics - APSAGROUP S.A., aliado de General Motors Company.

#### **4.1.1.2. Modelo BIQS - Automotive Plastics - APSAGROUP S.A - General Motors Company.**

El modelo de comunicación de una empresa, en relación a su labor productiva o sector, debe estar dirigida hacia el mejoramiento continuo y la productividad, reduciendo al máximo pérdidas, errores y barreras comunicativas entre trabajadores y directivos.

Es fundamental establecer guías para el personal de la organización, es una obligación por parte de gerentes, directivos y jefes fijar los canales de comunicación más adecuados para generar un ambiente laboral de sus colaboradores en constante armonía.

Automotive Plastics - APSAGROUP S.A, una de las empresas mencionadas anteriormente, se ha dedicado a la inyección de plásticos, a la fabricación de piezas automotoras desde 2007 cuyas capacidades van desde ingeniería hasta la manufactura de clase mundial. APSAGROUP ha establecido al interior de la compañía un modelo de comunicación organizacional, limitado por los requerimientos de la empresa llamado BIQS (Build in Quality Supplier), creado por uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo, General Motors.

A partir del trabajo en reducción de desperdicios, control de costos y demandas del cliente, GM desarrollo un programa de calidad y modelo organizacional conformado por 11 estrategias de calidad llamado QSB Plus (Quality System Basics Plus), más adelante, evolucionaría a un sistema focalizado en la manufactura de cada proveedor, BIQS, alineando 29

elementos en total, todos proyectados hacia la mejora continua y los vínculos comunicativos de las compañías.

El modelo BIQS es utilizado por múltiples alianzas y proveedores de la compañía, entre ellas - Automotive Plastics - APSAGROUP S.A, con operaciones actualmente en Colombia. Este modelo fue encaminado desde un principio al mejoramiento continuo y la excelencia en toda la compañía mediante pautas y normas específicas con la meta centrada en los empleados, desde operarios hasta altos directivos para mantener una sola línea de seguimiento y fortalecer proceso de comunicación eficaz, participativa y directa.

Este modelo de comunicación organizacional está definido por requerimientos del sistema, como por ejemplo, gestión de calidad, de producción, de logística, entre otros, (cambiantes según el tipo de compañía), a su vez conducido a que la información sobre los procesos productivos sea definidos, asimilados por todo el personal, de manera que la comunicación errada o tergiversada quede nula.

El modelo BIQS pretende presentar un sistema sumamente detallado acerca del funcionamiento de varias áreas de una compañía, en donde todas hace parte de una sola unidad, buscando un solo objetivo: El mejoramiento continuo y el perfeccionamiento de la comunicación interna. (General Motors Colmotores, 2014)



Ilustración 3 Mejoramiento continuo modelo BIQS

Fuente: General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa.

Dentro de las seis áreas principales a desarrollar dentro de esta propuesta de comunicación se encuentran en si mismas varias categorías en los procesos productivos y comunicativos a desarrollar:

#### 4.1.1.2.1. Gestión de calidad

El modelo de comunicación en cuanto a gestión de calidad implementa siete divisiones en sus procesos de producción.



Diagrama 11 Los 7 pilares de la gestión de calidad Apsagroup

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Esta categorización permite a los empleados mantener una comunicación activa, desarrollando estrategias de mejoramiento continuo y manteniendo un ambiente laboral en armonía, se realiza un análisis de cada uno de ellos:

#### **4.1.1.2.1.1. Material no conforme**

El modelo determina, el orden como un factor clave en el desarrollo de un sistema eficiente, en especial cuando se trata de procesos productivos. Toda estructura, proceso o regla debe permitir el seguimiento correcto de cualquier evento, y así evitar fallos en la comunicación. Entre los procedimientos a tener en cuenta en caso de material no conforme están:

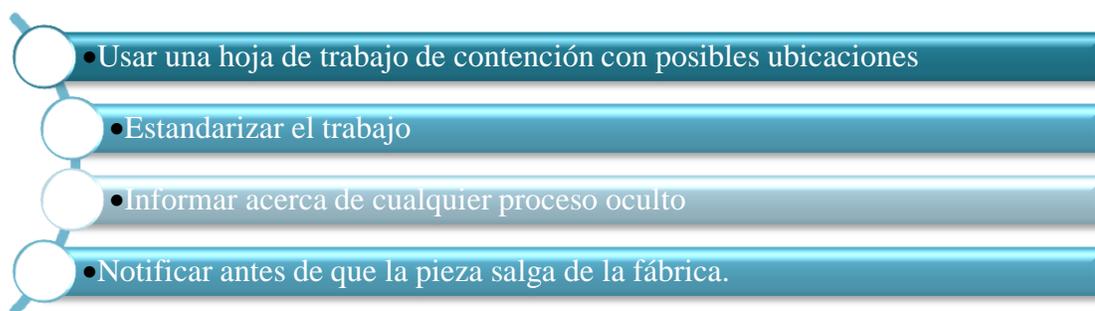


Diagrama 12 Material no conforme

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Las pautas precisas determinan qué debe hacer, informar o comunicar el personal, en qué momento hacerlo y cómo hacerlo, así, el trabajo en conjunto se maximiza, el entorno laboral mejora, y la comunicación es adecuada.

#### **4.1.1.2.1.2. Verificación a prueba de error**

Cada operación, proceso o prueba se evalúa para determinar el riesgo para prevenir el error. Se determina si el riesgo es demasiado alto acorde a varios factores como el impacto de una falla en el cliente, la frecuencia con la que ocurre y la evaluación completa del producto. Por consiguiente, la prueba de error es una técnica para detectar y evitar errores en los procesos en relación con defectos que impacten severamente o de manera adversa a los clientes, produciendo desperdicios durante la fabricación, el ensamblaje o la prueba.

Se puede decir ahora que, la verificación de prueba de error contempla revisiones periódicas para asegurarse de su funcionamiento eficiente. Asimismo, mediante una hoja de recopilación de datos y un líder del equipo, se comunica sobre las fallas y se solucionan.

Entre los mayores beneficios de la implementación de la verificación en una empresa están:

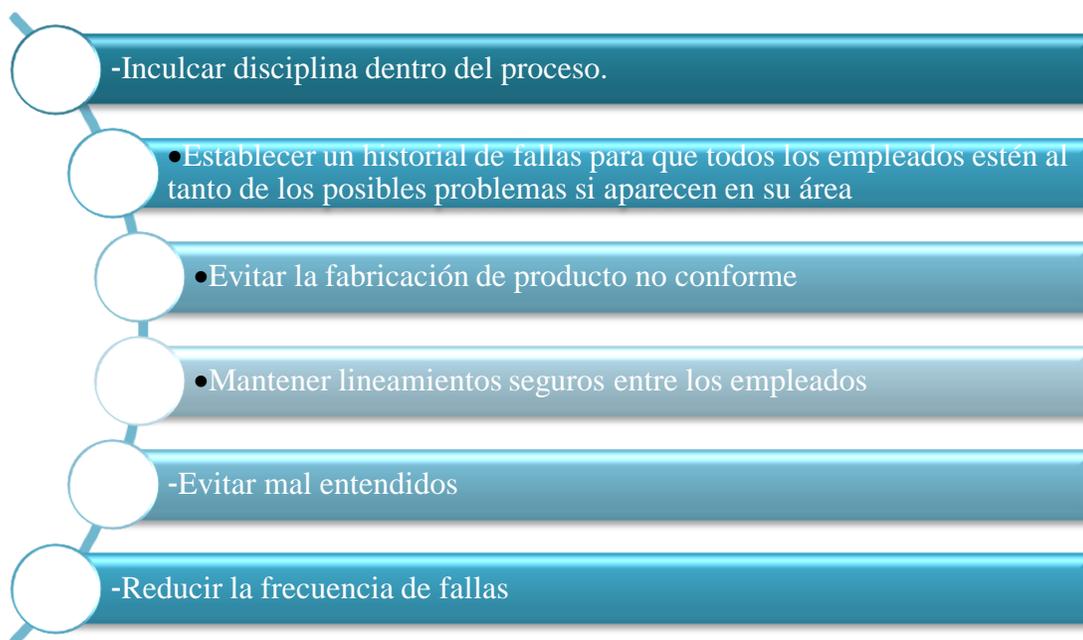


Diagrama 13 Verificación a prueba de error

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

#### **4.1.1.2.1.3. Respuesta rápida y Equipo de resolución de problemas.**

Esta etapa del modelo demanda la ejecución disciplinada de los hitos de calidad y producción en un plazo máximo de 24 horas, para evitar la repetición de un problema garantizando se aborden de inmediato los fallos de calidad. Asimismo, establece criterios específicos para impulsar la respuesta rápida, la resolución de conflictos, proporcionando comentarios en una reunión estructurada, en donde todo el personal trabaja y se comunica activamente.

Con el objeto de puntualizar los pasos a seguir para la implementación de un sistema de respuesta rápida y un proceso definido de resolución de problemas, se crearon “4 pasos” básicos junto con un estándar para documentar las herramientas utilizadas para la identificación y

eliminación de la causa principal de cualquier inconveniente presentado en el equipo de trabajo.

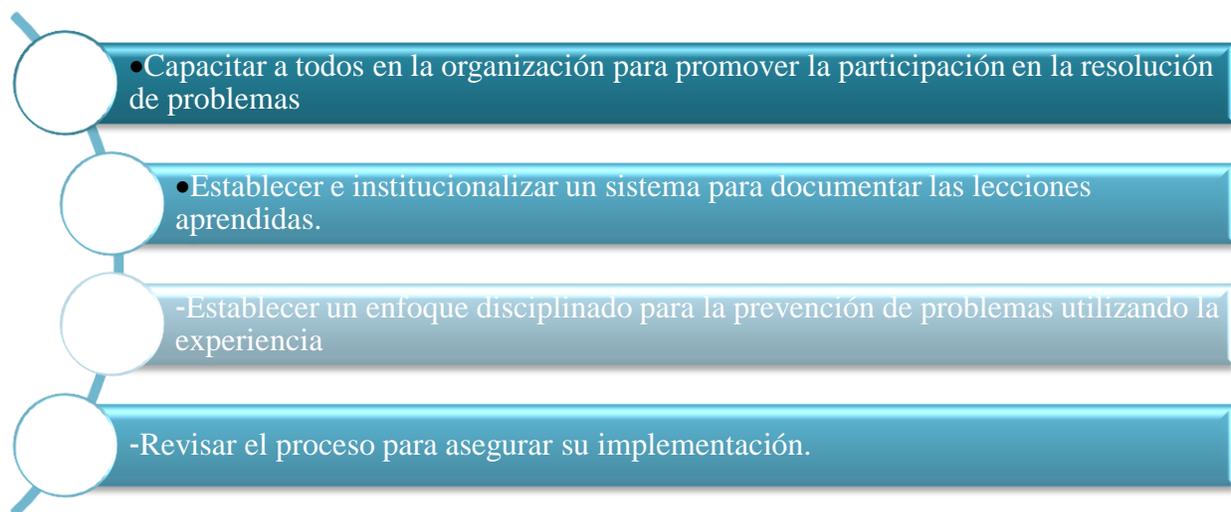


Diagrama 14 Respuesta rápida y equipo de resolución de conflictos

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

#### **4.1.1.2.1.4. Alarma y Escalado**

La alarma y escalada corresponde a un proceso comunicativo, éste indica cuando se detecta un defecto, se debe proporcionar retroalimentación al equipo o individuo involucrado en determinado proceso mediante el uso de un sistema de comunicación. Este está conformado por alarmas con señales visuales y de audio advirtiendo sobre una eventualidad inmediata, ya sea de producción o emergencias externas. Además, los elementos repetitivos se escalan a diferentes niveles organizacionales en donde se brinda respuesta y apoyo adicional para la resolución de problemas.

El proceso de alarma dirige las funciones de soporte a:

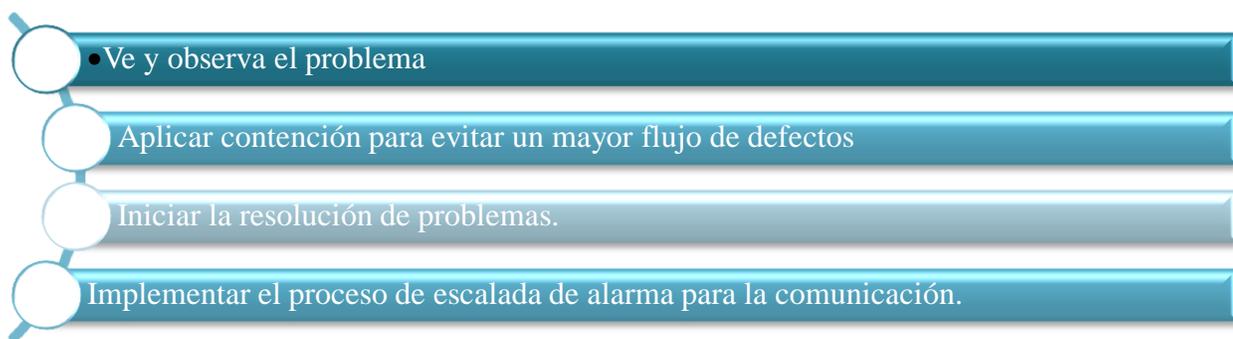


Diagrama 15 Alarma y escalado

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

#### **4.1.1.2.1.5. Estándares visuales - comunicados y entendidos**

Los estándares visuales como: Muestras de límites, alertas de calidad, piezas maestras; es una manera práctica, controlada y directa de comunicar información específica a todo el equipo. Este tipo de señales, esta herramienta es preponderante en el buen funcionamiento de la organización.



#### Ilustración 4 Estandares visuales modelo BIQS

Fuente: General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa.

Nota: Ejemplo de muestras limitantes buenas y malas, de fronteras en el piso de una tienda.

#### **4.1.1.2.1.6. Feedback - Feed Forward**

El Feedback o retroalimentación es uno de los factores determinantes en términos de comunicación entre todo el personal de la empresa y debe ser definida para todos los niveles de la organización.

La información respectiva debe ser segmentada en sincronización (Inmediato, diario, semanal o mensual), contenido (variación al estándar, contención, punto de quiebre, contramedida) y formato (común o visual). Además, al crear un plan de participación entre empleados permite el funcionamiento el feedback dentro de la empresa impulsando de esta manera el mejoramiento constante en la productividad y el rendimiento.

#### **4.1.1.2.1.7. Capacitación / Entrenamiento**

Los líderes deben utilizar planes de capacitación anuales para desarrollar a sus empleados (incluido todo el personal de las áreas de funciones de fabricación y soporte). Se debe prestar especial atención a los nuevos empleados, al personal asignado a un nuevo cargo o posición y a los empleados temporales.

La capacitación debe existir para los empleados y debe basarse en una evaluación de necesidades, es decir, objetivos organizacionales, necesidades de capacitación individuales, etc.

Se usan herramientas de entrenamiento tales como:



Diagrama 16 Herramientas de capacitación

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Los planes de capacitación deben incluir áreas tales como: salud, seguridad y medio ambiente, entrenamiento técnico, desarrollo de liderazgo, entrenamiento específico por áreas (si corresponde) etc.

#### **4.1.1.2.1. Desarrollo integral de las personas**

El desarrollo integral se consolida a partir de un conjunto de procesos a efectuar mediante el cual, los empleados se convierten en partícipes de los logros o éxitos de la compañía. Además, se asegura la orientación y soporte de las personas en todas las actividades desarrolladas, sentando como principio básico la siguiente premisa: *Los empleados son el recurso más valioso de la organización.*

Las principales herramientas hacia la creación del proceso encaminado al desarrollo integral de los funcionarios y colaboradores de la compañía son los siguientes:



### Diagrama 17 Desarrollo integral

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Cada una de estas herramientas maneja unas especificaciones particulares, especialmente la herramienta de “estrategia de liderazgo para forjar el cambio”, ésta desarrolla habilidades como destrezas de observación, creación de un nuevo contexto de “Competitividad”, destrezas para facilitar, conducir y entrenar y de construcción del cambio.

La creación de un plan de sugerencias hace referencia a un documento fácil de usar por parte de los empleados, éste proporciona información detallada sobre elementos específicos del trabajo con el fin de:

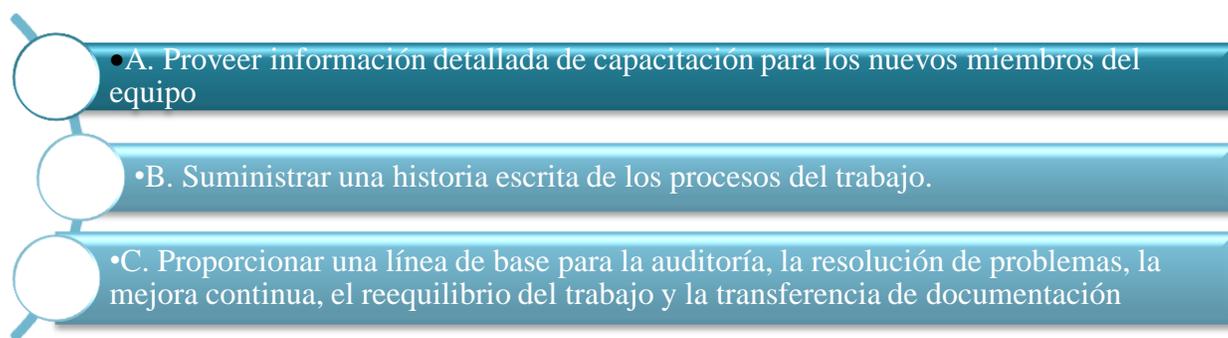


Diagrama 18 Creación de un plan de sugerencias

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Por otro lado, el trabajo estandarizado garantiza el funcionamiento en conjunto y constantemente de las tareas y procedimientos a desarrollar. También, ayuda a la mejora del entorno laboral, control de calidad y la comunicación empresarial, al conservar un orden propio, no hay cabida para una comunicación inexacta.

#### 4.1.1.2.2. Gestión de producción

Apsagroup ha implementado un sistema operativo llamado “Las 5S”, este sistema impulsado por Francisco Rey Sacristán, el el libro *Las 5S, orden y limpieza en el puesto de trabajo* (Rey Sacristán, 2005) denomina el método como:

...un programa de trabajo para talleres y oficinas consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, por su sencillez permite la participación de todos.

Por otra parte (Aldavert, Vidal, & Lorente, 2016), autores del libro *5S Para la mejora continua*, amplían el concepto de las 5s afirmando: “... son una herramienta idónea para introducir, fomentar y consolidar la participación... **la comunicación**, la creatividad, la energía, el compromiso, el deseo de mejora, la visión del valor y el compañerismo entre los empleados.”

El objetivo de este método es mejorar las condiciones de organización, orden y limpieza optimizando y enriqueciendo a su vez la comunicación entre empleados, la competitividad, la productividad, la mejora continua, el clima laboral, la eficiencia y la motivación del personal. A través de un cambio en la cultura organizacional y una práctica planificada de los conceptos de las 5S es posible alcanzar un proceso de mejora duradero, alcanzando los objetivos empresariales rápidamente y sin interrupciones.

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las fases que componen el método:



Diagrama 19 Las 5S

Fuente: Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, & Aldavert, X. (2016). *5S Para la mejora continua*. España: Cims Editorial.  
Diagramación: Creación propia (2019)

Se hace un resumen sencillo compilando la información principal de cada una de estas fases:

- 1- Seiri: Seleccionar:** Se trata de seleccionar, separar y clasificar diversos elementos que de una forma u otra son los causantes de las fallas en la organización. De esta manera, se

establecen normas sobre el trabajo en equipo. El proceso, aunque parece simple, entrega resultados diferenciales en el entorno laboral.

- 2- **Seiton: Ordenar los elementos esenciales de trabajo:** El orden determina los lugares precisos para ubicar cada objeto, facilitando la accesibilidad y evitando la comunicación ambigua entre los participantes. Además, en este punto se instauran normas visibles para todas las personas posibilitando la puesta en práctica de éste elemento de manera permanente.
- 3- **Seiso: Limpiar el entorno y anticiparse a posibles fallas:** No concierne a solo aspectos estéticos, sino de seguridad y de responsabilidad hacia el puesto de trabajo y de anticipación a problemas que se puedan presentar en el futuro. Posteriormente, el equipo de trabajo logrará mantenerse en un punto de referencia estándar y perfeccionada.
- 4- **Seiketsu: Estandarizar las normas de los equipos de trabajo:** A partir de guías y procesos estandarizados se facilita la observación de casos normales y anormales en el área de trabajo, consolidando la unión de un equipo mediante controles visuales expuestos y talleres especiales.
- 5- **Shitsuke: Auditar y consolidar la mejora continua:** Realizar una autoevaluación debe ser un proceso diario y estricto. Es importante efectuar una revisión en los procesos y precisar si las actividades realizadas han aumentado la productividad o si, por el contrario, necesita cambios para mejorar mediante el entrenamiento constante y las acciones autónomas.

La puesta en práctica de estos 5 aspectos alienta una comunicación interna efectiva y permite el aumento de la productividad como lo menciona uno de sus empleados y líder en los

procesos de producción: “Desde que se inicio hace ocho años la implementación de este sistema la productividad ha subido” (Apsogroup S.A.S, 2019)

#### **4.1.1.2.3. Gestion estratégica**

La gestión estratégica es una herramienta importante para Apsagroup, ésta alinea la dirección de proyectos tácticos y competitivos y evalúan decisiones multidisciplinarias. La gestión estratégica permite además, que los objetivos ideados por la organización y los resultados esperados a un corto, mediano o largo plazo se lleven a cabo sin impedimento alguno.

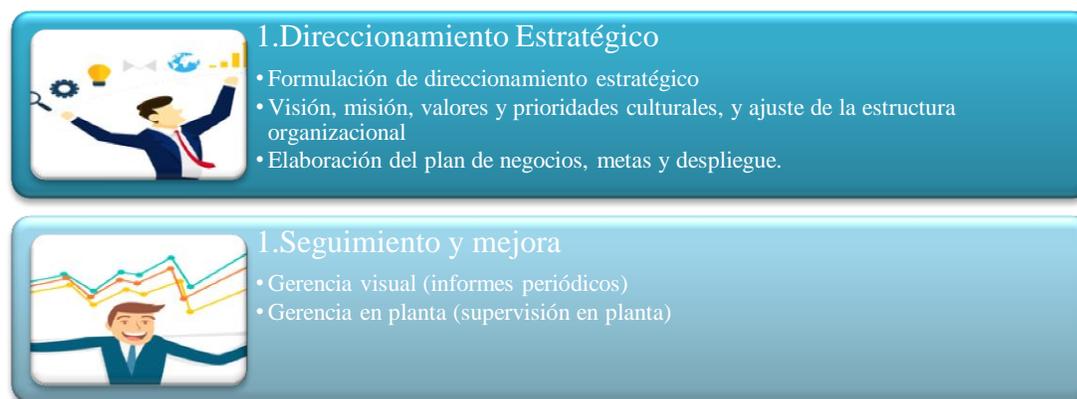
Las estrategias constituidas bajo estándares de comunicación son un enlace directo con la productividad y la mejora continua en los constantes cambios presentados en la compañía. Asimismo, el uso de estrategias internas logra un mayor conocimiento de la empresa, de su cultura organizacional, misión, visión: por consecuente, una mejor relación comunicativa, procesos más eficientes y una coordinación de trabajo en equipo alineada.



### Ilustración 5 Gestión estratégica

Fuente: General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa.

Es necesario entonces, la presencia de ciertas herramientas de la gestión estratégica para facilitar la toma de decisiones en los directivos, como por ejemplo:



### Diagrama 20 Direccionamiento estratégico, seguimiento y mejora

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

La gestión estratégica es parte fundamental de todos los empleados para la consecución de objetivos en la compañía, los aspectos anteriormente mencionados permiten la mejora y seguimiento constante de la operación.

#### **4.1.1.2.4. La excelencia**

En este proceso se busca la motivación del personal posibilitando los procesos de producción y de servicio mediante un trabajo sistematizado, normativo y en equipo. La excelencia en la compañía sobresale a partir de conceptos fundamentales como el liderazgo, la innovación, la mejora continua, la perseverancia, la persecución de objetivos, la unión con cliente, entre otros.

Sus principales herramientas son las siguientes:



Diagrama 21 Programas de promoción para la excelencia

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

En definitiva, la excelencia se persigue a través de la comunicación constante, la capacitación y la implementación de talleres.

#### 4.1.1.2.5. Gestión de costos

Este programa busca crear una cultura de reducción de costos tanto directos como de operación año tras año a través de un control sistemático para eliminar costos que no agregan valor al producto final. La gerencia de costos supervisa los procesos de desarrollo, producción y venta de

product  
os o  
servicio  
s de  
buena  
calidad,

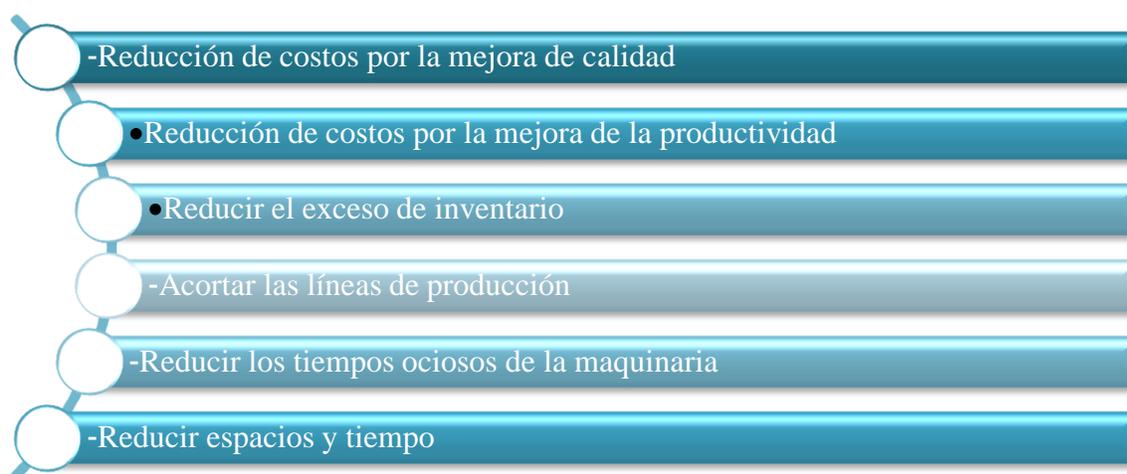


reduciendo todo tipo de desperdicio en actividades tales como:

### Diagrama 22 Gestión de costos

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Por un lado, la gestión de costos se desenvuelve por medio de equipos de trabajo, talleres y actividades determinadas, enfocadas a mantener un compromiso de seguimiento y control.



### Diagrama 23 Actividades a realizar por la gestión de costos

Fuente General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa. Diagramación: Creación propia (2019)

Por otro lado, el control de desperdicios no se limita solo a medidas económicas; la gestión de costos examina y vigila los excesos innecesarios presentados por la compañía en diferentes aspectos, estos se categorizan de la siguiente manera:



Ilustración 6 Los 9 desperdicios

Fuente: General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa.

La pronta identificación de estos “desperdicios” en los procesos de producción y su pronta comunicación permiten el aumento en la producción, un ambiente laboral estable, una mejora en la gestión de calidad y en últimas el bienestar de la compañía.

Este aspecto y todos los mencionados anteriormente dan muestra de una comunicación eficaz puesta en práctica, indudablemente es un proceso conformado por los esfuerzos mancomunados tanto de empleados como de dirigentes.

#### **4.1.1.3. Modelo de gestión Natural English Colombia S.A.S**

Natural English Colombia S.A.S hace parte del grupo empresarial JOM, con el fin de conocer como manejan su modelo organizacional basta con referenciar un artículo publicado por la revista Dinero:

El grupo JOM, está entre las 400 empresas más grandes del país. No en vano tiene 14 empresas, la mitad de ellas dedicadas a la enseñanza del inglés y la lectura rápida con

presencia en 11 países, 8.800 empleados directos y ventas que ascienden a \$130.000 millones anuales... Para Raúl Sanabria, PhD y ex decano de la facultad de Administración de la Universidad de los Andes, el éxito del grupo JOM se debe a la manera en que esta organización ha mantenido inalterable su cultura organizacional a lo largo de todos estos años. (2005)

El grupo JOM nació en noviembre de 1982 en Colombia y se ha extendido ampliamente por toda Latinoamérica, su modelo organizacional es particularmente diferente a las empresas tradicionales, sus dirigentes son formados bajo una mentalidad de humanismo y lo denominado en su cultura organizacional como “*mística*”.

Son varios los países en los que tienen asiento las firmas del Grupo JOM Internacional. Además de Colombia, su cubrimiento llega a naciones como Ecuador, Perú, Chile, México, República Dominicana, Bolivia, Panamá, Guatemala, Costa Rica y El Salvador... (La Nación, 2017)

Natural English, una de las empresas del Grupo JOM, en su propuesta empresarial se presenta como:

Una multinacional latinoamericana que ofrece un innovador programa para el aprendizaje y perfeccionamiento del idioma inglés. Actualmente con una trayectoria de más de 35 años a nivel Internacional, con presencia en 6 países de Centro América, Sur América y el Caribe, donde trabajamos arduamente para llevar cultura y bienestar a nivel empresarial y personal. (Natural English, 2019)

En sus 36 años de experiencia en la enseñanza del idioma inglés han implementado sistemas de gestión de calidad, en Colombia cuentan con la certificación ISO 9001:2015, esta norma les exige operar con altos estándares de excelencia en aspectos como “contexto de la organización,

liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación de desempeño y mejora” (2015), esta norma caracteriza a numerosas empresas que se mantienen a la vanguardia en cuanto a calidad, no obstante, el objeto de este documento es mostrar el *know how* o *uniqueness* característico de esta compañía en cuanto a su implementación de estrategias comunicativas, con este propósito en mente se han definido cinco categorías de gestión desarrolladas de manera permanente dentro de la organización:

#### **4.1.1.3.1. Capacitación y formación**

Natural English lo tiene claro: El manejo de una comunicación efectiva es crucial en todos sus departamentos, ya sea administrativo, académico, cobranza, publicidad o ventas. Todos sus empleados trabajan en común acuerdo buscando un mismo fin, “satisfacer la necesidad del ser humano en el aprendizaje del idioma inglés, a través de su método AAA soportado en: Musicoterapia, PNL (Programación Neurolingüística) y tecnología de vanguardia, con una clara **actitud de servicio y altos estándares de responsabilidad social**” (2018), sus directivos mantienen cronogramas de capacitaciones y recapitaciones semanales, las cuales permiten a todos sus dirigidos tener claro qué, cómo y cuándo deben desarrollar sus funciones.

Las capacitaciones desarrolladas se basan en:



Diagrama 24 Capacitaciones Natural English

Fuente: Natural English Colombia S.A.S (2019)

Desde el ingreso de una persona al proceso de entrevista y capacitación con Natural English, les es mostrado todas las ventajas competitivas del producto, la cultura organizacional y las oportunidades de crecimiento con las que cuentan al momento de hacerse parte del equipo, todo esto se hace de manera organizada, planificada y coordinada en todos los departamentos de la compañía.

Es importante señalar: La estructura organizacional construida por Natural English se basa en el entrenamiento de ejecutivos, los empleados tienen la oportunidad de ingresar desde cargos inferiores y en cortos periodos de tiempo a través de la capacitación constante son ascendidos a cargos de dirección. Para los líderes de esta multinacional es esencial la sensibilidad, empatía y entendimiento de las funciones realizadas por sus dirigidos, quienes están en cargos de gerencia deben haber ocupado el cargo de sus dirigidos, en otras palabras, pasan por proceso de **formación** desde la base de la escala jerárquica.

En el área comercial y de publicidad existe una escala jerárquica empezando desde el cargo de asesor, siendo éste el primer peldaño de una carrera ejecutiva, pasando por los cargos de

Senior, Jefe de Grupo, Gerente Distrital, Gerente Divisional, Gerente Regional, Director Subnacional, Director Nacional y hasta llegar al cargo de Director Internacional, todos por igual tienen la misma oportunidad de crecimiento y desarrollo.

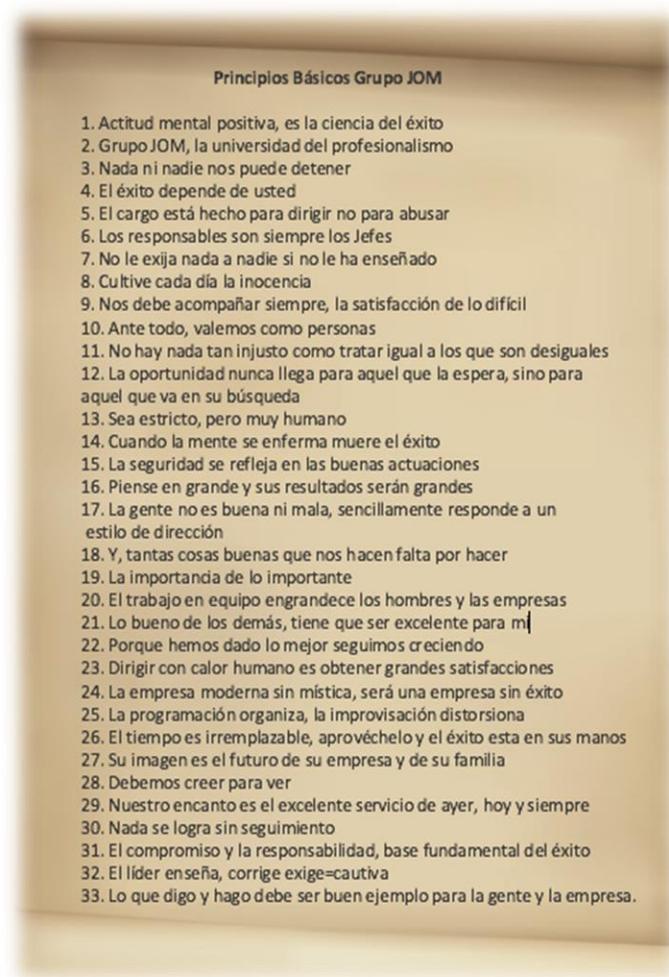
Para hacer parte de este selecto equipo no les es exigido tener conocimientos en ningún área en específico, esto genera un staff de empleados ampliamente variado: Contadores, profesores, abogados, psicólogos, médicos, arquitectos, etc.... todos ellos cumplen con las mismas funciones en el área de publicidad y ventas, como bien menciona su principio básico N.2 “Grupo JOM, la universidad del profesionalismo”, todos los colaboradores aprenden una nueva profesión y hacen de sus conocimientos una herramienta que pueden usar en su nueva carrera en el Grupo JOM o en este caso particularmente, en Natural English.

#### **4.1.1.3.2. El valor del humanismo, desarrollo integral**

Natural English basa toda su cultura organizacional en principios morales y éticos, esto les permite permanecer en el mercado posicionándose como una empresa humanística, es decir, una empresa en la búsqueda del bienestar y desarrollo integral de sus colaboradores, sin importar el cargo de éstos, su genero, edad o condición económica; procuran dar siempre el valor al experto, a la experiencia y al mismo tiempo, aprecian al principiante quien trae consigo innovación y creatividad.

Sería imposible transmitir este mensaje y este sentir humanístico desde los altos mandos si no existiesen fuentes de comunicación directas. En muchas corporaciones multinacionales quienes trabajan en cargos operativos jamás llegan a conocer al presidente o vicepresidente de la compañía, sin embargo, para Natural English la cercanía entre los líderes y sus dirigidos es primordial; a través de concursos, capacitaciones, conversatorios y talleres, los directivos se

apropian y responsabilizan por el bienestar y progreso de sus equipos, los principios básicos bajo los cuales rigen todo proceso comunicativo y organizacional son los siguientes (Grupo JOM internacional, 2019):



### Ilustración 7 Principios básicos Grupo JOM

Fuente: Grupo JOM internacional. (s.f.). *Principios Básicos Grupo JOM*. Colombia.

Cada uno de estos 33 principios describen las grandes conclusiones a las que han llegado como corporación a través de la experiencia adquirida durante 36 años, se resaltan temas sumamente importantes como la actitud mental positiva, la constancia, el liderazgo, el trabajo en

equipo, la programación, el aprovechamiento del tiempo, el servicio, el compromiso y la responsabilidad, también se resalta la humanística, en su principio básico N. 11 “Ante todo, valemus como personas”, destacan el valor y la importancia de cada empleado dentro de la organización; no solo lo dicen, lo profesan, una de sus empleadas, de quien se reserva su nombre, mencionó “No creía en los sueños, pero acá me enseñaron a soñar, a creer en imposibles, a creer que podía viajar, dirigir y formar equipos, me enseñaron que con constancia y dedicación puedo lograr todo cuanto me proponga”. (Natural English, 2019)

Brindar bienestar a nivel emocional, familiar y económico no es un ejercicio sencillo. Por un lado, para brindar bienestar emocional han organizado un plan de reuniones y capacitaciones diarias con el fin de motivar al empleado, les enseñan a amar su trabajo, a soñar, a adquirir una actitud conciliadora ante cualquier situación. Por otro lado, para brindar bienestar a nivel familiar y económico han implementado competencias nacionales e internacionales en donde se entregan premiaciones, medallas, bonificaciones, viajes, el derecho a asistir a conversatorios y muchas otras distinciones aumentando y favoreciendo la situación económica y de satisfacción de todos sus colaboradores y en consecuencia la de sus familias.

Finalmente, se resalta otro aspecto base para el fortalecimiento de los valores y el humanismo de sus colaboradores: Pertenecen a equipos de trabajo bajo nombres simbólicos representando sus valores, por ejemplo: Beduinos, Halcones, Panteras, Leones, Águilas, Diamantes, etc..., a estos equipos de trabajo se les llama “organizaciones”, fueron creados con el propósito de aumentar el sentido de competencia y sentido de pertenencia para con la compañía, este hecho representa indudablemente una conexión entre empresa y empleado.

#### **4.1.1.3.3. Sistemas de comunicación interna**

Los principios o conceptos de cultura organización no cobran validez hasta su transmisión de manera constante, permanente y repetitiva, para lograr este cometido se han visto en la obligación de implementar sistemas de comunicación como los siguientes:

##### **4.1.1.3.3.1. Reuniones diarias**

La principal fortaleza de Natural English en términos de comunicación organizacional se basa en reuniones de seguimiento y control diarias en donde se hace recordación de los principios anteriormente mencionados, se realiza seguimiento a todas las estrategias de producción puestas en marcha y se motiva a todo el personal; estas reuniones se llevan a cabo a las 7:30 am y 2:00 pm todos los días, la motivación excede tal grado y llega a tal nivel de *engagement* que incluso el personal no tiene inconveniente alguno en trabajar festivos, domingos o hasta altas horas de la noche.

##### **4.1.1.3.3.2. V-Tiger**

Este sistema de comunicación interna tiene dos objetivos primordiales, en primer lugar, permite al personal de publicidad y ventas tener claro quién hace qué y en qué momento; en segundo lugar, lleva un seguimiento en todo el proceso de inscripción por parte de los clientes Natural English. Este sistema de seguimiento permite a toda su estructura jerárquica hacer un acompañamiento a la gestión realizada por cada uno de sus subordinados, sin importar el país o la sede a la cual pertenecen, cualquiera de sus 365 funcionarios ingresa los datos de posibles clientes y el estado en el cual se encuentran en el proceso de afiliación; esta herramienta no funciona de manera pasiva, es decir, el proceso realizado con cada usuario debe ser retroalimentado y registrado activamente durante toda su afiliación.

Otra de los beneficios de este sistema es la generación de reportes semanales rectificando los resultados de algunas estrategias de venta, ayudan a la creación de otras nuevas o replantean las que estén funcionando actualmente y que no estén generando los resultados esperados. (Natural English Colombia S.A.S, 2019)

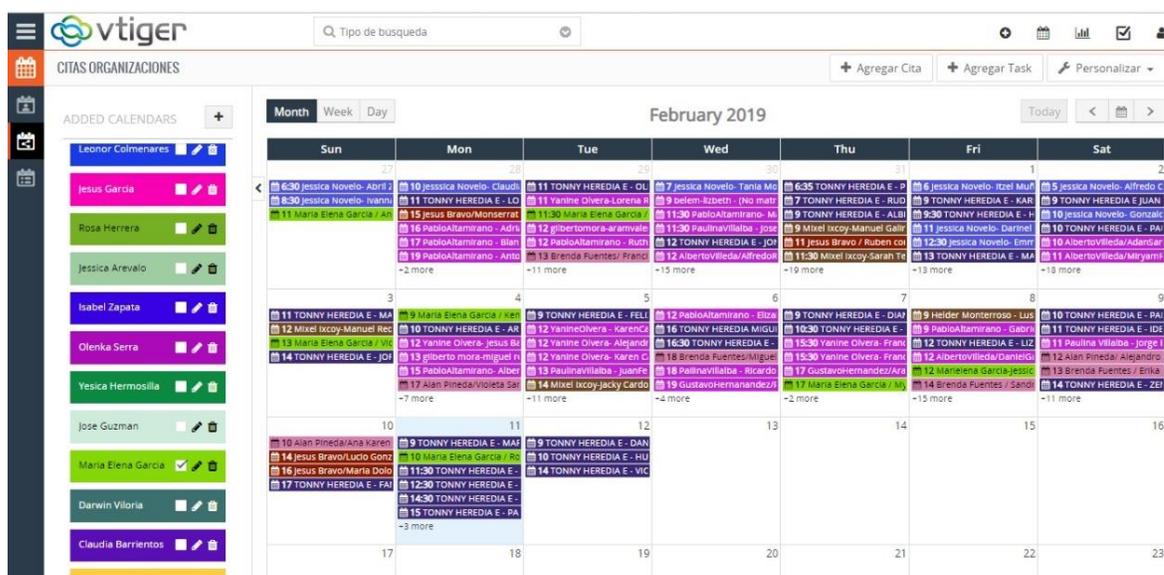


Ilustración 8 Sistema de comunicación Vtiger Natural English

Fuente: Natural English Colombia S.A.S. (2019). *Sistema de comunicación interna Vtiger*.

#### 4.1.1.3.3. Sistema de Videoconferencia WebEx

La conexión y competencia entre los empleados es primordial, para impulsarla es necesario el estímulo y la motivación. A través de videoconferencias logran resaltar el trabajo de sus empleados en cualquier país o sede en donde tienen funcionamiento. Tienen reuniones a nivel internacional de manera semanal y jornadas de una duración de 15 horas, llamadas “15 de 15 X 15”, en estas jornadas la competencia gira entorno de la energía, la fuerza y la actitud; para ellos estos son los mejores ingredientes para impulsar la producción de resultados. (Natural English Colombia S.A.S, 2019)

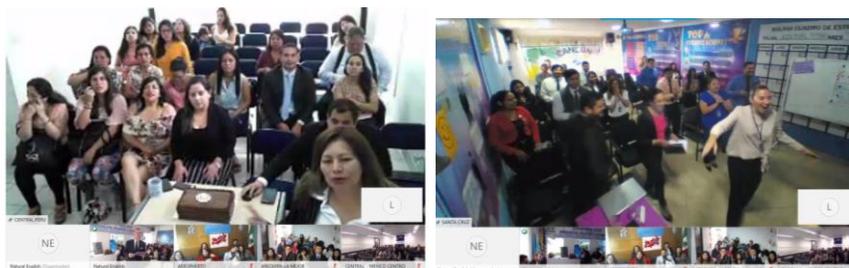


Ilustración 9 Sistema de Videoconferencia WebEx

Fuente: Natural English Colombia S.A.S. (2019). *Sistema de videoconferencia WebEx*.

#### **4.1.1.3.3.4.Revista corporativa mensual**

Se ha hablado del humanismo y la importancia de resaltar la gestión de cada colaborador, esta revista corporativa mensual empieza con un mensaje dirigido por el presidente de la compañía, el Sr. Gildardo Vargas, continua con el elogio al personaje internacional de administración y publicidad del mes, se presenta la mejor filial, rankings de asesores, gerentes, cobranza, asesores académicos y finalmente una memoria fotográfica de todos los momentos importantes vividos por cada uno de los países en la vigencia. (Natural English Colombia S.A.S, 2019)



Ilustración 10 Revista el Corporativo Natural English

Fuente: Natural English Colombia S.A.S. (2019). *Revista el Corporativo*. Obtenido de <https://issuu.com/naturalenglishlatinoamerica>

Este instrumento de comunicación es un documento de recordación de la labor realizada en el mes y también es una herramienta de compromiso entre la compañía y su activo más importante: Sus funcionarios; la motivación y anhelo de toda la corporación esta puesta en querer aparecer en esas páginas que exaltan el esfuerzo y dedicación a los mejores.

#### **4.1.1.3.3.5.Comites de seguimiento**

Mensualmente se realizan reuniones con los directivos en donde se analizan las estadísticas de crecimiento, servicio y producción generadas en el mes inmediatamente anterior, estas reuniones de seguimiento son de vital importancia para el buen funcionamiento de la compañía, son espacios que alientan la creatividad, abriendo la oportunidad de ver las situaciones desde una perspectiva mucho más amplia.

#### **4.1.1.3.3.6.Wssp business y chat on-line**

La comunicación con los clientes tiene la misma relevancia que la comunicación con los empleados, a través de herramientas como wssp business y el chat en línea de su página web oficial buscan brindar soporte y ayuda a sus clientes permanentemente, la labor realizada internamente debe reflejarse de manera automática a nivel externo.

Dado la naturaleza de su empresa, la capacidad de conexión y empatía entre la empresa y su cliente es sumamente alta, la satisfacción de sus usuarios es apremiante. También existen protocolos que les exigen a sus usuarios entregar cartas o videos de recomendación durante su proceso de aprendizaje, con el fin de evidenciar la calidad y servicio recibido.

#### 4.1.1.3.4. Seguimiento y gestión estratégica

El resultado de la comunicación organizacional es la implementación de estrategias en pro del crecimiento y progreso de la empresa, en Natural English es imperante el uso de la comunicación efectiva en doble vía, su vicepresidente de publicidad el Sr. Giovanni Rodríguez impulsa a toda la corporación a hacer seguimiento constante en sus equipos, para él, esta es la única forma de gestionar nuevas estrategias e implementar la creatividad en el trabajo.

Cabe resaltar que, a pesar de existir unos lineamientos específicos dictados por la corporación, los empleados tienen la libertad para proponer y gestionar sus propias estrategias brindando autonomía y una mayor apropiación del trabajo. Algunos de estos lineamientos se demuestran en el decálogo o carné portado por sus empleados (Natural English, 2018)

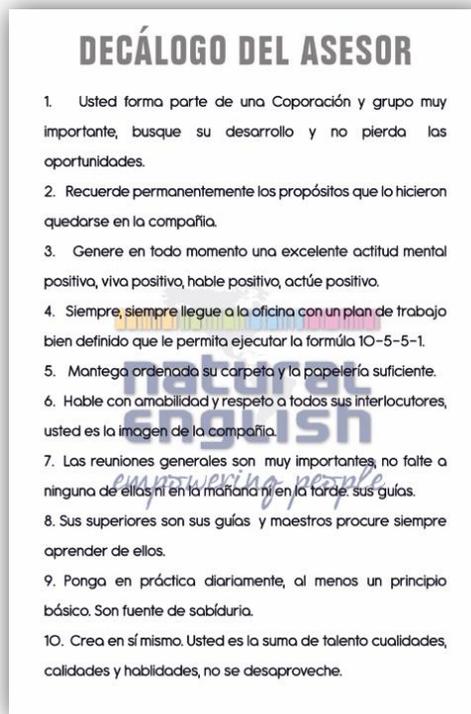


Ilustración 11 Decálogo del asesor

Fuente: Natural English. (2018). *Decálogo del Asesor*. Colombia.

Estos lineamientos ayudan a desarrollar un ejecutivo exitoso en la compañía, forjado a base de seguimiento y gestión estratégica diaria. El medio predilecto para alcanzar este objetivo es la programación. La programación debe ser específica acerca de las acciones a desarrollar a nivel de organizaciones, filiales y países.

Al momento de realizar la programación mensual, el primer paso es identificar la meta a alcanzar en la vigencia del mes siguiente, una vez identificado el objetivo, se conciben y exponen ideas con el fin de construir las estrategias que se llevarán a cabo, implementando acciones a corto, mediano y largo plazo bajo una programación diaria permitiendo la consecución de ese objetivo inicial. Teniendo clara la ejecución de esta recomendación se pueden lograr excelentes y positivos resultados en todos los procesos tanto administrativos como operativos.

#### **4.1.1.3.5. Gestión de calidad e innovación**

Natural English es reconocido por promocionar un programa de inglés innovador, con técnicas de súper aprendizaje como la Musicoterapia, Inteligencias Múltiples y Programación Neurolingüística, sin embargo, esta innovación no se lleva solamente al externo, constantemente buscan innovar y gestionar la calidad de su servicio desde el interno.

Por medio de los sistemas de comunicación anteriormente mencionados desarrollan las inteligencias múltiples de sus empleados, estando conscientes de las ventajas y beneficios de la Programación Neurolingüística, buscan incansablemente el desarrollo integral de todos sus colaboradores a través de ejercicios de visualización de metas; sus salones de reuniones y oficinas representan con todo tipo de colores, formas e imágenes los concursos, rankings y competencias vividas mensualmente.

Sus reuniones generales no son las típicas reuniones alrededor de un escritorio ejecutivo, en éstas se vive un ambiente de alegría e incluso, se podría decir, de éxtasis; durante la hora o dos horas en las cuales se desarrollan estos encuentros se canta, se baila y se grita, existen ceremonias de exaltación el logro de objetivos y ascensos.

Por otro lado, en cuanto a gestión de calidad se refiere existe un cuidado especial en el cumplimiento de su promesa básica, es decir, lo ofrecido por el departamento de publicidad y ventas debe cumplirse a cabalidad por el departamento académico y de servicio, para cumplir con esta finalidad se realizan controles, capacitaciones y filtros de verificación todo el tiempo; La Sra. Zoraida Mohamed, directora corporativa de monitoria, gestiona y dirige estos procesos de una manera coordinada y unificada en todos los países en donde Natural English cuenta con sedes.

En definitiva, la innovación, la comunicación, la gestión de calidad, la formación y el desarrollo integral de los empleados son aspectos producidos de manera simultanea y en funcionamiento a través de la sinergia conjunta de todos los integrantes de la organización, cabe resaltar, al hacer referencia a este concepto se limita su significación a lo siguiente “la suma de las partes es mayor al todo”, dicho de otra forma, el éxito de la compañía no radica en el esfuerzo individual sino en el resultado producido en conjunto. (Grisales Giraldo, 2019)

#### **4.1.2. Conclusiones**

En el análisis de los sistemas de comunicación, alerta, gestión estratégica y de calidad, desarrollo del personal y capacitación de Apsagroup y Natural English se evidencia la relevancia de la comunicación organizacional como un pilar clave en el progreso y crecimiento de la compañía. Gracias a la comunicación se logra la instauración de un entorno social conformado por la participación, la comprensión, la capacidad de crear vínculos interpersonales y la unanimidad en el trabajo, facilitando el desarrollo, el mejoramiento continuo de las organizaciones, la delegación de funciones y la fundación de compromisos. A pesar de que supone una relación lógica, el manejo impropio puede dar como resultado la creación de estrategias desacertadas, un clima laboral deficiente, lentitud en los procesos productivos en suma de la frustración de trabajadores y directivos.

Los modelos de comunicación organizacional no excluyen a ningún tipo de organización. Los dos modelos de comunicación expuestos en este trabajo concluyen que su finalidad es la mejora continua, el aumento de la productividad y la permanencia de empleados *engaged* dentro de la compañía lo que supone, cualquier empresa, ya sea de servicios o producción, pueden instaurar un modelo semejante y contemplar al capital humano ahora como una fuente de valor.

Por otro lado, la preponderancia de una guía de comunicación organizacional definida y establecida bajo normas es inherente para el control y la dirección. Bajo ciertos parámetros, el empleado tiene claro qué, cómo y cuándo debe realizar su labor, en consecuencia, no se malgasta tiempo en trámites innecesarios y burocráticos, logrando un trabajo totalmente estandarizado.

Finalmente, los modelos de gestión predominantes en el siglo XIX quedaron obsoletos tras

el paso de las nuevas tecnologías y el capital humano profesional. Mediante esta investigación se pudo determinar que los empleados de hoy en día buscan en su trabajo líderes, que los impulsen a crecer profesionalmente y alienten el esfuerzo dado, no una figura que “solo mande”. También se puede afirmar que el capital humano dentro de una compañía lo es todo, no importa que tanto capital económico posea.

#### **4.1.3. Discusión de los resultados- Guía para el gerente**

En el transcurso de este documento se definió la relevancia del gerente como facilitador en los procesos de comunicación, es el dirigente el puente entre los objetivos de la compañía y los funcionarios, por tal motivo, luego del estudio de una serie de documentos y el análisis de dos modelos organizacionales se concluyen las siguientes recomendaciones para el manejo eficaz de la comunicación dentro de una empresa u organización:

1. Es vital fomentar la escucha activa y las habilidades comunicativas dentro del personal, para este fin, se pueden implementar estrategias como por ejemplo: capacitaciones, talleres y entrenamientos propios de dichas habilidades.
2. Con el fin de impulsar el sentido de pertenencia y *engagement* en los empleados es fundamental llevar a cabo planes estratégicos de motivación, desarrollo integral y reconocimiento al logro, estos planes deben desarrollarse de manera diaria, semanal y mensual.
3. El líder es el responsable de establecer los sistemas de comunicación pertinentes de acuerdo a su equipo de trabajo, el uso de la tecnología puede ser un instrumento de gran utilidad en la búsqueda de este propósito.
4. El líder debe estar en la capacidad de facilitar la resolución de conflictos, es un agente mediador, capaz de identificar las falencias como una oportunidad de mejora en cambio de atacara a la persona por los errores cometidos.
5. En la búsqueda de la cercanía con su equipo, el líder desarrolla una relación que si bien es de orden emocional, permanece en un punto medio entre autoridad y confianza.

6. El seguimiento es vital en la consecución de objetivos, seguimiento a los procesos y seguimiento a los empleados.
7. La cercanía entre dirigente/subordinado debe permanecer constantemente en terminos de respeto y valor por la gestión desarrollada por el otro.
8. La gestión estratégica de la compañía no radica exclusivamente en los dirigentes, los empleados deben hacer parte de este proceso.
9. El líder brinda información clara e instrucciones consisas, ésto evita la ambigüedad.
10. La búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo debe estar presente en el equipo, el líder es el encargado de promover esta premisa “nunca es suficiente”.

Esta guía gerencial aplicada y ajustada según las necesidades de cada organización puede generar un ambiente de laboral estable y en consecuencia aumentar la productividad empresarial.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

### **5.1. Introducción**

La Comunicación organizacional es el instrumento de las organizaciones para fortalecer su funcionamiento e impulsar su maquinaria de servicio y producción tanto a nivel interno como a nivel externo de una manera ordenada y sistemática. Visto desde este punto de vista, la comunicación organizacional abarcando un espectro supremamente amplio e importante en el ámbito laboral, manteniendo unas funciones determinadas que deben ser fielmente seguidas, de lo contrario, aunque en una organización cohabite un grupo de personas si en ellos no hay ni la unión ni la sinergia del trabajo en equipo seguramente se presentarán inconvenientes, mal entendidos o desavenencias entre sus integrantes.

### **5.2. Limitaciones del estudio**

En este trabajo de investigación se evidencio lo siguiente: Se han hecho trabajos similares, sin embargo, muchas de ellos se delimitan a informar acerca de la función del lenguaje como medio por el cual se comunica, pero cuando se busca el uso de la comunicación en un

sentido más profundo, más vivencial o efectivo resulta difícil comprender el verdadero significado de la comunicación organizacional, ya que el contenido presentado por diferentes fuentes es más teórico que práctico.

Estas limitaciones podrían subsanarse haciendo estudios mas específicos de los sistemas de comunicación utilizados por empresas exitosas ejemplo en este ámbito o en su defecto basarse en las recomendaciones dadas por líderes empresariales.

El período de tiempo de recolección de la información y datos de este trabajo de investigación, comprende un año de duración a partir de febrero de 2018.

### **5.3. Recomendaciones para investigaciones posteriores**

Este estudio abarca dos modelos de comunicación organizacional, igualmente funcionales en la puesta en práctica de estrategias comunicativas eficaces dentro de una empresa. La comunicación es el factor de enlace en todos los departamentos u áreas de una organización y por tanto, su uso es primordial en el cumplimiento de objetivos y aumento de la productividad empresarial.

Se propone implementar estos modelos de comunicación en empresas del área de bienes o servicios con el fin de evaluar los resultados obtenidos en un lapso de tiempo no mayor a 2 años.

Se propone también la promoción de estos modelos de gestión y comunicación especialmente en las empresas colombianas, con el proposito de aumentar la productividad y mejorar la economía del país.

Es recomendable continuar haciendo estudios paralelos o en áreas que profundicen las consecuencias del uso incorrecto de la comunicación efectiva, permitiendo de esta manera hacer

una comparación y determinar una serie de resultados con el ánimo de soportar e impulsar los beneficios de la comunicación organizacional eficaz.

Por último, se recomienda incluir en las nuevas investigaciones las herramientas o sistemas de comunicación en empresas en donde se utilice la tecnología como medio para llevar a cabo sus procesos tanto administrativos como operativos, este punto es esencial ya que día tras día el uso de las nuevas tecnologías se hace más necesario.

#### **5.4. Conclusión**

Para este estudio se planteó como objetivo general documentar la relación entre la comunicación organizacional y la productividad en las organizaciones del sector de bienes y servicios por medio de una búsqueda de información en fuentes verificadas y recientes y un estudio de caso detallado sobre dos modelos de comunicación organizacional en dos empresas ubicadas en Bogotá: Automotive Plastics-APSAGROUP S. A. y Natural English S.A.S-GRUPO JOM. En los cuales se expondrían las ventajas/beneficios de la implementación de un programa de comunicación organizacional eficaz y competente en cualquier tipo de compañía.

Este estudio se llevó a cabo de manera adecuada alcanzando los objetivos propuestos a través de una ardua investigación documental apoyada en la ampliación de conocimientos por medio de la observación participante y se concluyeron aspectos fundamentales en el tema de productividad y comunicación.

En esta investigación se alcanza una visión más profunda y detallada de la función de todos los participantes en el acto comunicativo y en especial del dirigente como facilitador de este proceso.

Para finalizar, se espera que esta investigación sea de utilidad para las organizaciones o entidades empresariales que busquen mejorar sus sistemas de comunicación, aumentar la motivación y por supuesto la productividad en sus compañías.

### Referencias

- 50Minutos.es. (2017). *Sácale partido al feedback constructivo: Los trucos para aprender a criticar y a ser criticado*. 50Minutos.es.
- Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*. (2015). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Adler, R. B., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Mcgraw-Hill Interamericana de México.
- Agrogestiic. (2017). *Curso "Claves para una Comunicación Efectiva"*. Obtenido de [http://www.avparagon.com/pdfs/documentos/otros/EVA\\_CREUS\\_Claves\\_para\\_una\\_comunicacion\\_eficaz.pdf](http://www.avparagon.com/pdfs/documentos/otros/EVA_CREUS_Claves_para_una_comunicacion_eficaz.pdf)
- Aguilar, M. G. (2017). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e insituciones andaluzas. Tesis Doctoral. Universidad de Malaga. Facultad de ciencias de la comuicación*. Malaga, España.
- Aldavert, J. X., Vidal, E., & Lorente. (2016). *5S Para la mejora continua*. España: Cims Editorial.
- Alles, M. A. (2007). *Como llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo*. Buenos Aires: Gránica Empresas Polar.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: como lograr un cambio cultural a través de gestión de competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. A. (2007). *Rol del jefe: como ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Granica Empresas polar.
- Alvaréz Varó E., E. y. (1997). *Diccionario de Lingüística Moderna*. Barcelona: Editorial Ariel.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica.*

España: Netbiblo S.L.

Apsogroup S.A.S. (2019). *Comentario Empleado Mario Arevalo.* Bogotá.

Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & Van der Molen, M. (2010). *Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational*

*identification. [La comunicación horizontal y vertical como determinantes de la identificación profesional y organizativa.]* (Vol. Citado por:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61274/57710>). Personnel

Review.

Benítez, F. L. (2013). *Facebook para empresas edición 5.0.* Editorial ELEARNING.

Blum, M., & J, N. (1997). *Psicología industrial.* México: Trillas.

Camus, A. (SF). *Frase Celebre.* Mondovi, Argelia.

Cañedo, R., Machado, Y., & Salazar, J. (Octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.* Obtenido de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Chavarría, M. P. (2005). *Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones: Estudio*

*Exploratorio en Dos Multinacionales de Origen Mexicano. Departamento de*

*Comunicación.* Campus Monterrey: ITESM.

Cheney, G., & L.T, C. (2001). *Organizational identity: Linkages between internal and external communication.* In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of*

*Organizational Communication [Identidad organizacional: vínculos entre comunicación interna y externa. En F. M. Ja].* Thousand Oaks.

- Cialdini, R. (2017). *Pre-suasión: Un método revolucionario para influir y persuadir*. Editorial Conecta.
- Clampitt, P., & Downs, C. W. (1993). *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. [Percepciones de los empleados sobre la relación entre comunicación y productividad: un estudio de campo]*. Journal of Business communication.
- Clavijo, F. J., & Bustamante, U. (2016). *Esquema de comunicación organizacional: Características, funciones y aplicación*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61274/57710>
- Coleman, D. (1998). *Rol del jefe: como ser un buen jefe*. España: Editorial Kairós S.A.
- Culligan, M. J., Deakins, S., & Young, A. (1988). *Principios olvidados de gerencia excelente*. Bogotá, Colombia: Legis fondo editorial.
- De la Cruz, I. (s.f.). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de educación, cultura y deporte, Aula mentor.
- De la Rosa Navarro, M. D., & Antonio, C. L. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. Madrid, España: Universia Business Review.
- Duarte, E. (2003). *Por uma epistemologia da comunicação [Por una epistemología de la comunicación]*. São Paulo, Brasil: Loyola.
- Edyvayca. (1997). *Consultor didáctico de historia universal*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Espiñeira, P. A. (Mayo de 2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Universidad de Coruña. Obtenido de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>

Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (2012). *Manual de comunicación para investigadores*. Obtenido de <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>

Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *"Productividad" en Serie de Estudios Económicos* (Vol. I). México DF: México ¿cómo vamos?

Gan Bustos, F., & Triginé, J. (2013). *Inteligencia emocional*. Ediciones Díaz de Santos.

General Motors Colmotores. (2014). *Modelo de gestión para la competitividad en proveedores colombianos*. Bogotá: Sofasa.

Grisales Giraldo, R. (2019). *La sinergia en el trabajo*. Bogotá: Presidente grupo JOM empresas culturales.

Grupo JOM internacional. (2019). *Principios Básicos Grupo Jom*. Colombia.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2008). *Becoming a New Manager*.

[*Convertirse en un nuevo gerente*]. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Hellweg, S., & Phillips, S. (1982). *Communication and productivity in organizations*.

[*Comunicación y productividad en las organizaciones*]. Public productivity review.

Ibáñez, R., & Peronard, M. (2010). *Saber hablar*. Torrelaguna: Santillana S.A. Obtenido de [www.aguilar.es](http://www.aguilar.es): <https://assets-libr.cantook.net/medias/9f/3e31ee0390a0222e272a371ff181132d0f52a5.pdf>

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2007). *Razón y palabra*. México.

Jauli, I., & Reig, E. (2010). *Retroalimentación positiva*. Madrid, España: Editorial LID.

- Jiménez, A. C. (Septiembre de 2004). *Saber escuchar. Un intangible valioso*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54900303.pdf>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1975). *Organización y división del trabajo*. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Organizacion.pdf>
- La Nación. (27 de Enero de 2017). *Grupo JOM inició celebración*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.co/2017/01/27/grupo-jom-inicio-celebracion/>
- Lablanca, I. d. (2017). *aulamentor.es*. Obtenido de Comunicación efectiva y trabajo en equipo: [http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/comunicacion\\_efectiva\\_trabajo\\_equipo.pdf](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/comunicacion_efectiva_trabajo_equipo.pdf)
- Llacuna Morera, J. (2007). *La comunicación en las organizaciones*. Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)
- López, E. R. (2010). *Gestión por Competencias*. Editorial Netbiblo.
- Marín, A. L. (2015). La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, citado por [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf), 265. Obtenido de [http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_077\\_078\\_15.pdf](http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf)
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2009). *El arte de hablar: Oratoria eficaz*. Obtenido de [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/82/cd/pdf/02\\_tecnica.pdf](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/82/cd/pdf/02_tecnica.pdf)
- Mitrani, R. (15 de Junio de 2015). *TEDx Talks*. Obtenido de Comunicación...El arte de crear momentos: <https://www.youtube.com/watch?v=M-j1oOBCBYs>

- Much, L. (2006). *Organización, diseño de organización de alto rendimiento*. Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>
- Nabi, N., M, I., & TP, D. A. (2017). *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited*. Bangladesh: Arabian J.
- Natural English. (2018). *Decalogo del Asesor*. Colombia.
- Natural English. (03 de Enero de 2018). *Misión Natural English*. Obtenido de <http://www.naturalenglish.com/colombia/mision/>
- Natural English. (2019). *Comentario empleada*. Bogotá, Colombia.
- Natural English. (2019). *Propuesta empresarial Natural English*. Bogotá.
- Natural English Colombia S.A.S. (2019). *Revista el Corporativo*. Obtenido de <https://issuu.com/naturalenglishlatinoamerica>
- Natural English Colombia S.A.S. (2019). *Sistema de comunicación interna Vtiger*.
- Natural English Colombia S.A.S. (2019). *Sistema de videoconferencia WebEx*.
- Nelson, B. (2007). *1001 formas de motivar a los empleados*. America Latina: Editorial Norma.
- Parra, C. (2018). *La película del Stakeholder ¿Qué son*. Rockcontent.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica cuarta edición*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Preciado, A., Guzman, H., & Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>

Real Academia Española. (2019). *Definición comunicación*. Obtenido de Diccionario RAE:

<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=A58xn3c>

Rebeil Corella, M. A., & Sandoval Reséndiz, C. R. (2013). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana. México: Plaza y Valdés Editores.

Recolons, G. (14 de Mayo de 2017). *¿Qué es un stakeholder y cómo afecta a la gestión de marca personal o personal branding?* Obtenido de

<https://www.guillemrecolons.com/tag/stakeholders-externos>

Revista Dinero. (29 de Abril de 2005). El rey de las ventas. *Dinero*.

Revista Industria y Negocios. (Marzo de 2015). *La productividad como ventaja Competitiva*.

(Guatemala) Obtenido de <https://revistaindustria.com/2015/03/mar-2015-la-productividad-como-ventaja-competitiva/>

Rey Sacristán, F. (2005). *Orden y limpieza en el puesto de trabajo*.

Reyes, A. P. (31 de Diciembre de 2006). *UNAM.MX*. Obtenido de

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson.

Rodríguez Paredes, D., & Patoni Rojas, R. (2012). *Estrategias de comunicación organizacional*.

México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Ruiz, M. Á. (1997). *Los cuatro acuerdos*. España: Urano S.A.

Saab, A. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Chia: Universidad de la sabana.

Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Alianza editorial.

Serrano, F. M. (2012). La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. *Aprende RH: Tu revista de recursos humanos*, 34(46-51).

Stanton, N. (1993). *Las técnicas de la comunicación en la empresa*. Bilbao: Deusto.

Walton, D. (1995). *¿Sabe usted comunicarse?* Colombia: Presencia Ltda.