

**FACTORES CRÍTICOS DE LA COMUNICACIÓN QUE SE PRESENTAN EN  
EL ÁREA OPERATIVA DE TOP MARKETING**

**SHIRLENT SIRLEY MOSQUERA RIVAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2004**

**FACTORES CRÍTICOS DE LA COMUNICACIÓN QUE SE PRESENTAN EN  
EL ÁREA OPERATIVA DE TOP MARKETING**

**SHIRLENT SIRLEY MOSQUERA RIVAS**

**Tipo de Trabajo  
TRABAJO DE APLICACIÓN EN DIPLOMADO**

**Asesor Temático  
MARTHA ALICIA MONTOYA  
Fonoaudióloga**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2004**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO (R. A. E)	
INTRODUCCIÓN	
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 Objetivos Generales	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1 MARCO LEGAL E HISTÓRICO TOP MARKETING LTDA	15
4.1.1 Marco Legal	15
4.1.2 Reseña Histórica Top Marketing Ltda	15
4.2 MISIÓN	16
4.3 VISIÓN	16
4.4 VALORES CORPORATIVOS	17
4.5 OBJETIVOS Y POLITICAS CORPORATIVAS	17
5. ANTECEDENTES	19
6. MARCO TEORICO	20
6.1 COMUNICACIÓN	20
6.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN	24
6.2.1 Comunicación Abierta	27
6.2.1.1 Escuchar	27

6.2.1.2 Preguntar	28
6.2.1.3 Hablar Efectivamente	28
6.2.2 Comunicación Evolutiva	28
6.2.3 Comunicación Flexible	28
6.2.4 Comunicación Multidireccional	29
6.2.5 Comunicación Instrumentada	29
6.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	29
6.3.1 Comunicación Escrita	29
6.3.1.1 Carta	29
6.3.1.2 Memorando	30
6.3.1.3 Carteleras	30
6.3.1.4 Revista	30
6.3.1.5 Periódico	30
6.4 COMUNICACIÓN MASIVA	30
6.4.1 Reuniones	30
6.4.2 Circuito Cerrado de Televisión y radio	31
TIPOS DE COMUNICACIÓN	31
7.1 COMUNICACIÓN INTERNA	31
7.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	32
7.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE	35
7.4 COMUNICACIÓN ASCENDENTE	35
7.5 COMUNICACIÓN HORIZONTAL	35
8. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	40
8.1 ENTRONO	40
8.2 MERCADEO	40
8.3 ORGANIZACIÓN	41
8.4 LA EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	41
8.5 CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LA COMUNICACIÓN	43

8.6 COMPONENTES EMPRESARIALES DE LA COMUNICACIÓN	43
9. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	44
9.1 TIPOS DE BARRERAS	44
9.1.1 Fisiológicas Y Físicas	44
9.1.2 Sociológicas	44
9.1.3 Psicológicas	45
9.1.4 Sociales y Culturales	45
9.2 OTRAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	45
9.2.1 Filtración	45
9.2.2 Percepción Selectiva	45
9.2.3 Emociones	45
9.2.4 Lenguaje	45
9.3 OTROS OBSTACULOS DE LA COMUNICACIÓN	46
10. RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORAGANIZACION	46
11. METODOLOGIA	51
11.1 METODO	51
11.2 PROPUESTA METODOLOGICA	51
11.3 POBLACION	52
11.4 RECURSOS	52
11.5 PRESUPUESTO	53
12. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	54
13. GRAFICAS	58
14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	63
15. PLAN OPERATIVO DE TRABAJO	64
16. CONCLUSIONES	69
17. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	74

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Clasificación de la comunicación	58
Gráfica 2. Tipos de comunicación	58
Gráfica 3. Solicitudes planteadas a la empresa	59
Gráfica 4. Grado de satisfacción	59
Gráfica 5. Medios de comunicación internos	60
Gráfica 6. Medios para comunicar inquietudes a la empresa	60
Gráfica 7. Grado de importancia de la información que recibe en la empresa	61
Gráfica 8. Dificultades de la comunicación	61
Gráfica 9. Sugerencias para mejorar la calidad de la información	62
Gráfica 10. Barreras comunes en el proceso de la comunicación	62

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuestas	74

## **RESUMEN ANÁLITICO EJECUTIVO**

**(R.A.E)**

**Titulo:** FACTORES CRÍTICOS DE LA COMUNICACIÓN QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA OPERATIVA DE TOP MARKETING.

**Autor:** SHIRLENT SIRLEY MOSQUERA RIVAS.

### **Tipo de imprenta**

El tipo de programa bajo el cual se digitó el trabajo es el procesador de palabras Word 95, imprenta Arial 12.

**Nivel de circulación:** Restringida.

### **Acceso al documento**

- Fundación Universitaria María Cano,
- Empresa Top Marketing Ltda.

### **Palabras claves**

Comunicación, Top Marketing, organización, factores, barreras, motivación, equipo, éxito, estrategias, educación, interna, externa, lenguaje, social, mensajes, métodos, información, áreas, efectividad, medios.

### **Descripción del estudio**

El estudio surge como una forma de responder al interrogante que existe en Top Marketing sobre cuales son los factores críticos que se presentan en el área operativa, factores que intervienen en el funcionamiento de la empresa y el desempeño de los empleados.



## **Contenido del documento**

- El capítulo 1 trata sobre el planteamiento del problema, en este se mostrará como surge la investigación. Esta compuesto por: la pregunta de investigación y la descripción del problema.
- En el capítulo 2 se describe la justificación de la investigación.
- En el capítulo 3 se detallan los objetivos que se esperan alcanzar.
- El capítulo 4 trata sobre el marco legal e histórico que rige la investigación.
- En el capítulo 5 se describen los antecedentes de la investigación.
- En el capítulo 6, 7, 8, 9,10 se detalla la literatura pertinente para el problema de investigación planteado.
- En el capítulo 11 se encuentra todo lo relacionado con la propuesta metodológica, es decir, cómo se llevo a cabo la investigación.
- En el capítulo 12 se analizan los resultados de la encuesta.
- En el capítulo 13 se analizan las gráficas de los resultados de la encuesta.
- El capítulo 14 detalla el cronograma de actividades.
- En el capítulo 15 se plantea un plan de capacitaciones que contribuyen a la ejecución de la investigación.

## **Metodología**

La propuesta metodológica se fundamenta en una investigación de tipo descriptiva, con la aplicación de la encuesta como método analítico.

## **Conclusión**

En conclusión, dentro de los factores críticos de la comunicación que se presentan en el área operativa de Top Marketing se identifican los malos entendidos, la falta de motivación del área operativa para participar activamente en los procesos de la empresa, los rumores, la distorsión del mensaje, falta de verificación en cuanto a la forma como los mercaderistas captan la información que se les transmite e inconformidad de estos por la forma como el área administrativa responde a sus solicitudes e inquietudes, ya que no se hace de manera puntual y oportuna.

## INTRODUCCION

La comunicación es un proceso fundamental en una organización, permite a las personas que laboran en equipo interrelacionarse, para facilitar la consecución de los objetivos de la empresa. Cuando este proceso activo falla, se pierden los referentes comunes, la constitución de la cultura, se dificulta la interacción, el intercambio intencional de sentidos y se ve afectada la convivencia, generando como consecuencias mala relación del equipo y su desintegración, y obstáculos en el logro de las metas organizacionales, grupales e individuales.

Por ello, la importancia de la comunicación radica en que facilita el trabajo en equipo, fortalece la participación de los empleados, permite que las personas trabajen y cooperen, lo cual ayuda a mejorar el clima laboral.

Con el objetivo de responder a las necesidades de Top Marketing, se evaluaron los factores críticos de la comunicación que se presentan en ella, en aras al desarrollo y fortalecimiento de dicho proceso, logrando que sea más efectivo, disminuyendo los ruidos (interferencias), para contribuir al mejoramiento del clima organizacional y el trabajo en equipo.

Entre los ejes temáticos planteados en el marco teórico se encuentran: comunicación organizacional, factores críticos de éxito, procesos y barreras en la comunicación.

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores críticos de la comunicación que se presentan en el área operativa, en la empresa Top Marketing?.

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Tanto el factor humano como el proceso de comunicación son de vital importancia para el logro de los objetivos de una organización. La forma como se comuniquen sus miembros, determina el entorno, la supervivencia y la efectividad en el proceso tanto en el ámbito personal como laboral.

En el segundo semestre del 2003, en una reunión de grupo primario, se evaluó el proceso de comunicación que se presenta en TOP MARKETING, y se concluyó que existen factores desfavorables que impiden la efectividad en este proceso dinámico, aspecto que preocupa demasiado a la empresa, pues como es sabido, la comunicación es el pilar de toda organización, permite la interacción entre sus miembros, el trabajo en equipo, el manejo de grupos, el liderazgo, la toma de decisión, entre otros, siendo estos, factores que favorecen el éxito laboral.

Por ello, de acuerdo con lo planteado anteriormente, a las observaciones directas del investigador, el contacto con el área operativa, y la evaluación del proceso de comunicación con el gerente, surge esta investigación como una forma de responder a la necesidad de describir y evaluar detalladamente cuales son los

factores críticos de la comunicación que se están presentando en la empresa, especialmente en el área operativa, ya que aparte de ser la más grande, es fundamental porque de ella depende la imagen de la empresa, puesto que los empleados de esta área se encuentran laborando en los diferentes puntos de venta de la ciudad, por lo tanto, el uso inadecuado de la comunicación afecta de manera directa el dinamismo y la relación entre clientes, mercaderistas, proveedores y la empresa.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se realizó como una forma de responder al interrogante que existe en la empresa Top Marketing, sobre por qué la comunicación se ve afectada por factores críticos que la descontextualizan y obstaculizan, impidiendo que el proceso sea efectivo.

Partiendo de este interrogante nació la necesidad de evaluar a fondo que parte de la comunicación está fallando, por qué y cómo hacer para mejorarla.

Además, es un requisito indispensable para culminar satisfactoriamente el diplomado en comunicación organizacional.

“Aquel que no sea capaz de crear, de enfrentarse a la solución de los problemas, será incapaz de adaptarse activamente a la realidad y se convertirá en el juguete y esclavo del futuro” (Berta Gómez Giraldo)

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivos Generales**

- Identificar mediante observación directa y revisión bibliográfica, cuales son los factores críticos de la comunicación que se presentan en el área operativa de la empresa Top Marketing, y crear una propuesta de trabajo encaminada al desarrollo de temas que ayuden a mejorar el proceso de comunicación.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los tipos de comunicación que se emplean en Top Marketing.
- Evaluar los aspectos positivos y negativos de la comunicación que se presentan en el área operativa de la empresa.
- Crear un plan operativo de capacitaciones, para mejorar el proceso comunicativo en el área operativa de Top Marketing.
- Verificar las dificultades de la comunicación, indagando las causas de los problemas comunicacionales existentes en el área operativa de la empresa.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 MARCO LEGAL E HISTÓRICO DE TOP MARKETING LTDA.**

#### **4.1.1 MARCO LEGAL**

De acuerdo con el artículo 1128 de 1999, artículo 18 numeral 6 y resolución 218 de 2000, y el artículo 31 numeral 7, que confiere la coordinación del grupo de trabajo, empleo y seguridad social, se concluye que Top Marketing Ltda reúne los requisitos exigidos por el artículo 108 del código sustantivo y demás posiciones, observadas por el inspector de trabajo mediante el oficio de fecha 22 de junio de 2001 folio 30.

#### **4.1.2 RESEÑA HISTÓRICA TOP MARKETING LTDA.**

Top Marketing Ltda. es una empresa que, mediante el servicio de Outsourcing o Tercerización, ofrece a sus clientes y empresas proveedoras de alimentos principalmente, el manejo de las actividades de Merchandising y el manejo de eventos en supermercados y almacenes de cadena. Su labor está orientada a brindar beneficios y valor agregado a cadenas de almacenes como receptoras del servicio; y a los clientes-proveedores como beneficiarios de la atención. El servicio prestado es totalmente limpio, ya que no genera ningún tipo de contaminación.

La empresa fue fundada en junio de 1996, como resultado de la unión de tres socios capitalistas; teniendo como objetivo prestar un servicio especializado y diferenciado con respecto a las demás empresas de este tipo, ofreciendo el

servicio de “hora activa de servicio” en la que una hora de servicio se presta en diferentes momentos del día; garantizando cubrimiento permanente del punto de venta, disminución en los costos e información al día al cliente y la garantía de rotación permanente de los productos, lo que hace que cuente con un alto grado de diferenciación con respecto a sus competidores.

La empresa ha tenido un crecimiento acelerado y planeado ya que cuenta con una administración de liderazgo y visión reconocida por el personal, además de ser participativa. En la actualidad, cuenta con 5 personas en el área administrativa y 50 mercaderistas en el área operativa que atienden a más de 70 proveedores de alimentos en 125 puntos de venta de la ciudad de Medellín.

## **4.2 MISIÓN**

En **Top Marketing Ltda.** somos los líderes en la atención de Servicios de Merchandising Compartido, Manejo de Eventos y Actividades Especiales de Mercadeo, garantizando un nivel de Servicio al Cliente, para que siempre seamos la mejor opción; ofreciendo información permanente sobre la gestión realizada y comprometiendo nuestra gestión para maximizar las ventas de cada uno de los clientes atendidos, apoyados en la calidad y talento de nuestros colaboradores.

## **4.3 VISIÓN**

En el 2006 será la COMPAÑÍA LÍDER a nivel nacional en la prestación de Servicios de Merchandising Compartido, Manejo de Eventos y Actividades especiales de Mercadeo, excediendo consistentemente las expectativas de Clientes, Colaboradores y Accionistas; ofreciendo un servicio con alto valor agregado acorde a las necesidades del cliente y asegurando competitividad en todos los niveles.



#### **4.4 VALORES CORPORATIVOS**

- El Recurso Humano. Consideramos el elemento humano como soporte fundamental para el desarrollo de la organización. Entendiendo un sentido de pertenencia, responsabilidad y talento como su aporte más valioso.
- El Consumidor. Es la razón de ser de nuestra existencia. Ofrecemos servicios para lograr mayor rotación de los productos, satisfaciendo las expectativas de los consumidores en cuanto a disponibilidad; y de proveedores de alimentos de almacenes de cadena, en cuanto a volumen de ventas.
- Calidad y Servicio. Comprometemos nuestra actuación en función de la satisfacción plena de los clientes y organización comercial, en la cual desarrollamos nuestra actividad.
- Rentabilidad. Propenderemos por el desarrollo de una organización que produzca utilidades en beneficio de inversionistas y colaboradores.
- La Ética. Actuaremos dentro de los más altos estándares de ética y moral con los clientes-proveedores, los consumidores y la competencia.

#### **4.5 OBJETIVOS Y POLÍTICAS CORPORATIVAS**

- Ser la compañía líder en la atención de eventos y manejo de puntos de venta en los almacenes, garantizando un excelente nivel de servicio al cliente para que siempre seamos la mejor opción para los proveedores de los almacenes de cadena.

- Organizar la presentación del servicio de merchandising, optimizando el empleo de talento humano idóneo, en beneficio de una mayor eficiencia y reducción del control administrativo para las cadenas de almacenes.
- Capacitar y desarrollar el talento humano en el manejo de técnicas modernas, para el mejor aprovechamiento de las exhibiciones y eventos de mercadeo atendidos en los almacenes, para nuestros contratantes.
- Ofrecer el talento humano especializado en el área, una opción laboral que garantice el respeto y la valoración de la condición humana, propendiendo por su estabilidad, desarrollo y protección, de acuerdo a su capacidad y ejecutorias.
- Se estimulará permanentemente el sentido analítico de todos los colaboradores, buscando su aporte como resultante de la experiencia y conocimiento, en la definición de la forma más eficiente de hacer las cosas.
- Conservar como política, el manejo de la responsabilidad integral de todos los detalles comprometidos en el servicio al cliente y en la relación de la cadena receptora.
- Captar e implementar desarrollos tecnológicos que favorezcan el manejo óptimo de la información a fin de aprovechar, a favor de los clientes y de la cadena, las oportunidades que ofrezca el mercado derivado del uso de tales desarrollos.

## **5. ANTECEDENTES**

En TOP MARKETING no existe registro por escrito sobre la evaluación y descripción de los factores críticos de la comunicación, presentes en la empresa, especialmente en el área operativa.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 COMUNICACIÓN

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, con sentido y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamicen los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción en el ámbito interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

El ideal de una institución educativa es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue si a información fluye sin impedimentos en los dos ámbitos y en los niveles.

El diagnóstico, pretende las fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad.

Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una o otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un sempiterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

El problema se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo

actual y futuro. Indicativos como "bajo nivel de los egresados", expresados en: "No se forman", "no manejan conceptos pero saben hacer el oficio", y entender el sentido de la comunicación en el mundo actual, en donde el horizonte comunicativo cubre todos los ámbitos de la acción humana: epistemológico, social y emocional, nos lleva a mirar cómo en una facultad de comunicación, a veces se descalifica o se enfatiza en los medios o se trabaja en torno a lo virtual y se desconocen otras formas de intercomunicación.

Otros apuntan a las respuestas condicionadas a los requerimientos de una autoridad superior en un organigrama de jerarquías, en donde unos solamente tienen la palabra, quizás no hay interlocución porque no se escucha al otro; cada uno atiende a su propio monólogo, cuando no se establecen monólogos de dos, diez o más personas.

Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que jalone y retroalimente los diferentes programas académicos y se proyecten y dinamicen proyectos y personas.

No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión, misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la Facultad, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Por eso, el acercamiento del equipo se dio en un primer momento con la elaboración de un diagnóstico, que tiene como fin evaluar las necesidades de

comunicación, las aptitudes y las habilidades de los individuos que se afectan por las circunstancias adversas que surgen al interior de la misma.

Toda persona comprometida con la organización, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunas personas de la empresa; pero cuando ésta es una institución educativa, se necesita del consenso total para lograr los objetivos propuestos.

Pero la falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, para la defensa y para desarrollarse.

Por fortuna, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Del estado en que se encuentren los objetivos de la organización, los personales y las motivaciones, depende la supervivencia del grupo.

De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo. El mismo autor asegura que cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación

constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Se trata de valorar, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización. Sise ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías.

Con la mejor intención, el equipo abordó la tarea de buscarlos datos que le permitieran hacer la lectura del estado actual de las comunicaciones internas.

## **6.2 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos.



"La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional"<sup>1</sup>.

La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizarla organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función: Empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución. En las organizaciones es necesario controlar rigurosamente a las personas si se desea lograr el o los objetivos.

La organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos

---

<sup>1</sup> ABRAHAM, Nosnik. Comunicación Organizacional, Editorial Prentice Hall, Pág. 409.

de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

"La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación

y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas"<sup>2</sup>.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

**6.2.1 COMUNICACIÓN ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

Es la capacidad para hacer síntesis, tener claridad y ser oportuno en la transmisión de la información. Considera tres habilidades: Escuchar, Preguntar y Hablar.

#### **6.2.1.1 Escuchar:**

· Escuchar para entender y las necesidades y requerimientos de los demás y busca formas para tender puentes sobre las diferencias.

---

<sup>2</sup> REYES, PONCE. Agustín. Administración de Personal. Editorial Limusa, Pág. 310.

- Verificar hechos e información pertinente para entender, antes de sacar cualquier conclusión.

#### **6.2.1.2 Preguntar:**

- Dirigir sus preguntas a quien corresponde, de manera clara y con intenciones sinceras.
- Preguntar todo lo necesario, hasta obtener completa claridad sobre el asunto tratado, utilizando un lenguaje adecuado de acuerdo con la persona y la situación.
- Plantear preguntas que ayudan a otros a aclarar dudas.

#### **6.2.1.3 Hablar Efectivamente:**

- Responder a la mayoría de las preguntas y objeciones efectivamente, demostrando comprensión y conocimiento.
- Su comunicación no verbal debe transmitir entusiasmo, confianza en sí mismo e interés.
- Transmitir ideas complejas de una forma concisa y comprensible.

**6.2.2 COMUNICACIÓN EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

**6.2.3 COMUNICACIÓN FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

**6.2.4 COMUNICACIÓN MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**6.2.5 COMUNICACIÓN INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

"La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la organización y su medio". (ANNIE BARTOLI, 1971). Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

### **6.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

**6.3.1 COMUNICACIÓN ESCRITA:** Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

**6.3.1.1 Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

**6.3.1.2 Memorando:** Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

**6.39.1.3 Cartelera:** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal

**6.3.1.4 Revista:** Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

**6.3.1.5 Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

**6.4 COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

**6.4.1 Reuniones:** Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información

de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización

**6.4.2 Circuito cerrado de televisión y radio:** Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

La comunicación organizacional se entiende también como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (GEORGE MILLER, 1979)

## **7. TIPOS DE COMUNICACIÓN**

**7.1 COMUNICACIÓN INTERNA:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

**7.2 COMUNICACIÓN EXTERNA:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización.

Un factor clave en las informaciones que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Según Warren Weaver "se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo". (1987).



Lo anterior nos lleva afirmar que la comunicación se convierte en información, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo.

Dentro de las comunicaciones se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información. Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
  
- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
  
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
  
- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos".

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. Según Dimitri Weiss la información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, produce en un solo sentido. El receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de optimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

**7.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

**7.4 COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

**7.5 COMUNICACIÓN HORIZONTAL:** "Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información

no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización”<sup>3</sup>. La comunicación informal incluye el rumor.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

"Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y afectan las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan".<sup>4</sup>

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos no entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de supervivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

---

<sup>3</sup> CAÑAVERAL, N. Nohemi. Comunicación. Editorial Funlam, Pág. 301.

<sup>4</sup> GEORGE, Miller. Lenguaje y Comunicación. Editorial Amarrótu Pág. 581.

Dentro de las organizaciones se escuchan comentarios acerca de los problemas de comunicación que son prueba de la preponderancia en la vida laboral de la institución, es muy común recorrer los pasillos de una institución escuchar diferentes idiomas caracterizado, en lo no verbal por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a las normalmente expresadas, ésta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación que es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

“La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización”<sup>5</sup>. En la mayoría de empresas se presentaron situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

"Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos"<sup>6</sup>.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y que realmente sienta que tanto empleados como

---

<sup>5</sup> [www.unab.edu.co](http://www.unab.edu.co)

<sup>6</sup> [www,area RH.Com.Co](http://www.areaRH.Com.Co)

jefes exista respeto y comprensión. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

Las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización según la conceptualización de: Salvador R. Sánchez Gutiérrez, es la siguiente:

- Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.

- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. Un tema en común.

- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y las matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

•"Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así"<sup>7</sup>.

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, a veces solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, la escrita; que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo,

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Pág. 439.

Con respecto al trabajo grupal la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Psicológicamente el grupo de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y por su puesto al jefe o superiores. Para que un grupo logre optimizar su efectividad necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones a cabalidad.

## **8 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

Todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

Es el proceso mediante el cual se interrelacionan las personas que laboran en equipo para facilitar la consecución de los objetivos de una empresa.

La comunicación corporativa se gestiona en una organización adscrita a un mercado, el cual, a su vez, pertenece a un entorno determinado y éste a uno más amplio, que puede tener alcance universal, según el nivel de relación que tenga la organización.

**8.1 Entorno:** Conjunto de factores políticos, sociales, macroeconómicos, religiosos, biológicos, entre otros, que afectan la vida de las personas, con algún nivel de dependencia del mercado y la organización.

**8.2 Mercado:** Comprende los agentes y factores que intervienen directamente en el intercambio de productos y servicios.



**8.3 Organización:** se entiende como una integración e interacción de personas, sucesos y procesos, que bajo un contorno legal, tiene como propósito la transformación de productos y servicios, agregándoles valor.

Los tres conceptos están atravesados por la cultura, entendida ésta como “el repertorio de ideas que tienen las personas para vivir a la altura de su tiempo”; entonces, se puede decir, que la organización se tiene que adaptar a los numerosos y acelerados cambios en el entorno y en el mercado; si no quiere desaparecer.

Actualmente, la exigencia tanto para los directivos de una organización, como para los empleados operativos, es el mejoramiento continuo de las habilidades comunicativas: hablar, escuchar, leer y escribir; además, para la dirección también, la mejoría de las habilidades gerenciales, que por naturaleza pasan por la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, negociación, administración del tiempo, delegación, toma de decisiones y motivación; consideradas todas ellas, como los factores críticos de éxito dentro de una organización.

Dentro de una organización las personas hacen la diferencia; son el talento humano, su capital más importante; por este motivo, sus conocimientos, aptitudes y actitudes, se imponen como los criterios básicos de selección del personal.

#### **8.4 La Efectividad en el Proceso de la Comunicación**

La efectividad se ha entendido como el total de los indicadores que determinan la calidad de un proceso. En la práctica, se comprende como la suma de la eficiencia y la eficacia; siendo la eficiencia, el hacer las cosas bien, y se refiere fundamentalmente a la calidad del proceso, es decir que está enfocada básicamente a su ámbito interno; la eficacia es hacer lo que hay que hacer, se

enfoca hacia los resultados del proceso; entonces se puede concluir que efectividad es hacer bien lo que hay que hacer; recoge todo el proceso tanto en su ámbito interno como externo.

Cuando se habla de efectividad en la comunicación humana, también nos remitimos a la fidelidad, entendida esta como la correspondencia entre el mensaje emitido y/o el acto realizado con el sentido con el que se percibe dicho mensaje y/o acto. Esta correspondencia nunca podrá ser exacta, puesto que sería negar la existencia de las barreras o ruidos en el proceso de comunicación; por eso, siempre se hablará de una correspondencia relativa entre la intención de la fuente – sentido de su mensaje o acto – y la comprensión que logra el preceptor de esta intención – su sentido.

El concepto de fidelidad, entendido de esa manera, es útil para aclarar la relación entre el ruido y la retroalimentación. La fidelidad también está relacionada con el esfuerzo que ponen tanto el emisor como el receptor en cada interacción comunicativa.

El esfuerzo requerido será decisión de cada interlocutor, si quiere o no, y tomará esta decisión de acuerdo con su conveniencia, la cual está relacionada con sus intereses y con los beneficios de la misma, a su vez esto determinará su conducta. Entonces, el beneficio y el esfuerzo tienen relación, en cuanto a los resultados obtenidos; a veces, el esfuerzo es mayor que el beneficio, o el beneficio es mayor que el esfuerzo.

## **8.5 Características de una Empresa orientada a la Comunicación**

- |                 |                  |                       |
|-----------------|------------------|-----------------------|
| 1. Conocimiento | 5. Investigación | 9. Evaluación         |
| 2. Flexibilidad | 6. Colaboradores | 10. Liderazgo         |
| 3. Visión       | 7. Procesos      | 11. Índice de gestión |
| 4. Nichos       | 8. Estándares    |                       |

## **8.6 Componentes Empresariales de la Comunicación:**

- ❑ Elementos Objetivos
- ❑ El producto o servicio
- ❑ La infraestructura
- ❑ La estructura organizacional
- ❑ El recurso Humano
- ❑ El Cliente
- ❑ La Imagen Corporativa
- ❑ Elementos subjetivos
- ❑ Perceptivo
- ❑ Sistema Gerencial
- ❑ Recurso Humano
- ❑ La posventa
- ❑ Satisfacción del Cliente

## **9. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN**

Barrera es cualquier estímulo positivo o negativo que interfiera en el proceso de la comunicación o que lo modifique en contra de los intereses de los interlocutores.

La intención del emisor de comunicar una determinada información, no siempre es expresada con exactitud, por la concreción del lenguaje que se contrapone a la complejidad del pensamiento. De igual manera, la comprensión del preceptor de esta comunicación, no siempre corresponde exactamente a la intención de quien la emite, porque los contextos nunca serán iguales para ambos. De esta manera, ni la connotación ni la evocación serán idénticas; y por lo tanto, el sentido será diferente. La comunicación nunca tendrá el ciento por ciento de fidelidad. Por ello, hay un coeficiente de acceso al sentido que está determinado por el hecho o la información objetiva; además, de las interferencias propias de los ruidos existentes.

### **9.1 Tipos de Barreras**

**9.1.1 Fisiológicas y físicas:** son aquellas que impiden una adecuada comunicación al deformarse el mensaje, ya sea por defectos o por deficiencias de cualquiera de los órganos de los sentidos o de los elementos físicos presentes en el proceso.

**9.1.2 Sociológicas:** son aquellas generadas por la falta de interés para comunicarse y los prejuicios, entendidos como la predisposición de las personas a un paradigma social; o ante una persona en particular.

**9.1.3 Psicológicas:** dependen del estado de ánimo de la persona, el cual no está a tono con la situación, por exceso o por defecto de comunicación; y cuando ni se tiene la capacidad de comprender el estado de ánimo del interlocutor.

**9.1.4 Sociales y culturales:** se presenta cuando a una misma palabra se le dan diferentes significados, de acuerdo con los diferentes contextos, en que se desenvuelven las personas, grupos pequeños, grandes; o cuando se emite un mensaje no confirmado y pasa de una persona a otra, generando todo tipo de rumores.

## **9.2 Otras Barreras de la Comunicación**

### **9.2.1 Filtración:**

Es la manipulación de la información para que sea entendida por el receptor

### **9.2.2 Percepción selectiva:**

El receptor no ve la realidad sino lo que se acomode a sus propias experiencias por eso, es importante tener en cuenta que todos los receptores comprenden la información de manera diferente.

### **9.2.3 Emociones:**

Es el estado de ánimo en el cual se encuentren tanto receptor como emisor, lo cual decidirá en la interpretación de la información. Las emociones extremas como alegría o tristeza obstaculizan una buena comunicación.

### **9.2.4 Lenguaje:**

Las palabras tienen diferentes significados para cada receptor dada la edad, el nivel académico de las personas, el sistema cultural, entre otros.

### **9.3 Otros obstáculos de la comunicación:**

- Negarse a aprender
- Pensar que nuestra opinión va a ser rechazada: por temor, por inseguridad
- Contradecirse
- Persuadimos en lugar de preguntar
- Hablamos como representantes del grupo no como personas
- Discutimos o evitamos
- Los mensajes no son comprendidos
- El otro no escucha
- No escucho al otro
- Malentendidos

## **10. RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN**

El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.

- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

La comunicación con sus empleados paradójicamente puede ser sencilla y compleja a la vez. Todos los días nos comunicamos con nuestros empleados, a veces directamente contestando preguntas, e indirectamente a través de correos electrónicos, informes, etc. Además, otras veces nos comunicamos sin darnos cuenta, pero nuestras acciones han sido observadas por nuestros empleados.

Quizás porque el proceso de comunicación tiene lugar de manera natural, frecuentemente nos olvidamos de considerar el proceso de comunicación de una forma más seria, como consecuencia, a menudo fracasamos en una comunicación efectiva con nuestros empleados.

No se puede dar demasiado énfasis a la comunicación efectiva con empleados. La plantilla de su empresa representa el canal directo a sus clientes y al mundo exterior. Si los empleados entienden claramente sus objetivos y mensajes corporativos, pueden cumplir un papel como valerosos embajadores. Si no poseen este entendimiento o si tienen percepciones negativas acerca de la compañía y sus productos y servicios, pueden dañar a su compañía.

Además, una comunicación efectiva puede aumentar los ánimos y mejorar la productividad. “Los empleados que comprendan su papel en la organización y entiendan como su trabajo contribuye al éxito global de la empresa estarán más satisfechos que los empleados que no perciban un enlace entre su trabajo y el que realiza la organización”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> HUNT, W. John. La Dirección de Personal en la empresa. Editorial Limusa. Pág. 679.

Profesionales de los recursos humanos están en una situación excelente para mejorar la efectividad de las comunicaciones internas de la empresa con sus empleados. Aunque sea un cliché, RRHH realmente constituye un servicio de atención al cliente para los empleados. Es importante mantener los canales de comunicación abiertos, estar visible, disponible, mostrar interés y compartir información.

Mientras muchas compañías tienen una función de comunicación corporativa además de RRHH, estas dos áreas pueden trabajar juntas para mejorar la comunicación interna. Sin embargo para conseguir el éxito consideramos que en esta colaboración las dos áreas tienen que respetar la misión y papel de cada uno, depender del otro para el conocimiento específico de cada uno y saber que los empleados a veces los consideran como una entidad “corporativa” única. Entonces, ¿Cómo se realiza una comunicación efectiva con sus empleados desde una perspectiva práctica? Ofrecemos abajo unas sugerencias y consejos adaptados de trabajos realizados por Watson Wyatt Worldwide:

### **1. Definir los Objetivos**

Hay que tener una idea clara de cuales son los objetivos de comunicación para cualquier acción que se quiera realizar aunque sea “pequeña”, como la incorporación de un nuevo empleado o “grande”, como la comunicación a los empleados acerca de una fusión inminente.

### **2. Comprender los Factores Críticos de Éxito del Negocio**

Los comunicadores tienen que entender como sus acciones de comunicación encajan con la estrategia global del negocio. Además, un entendimiento de los factores fundamentales para el éxito del negocio por parte de los profesionales de RRHH puede ayudarles a conseguir una credibilidad con la alta dirección de la empresa. Las comunicaciones no se deberían enfocar sólo hacia lo agradable, sino también en lo necesario, para ayudar la empresa avanzar.



### **3. Integración y Interrelación**

Es recomendable aprovechar todas las oportunidades para encajar los mensajes dentro de un marco consistente. Por ejemplo, si realizas un cambio en una ventaja social para los empleados, debería explicar como este cambio encajará en el contexto global de la gestión de ventajas sociales. Si, por ejemplo, Vd. incorpora un nuevo empleado, puede explicar como este empleado nuevo contribuirá al equipo y cuales son las características profesionales del empleado que encajan con la cultura de la compañía.

### **4. Enfocar los Mensajes y Segmentar las Audiencias**

Hay que tener en cuenta el número de herramientas de comunicación (boletines, e-mail, etc.), distribuidas dentro de su organización y las audiencias.

Tenga en consideración también que la gente recibe los mensajes de maneras diferentes. Algunas personas prefieren mensajes electrónicos, otras verbales y otras en papel. Una mezcla de mensajes planificados estratégicamente puede ayudar asegurar que todos los empleados reciban la información que necesitan.

### **5. Ser Realista y Honesto**

Aunque esté bien ser positivo en sus mensajes, es importante que sean claros. Básicamente su credibilidad y la de la dirección, puede depender de estos mensajes. A veces habrá malas noticias, pero hay que comunicarlas claramente.

### **6. Escuchar más que hablar.**

### **7. Priorizar sus mensajes**

Hay que ser selectivo. Es mejor comunicar algunos puntos claves y no muchos. Si no hay un riesgo de perder la atención de su audiencia.

## **8. Mantener la objetividad con las herramientas de comunicación**

La creación de un boletín interno es bastante común pero a veces uno se pierde en la maravilla de su diseño o títulos llamativos para después encontrar que no ha logrado el resultado deseado. Es importante mantener el objetivo en mente más que la herramienta.

## **9. Medir y controlar la efectividad de sus acciones**

La comunicación no es fácil. Es un reto constante porque los entornos internos y externos están cambiando continuamente además de las actitudes de nuestros empleados. Como un “comunicador” su trabajo nunca termina y tampoco se logra un 100% de éxito. Sin embargo, con la ayuda de algunas sugerencias se pueden mejorar sus esfuerzos y trabajar hacia una comunicación interna más efectiva con importantes audiencias internas.

## 11. METODOLOGIA

### 11.1 METODO

“El método de recolección de información que se empleará en este proyecto de investigación es la observación directa y la encuesta con preguntas de tipo abiertas y cerradas”<sup>9</sup>, puesto que permiten recolectar la información necesaria para describir y evaluar los factores críticos de la comunicación que se presentan en el área operativa de Top Marketing.

### 11.2 Propuesta Metodológica

La propuesta metodológica a seguir frente a los factores críticos de la comunicación presentados en el área operativa de Top Marketing se desarrollará en 3 fases:

1. **Sensibilización:** Se partirá observaciones directas y de recolecciones bibliográficas.
  
2. **Recolección de Datos:**
  - Observación directa
  - Encuestas
  
3. **Retroalimentación y evaluación.**

**Línea:** Descriptiva

**Sublínea:** Descriptiva analítica.

---

<sup>9</sup> SAMPERI HERNANDEZ, Roberto. COLLADO FERNANDEZ, Carlos. LUCIO BATPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 327.

La población con la cual se trabajará comprende la totalidad del área operativa de Top Marketing, es decir los 50 mescaderistas que laboran en la empresa.

Los criterios establecidos para determinar la muestra son:

- Mercaderistas que lleven mínimo tres meses vinculados a la empresa. (46)
- Que trabajen en el área urbana de Medellín. (45)
- Que asistan a reuniones en la empresa los lunes o miércoles. (33)
- Que no tengan horario de cierre de almacén. (12)

## **11.4 RECURSOS**

### **HUMANOS**

- Psicóloga practicante
- Asesores
- Personal operativo
- Gerente de la empresa

### **FÍSICOS**

- Bibliografías
- Fotocopias
- Computadoras
- Internet
- Libreta de apuntes
- Papelería
- Bibliotecas
- Empresa

## 11.5 PRESUPUESTO

<b>MATERIAL</b>	<b>VALOR</b>
◆ Fotocopias	\$50.000-
◆ Computadora	\$100.000-
◆ Impresora	\$100.000-
◆ Papelería	\$100.000-
◆ Transporte	\$100.000-
◆ Refrigerio	\$50.000-
◆ Investigador	\$700.000-
	-----
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.200.000-</b>

## 12. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

La encuesta se aplicó a una muestra representativa, (33) de los mercaderistas que laboran en Top Marketing. De lo cual se concluye:

- Que 3 de los mercaderistas encuestados, consideran que la comunicación en Top Marketing es muy buena, 14 de ellos la califican como buena, 13 opinan que es regular, 1 no responde y dos preguntas fueron anuladas.
- De 33 mercaderistas encuestados, 6 consideran que el tipo de comunicación que se presenta en la empresa es del gerente hacia los empleados (Descendente), para 4 mercaderistas, el proceso es al contrario de los empleados hacia el gerente (ascendente), 11 opinan que se manejan los dos tipos de comunicación, para 6 personas no se presenta ningún tipo de comunicación, 4 no responden y fueron anuladas 2 preguntas, ya que sus respuestas eran incoherentes.
- 14 de los mercaderistas encuestados opinan que las solicitudes que se plantean en la empresa son atendidas puntualmente, existe un nivel de comunicación bueno, hay colaboración, atención oportuna y siempre ofrecen soluciones viables, lo más importante sienten que escuchan las sugerencias que exponen, los 19 restantes concluyen que las solicitudes planteadas no se atienden puntualmente puesto que los empleados tienen muchas funciones que cumplir y eso afecta la atención que ofrecen, además atienden las solicitudes cuando observan que se presentan dificultades de lo contrario no, o

en ocasiones se debe esperar a que el gerente las apruebe y les de respuesta, lo cual toma su tiempo; no toman en cuenta a los mercaderistas para ninguna decisión que se toma en la empresa y las coordinadoras siempre atienden al personal a las carreras.

- 17 mercaderistas encuestados se sienten satisfechos con la respuesta del funcionario encargado de atender su solicitud, porque responden a tiempo, explican razones lógicas, dan soluciones oportunas y son eficientes en el proceso de comunicación; 13 se sienten insatisfechos porque casi nunca reciben respuestas claras o acordes con la situación, ya que por lo general suelen ser a medias o demoradas, además no ofrecen atención oportuna, 2 mercaderistas no responden y una fue anulada.
- De los 33 mercaderistas encuestados, 12 conocen la información sobre los acontecimientos de la empresa por medio del *Topy Notas*, 6 por el *Topy Notas* y la *Coordinadora Operativa*, 3 por *Cartelera*, *Topy Notas* y *Coordinadora Operativa*, 1 por la *Coordinadora Operativa* y el *almacén donde trabajan*, 2 por *Cartelera* y *Topy Notas*, 1 por *Cartelera*, *Topy Notas*, *Coordinadora Operativa* y *vía telefónica*, y uno no responde.
- 5 mercaderistas encuestados, comunican sus inquietudes a la empresa personalmente, 1 lo hace cara a cara o por teléfono, 4 se comunican personalmente o por teléfono, 15 mercaderistas utilizan todos los medios, 1 emplea el medio cara a cara y 7 mercaderistas se comunican telefónicamente.

- De los 33 mercaderistas encuestados, 17 opinan que la información que reciben en la empresa es muy importante, 7 afirman que es importante, 6 responden que es más o menos importante, 1 piensa que es poco importante, para un 1 mercaderista no es importante y 1 no responde.
  
- 4 de los mercaderistas encuestados, coinciden en que la forma de comunicarse les ha ocasionado dificultad con los compañeros y superiores porque en ocasiones suelen ser groseros y esto tiene serias consecuencias en el proceso de comunicación; ha 19 de los mercaderistas no les ha ocasionado dificultad porque tratan a los compañeros y superiores con respeto, los 10 restantes opinan que a veces porque olvidan mensajes o información importante.
  
- 14 de los encuestados sugieren que para mejorar la calidad de la información que reciben, se debe:
  - + Hacer reuniones de integración.
  
  - + En las reuniones, dar toda la información verbal, sin olvidar u omitir detalles.
  
  - + Ser más puntuales en el proceso de comunicación.
  
  - + Que la información la suministre la persona correspondiente, al interesado y no se la digan primero a terceros.
  
  - + Disminuir las funciones de los empleados de Top Marketing, con el fin de mejorar la atención al público.



+ Evitar el envío de la información a través de memorandos o de amenazas.

+Maximizar y mejorar el proceso de comunicación.

+ Las informaciones deben ser comunicadas directamente por la coordinadora operativa.

+Estar más pendientes de los mercaderistas.

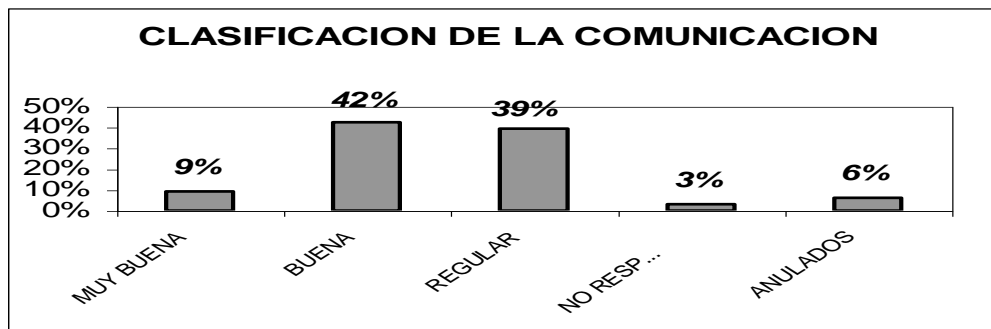
+ Cumplir con las normas que exige la empresa.

15 de los encuestados no responden, 2 manifiestan que ninguna y 1 fue anulada.

- La barrera más común que se presenta en el proceso de comunicación en Top Marketing, según 10 de los mercaderistas encuestados son los rumores, 1 opina que el chisme, 4 afirman que son los malos entendidos, 6 consideran que es la distorsión del mensaje, 2 consideran que se presentan todas las barreras, 6 responden que ninguna, 1 no responde y 3 fueron anuladas.

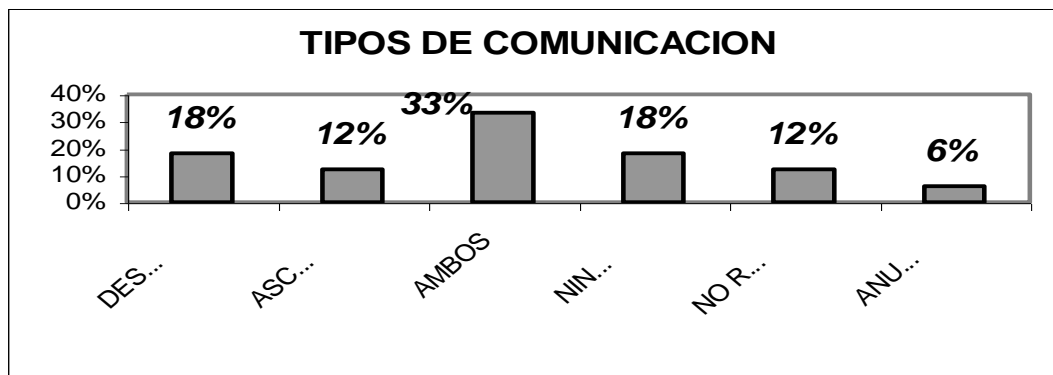
### 13. GRAFICAS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**GRAFICA 1**



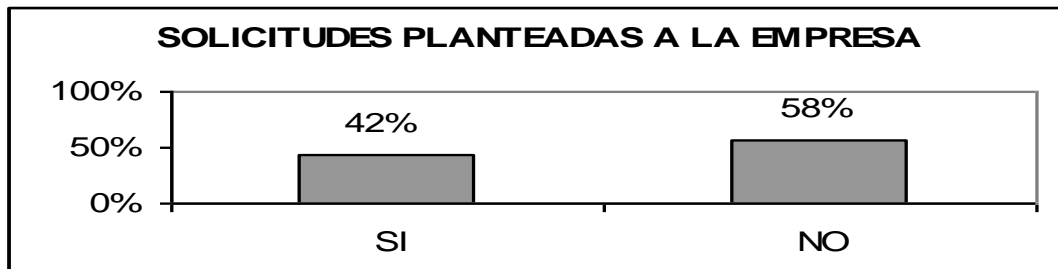
El 9% de los mercaderistas encuestados opinan que la comunicación en Top Marketing es muy buena, el 42% opinan que es buena, el 39% que es regular, el 3% no responden y el 65 fueron anuladas.

**GRAFICA 2**



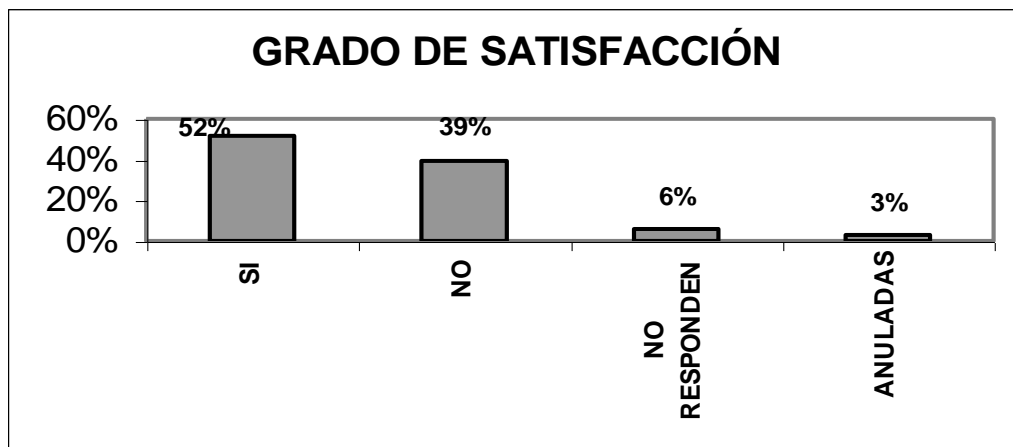
El 18% de los encuestados opinan que el tipo de comunicación que existe en la empresa es descendente, el 12% responden que es ascendente, para el 33% es ascendente y descendente, otro 18% opina que no existe ningún tipo de comunicación, el 12% no responde y el 6% fueron anuladas.

**GRAFICA 3**



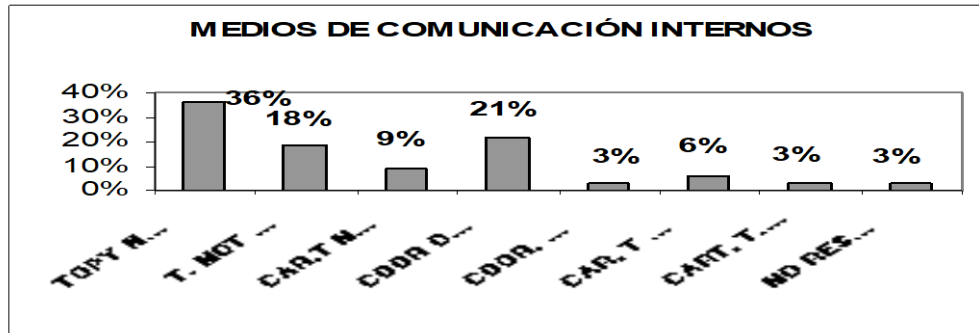
De los 33 mercaderistas encuestados, el 42% obtiene respuestas a las solicitudes que plantea a la empresa y el 58% no obtiene respuestas o son negativas.

**GRAFICA 4**



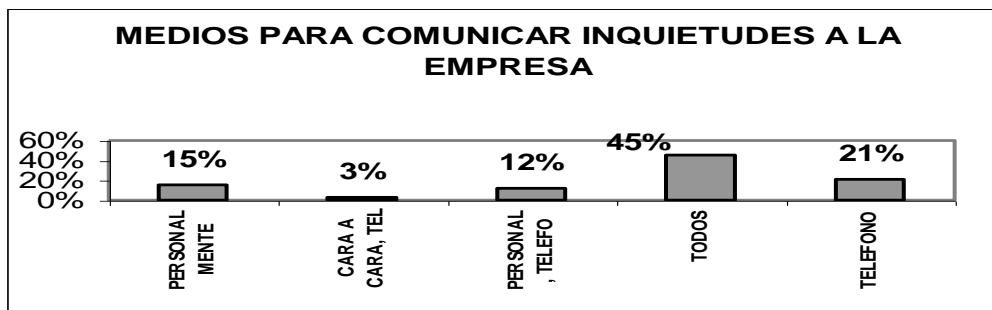
El 52% de los encuestados se sienten satisfechos con la respuesta del funcionario encargado de atender su solicitud, el 39% se siente insatisfecho, el 6% no responden y el 3% fueron anuladas.

**GRAFICA 5**



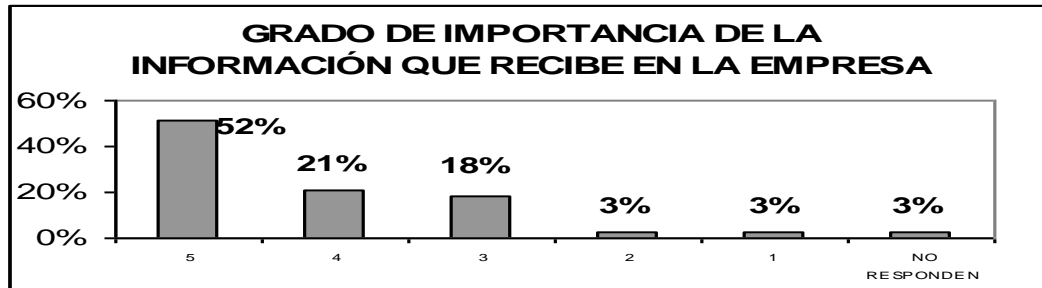
De los 33 mercaderistas encuestados el 36% conoce la información de los acontecimientos de la empresa por medio del topy notas, el 18% la conoce mediante el topy notas y la coordinadora operativa, el 9% por la cartelera, el topy notas y la coordinadora operativa, el 21% por la coordinadora operativa, el 3% por la coordinadora operativa y el almacén, el 6% por la cartelera, el topy notas y la coordinadora operativa, 3% por la cartelera, el topy notas, la coordinadora operativa y el teléfono y 3% no responden.

**GRAFICA 6**



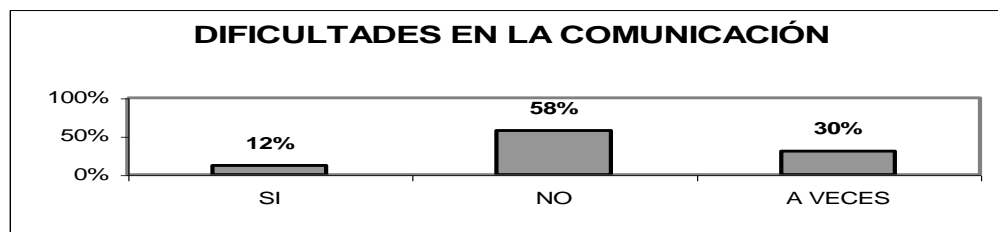
El 15% de los encuestados comunican sus inquietudes a la empresa personalmente, el 3% lo hace cara a cara, el 12% personalmente y por teléfono, el 45% utiliza todos los medios que existen en la empresa y el 21% lo hace a través del teléfono.

**GRAFICA 7**



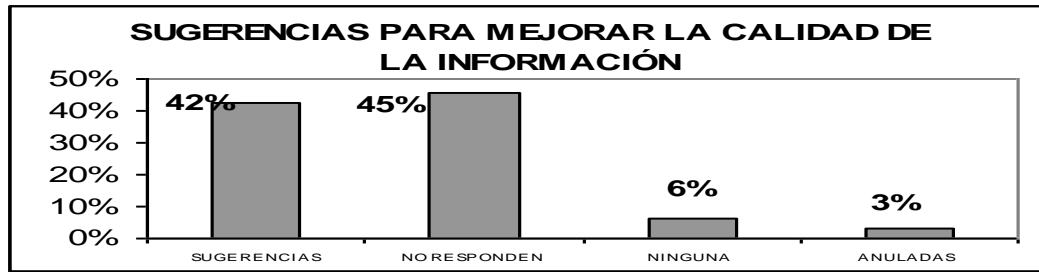
El 52% de los mercaderistas encuestados coinciden en que la información que reciben en la empresa es muy importante, para el 21% es importante, para el 18% es más o menos importante, para el 3% es algo importante, otro 3% opina que es poco importante y el último 3% opina que no tiene ninguna importancia.

**GRAFICA 8**



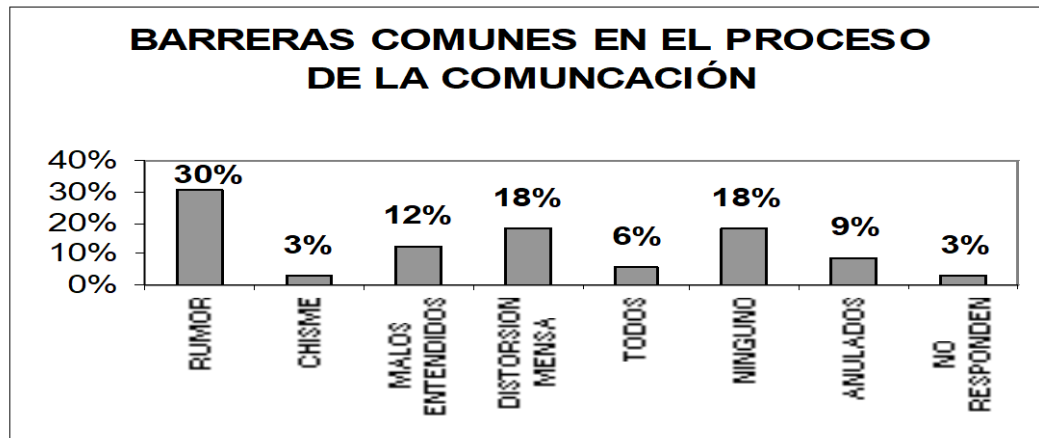
El 12% de los encuestados opinan que han tenido inconvenientes con los compañeros o superiores por la forma como se comunican, el 58% no ha tenido dificultades y el 30% coinciden que a veces.

**GRAFICA 9**



Del 100% de los encuestados el 42% realizan sugerencias para mejorar la calidad de la información, el 45% no responden, el 6% no tiene ninguna sugerencia y el 3% fueron anuladas.

**GRAFICA 10**



El 30% de los encuestados califican el rumor como la barrera de la comunicación más común que se presenta en la empresa, el 3% opinan que la barrera más común es el chisme, para el 12% son los malos entendidos, para el 18% es la distorsión del mensaje, el 6% opina que existen todas las barreras, el 18% responde que ninguna, el 9% de las respuestas fueron anuladas y el 3% no responden.

## 14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Del segundo semestre de 2003 al el primer semestre de 2004

MES	SEMANA				ACTIVIDAD
	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	
OCTUBRE			X		Revisión bibliográfica sobre Metodología de la Investigación.
NOVIEMBRE	X				Reunión con el gerente de Top Marketing, para evaluar el problema a investigar.
		X			Entrega del anteproyecto al centro de formación avanzada.
ENERO			X	X	Revisión bibliográfica.
FEBRERO	X	X			Revisión bibliográfica.
			X	X	Construcción marco teórico.
			X		Asesoría Temática.
			X		Asesoría Temática.
MARZO	X				Aplicación instrumento de investigación.
		X			Análisis del instrumento aplicado.
				X	Entrega trabajo de aplicación al centro de formación avanzada.

## 15. PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIONES

A continuación se describe el plan operativo de capacitaciones planteado en los objetivos.

### 1. TEMA: FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

**OBJETIVO GENERAL:** Ampliar los conocimientos sobre comunicación al área operativa de Top Marketing, para que ayuden al mejoramiento de dicho proceso tanto a nivel personal como laboral.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❑ Fomentar la utilización adecuada de los conceptos de comunicación.
- ❑ Indagar los conocimientos que tienen el área operativa sobre comunicación.
- ❑ Verificar que los fundamentos de la comunicación sean entendidos por todos los mercaderistas.

#### **METAS**

- ❑ Ayudar a la empresa a identificar el origen de las dificultades de la comunicación.
- ❑ Fomentar la reflexión de los mercaderistas con respecto al aporte que han realizado al proceso de comunicación.

**ACTIVIDAD:** Taller.



## **RECURSOS**

### **HUMANOS:**

- Área operativa
- Expositor

### **FISICOS:**

- Auditorio
- Ayudas didácticas
- Papelería
- Refrigerio
- Sillas

**TIEMPO:** 2 horas.

## **2. TEMA: BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.**

**OBJETIVO GENERAL:** Definir las barreras de la comunicación, para que los mercaderistas evalúen las que más se presentan en el área operativa de la empresa, y trabajen para modificarlas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❑ Modificar las barreras más comunes de la comunicación que existen en el área operativa de Top Marketing.
- ❑ Evaluar cuales son los estímulos positivos y negativos que interfieren en el proceso de la comunicación creando barreras.

### **METAS**

- ❑ Disminuir las barreras de la comunicación que existen en la empresa.

**ACTIVIDAD:** Charla

**RECURSOS**

**HUMANOS:**

- Mercaderistas
- Área administrativa
- Gerente
- Expositor
- Practicante de Psicología

**FISICOS:**

- Auditorio
- Papelería
- Refrigerio
- Sillas

**TIEMPO:** 1 hora

**3.TEMA:** LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO

**OBJETIVO GENERAL:** Concienciar a los mercaderistas de la importancia del trabajo en equipo, como principal herramienta en el manejo de la comunicación y el logro de las metas de la empresa.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❑ Mostrar los beneficios del proceso comunicativo.
- ❑ Evaluar las dificultades del trabajo en equipo con relación a la comunicación
- ❑ Sensibilizar a los mercaderistas sobre las consecuencias del uso inadecuado de la comunicación y la falta de trabajo en equipo.

## **METAS**

- Realizar un paralelo entre las ventajas y desventajas de la comunicación en una organización que trabaja en equipo.
- Mejorar la comunicación en la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo.

**ACTIVIDAD:** Seminario.

## **RECURSOS**

### **HUMANOS:**

- Expositor
- Área operativa
- Área administrativa
- Gerente
- Practicante de Psicología

### **FISICOS:**

- Auditorio
- Retroproyector
- Papelería
- Refrigerio
- Sillas
- Televisor
- VHS
- Vídeo

**TIEMPO:** 2 horas.

#### **4. TEMA: LA COMUNICACION ASERTIVA**

**OBJETIVO GENERAL:** Sensibilizar al área operativa sobre los beneficios que generan la comunicación asertiva en la empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Fomentar la utilización de la asertividad como eje fundamental para el funcionamiento del proceso de la comunicación.
- Ayudar a los mercaderistas a que identifiquen las ventajas del manejo adecuado de la comunicación asertiva.

#### **METAS**

- Crear un ambiente propicio para que los mercaderistas comuniquen a la empresa las inquietudes o solicitudes que deseen.
- Mejorar la efectividad de la comunicación, a través del manejo de la transmisión del mensaje de manera clara, franca y respetuosa.
- Fomentar el trabajo en equipo.

**ACTIVIDAD:** Seminario.

#### **RECURSOS**

##### **HUMANOS:**

- Expositor
- Área operativa
- Área administrativa
- Gerente
- Practicante de Psicología

**FISICOS:**

- Auditorio
- Retroproyector
- Papelería
- Refrigerio
- Sillas

**TIEMPO:** 2 horas.

## 16. CONCLUSIONES

- Los mercaderistas de Top Marketing se muestran inconformes en cuanto a la forma como en el área administrativa se atienden las solicitudes e inquietudes que plantean, debido a que las respuestas que obtienen son muy regulares o a medias, por consiguiente, es de suma importancia que el personal vinculado a la empresa reciba capacitaciones que les permita mejorar el proceso de comunicación, pues de ello depende el buen funcionamiento de esta.
- Los tipos de comunicación que se presentan en la empresa son ascendente y descendente, aspecto que favorece dicho proceso, debido a que el gerente es una persona abierta al dialogo, busca informar y comunicarse con los empleados para asegurarse de que todo marche bien, les ofrece seguridad, respaldo y confianza.
- Por ser Top Marketing una empresa de servicios, los procesos de comunicación se dan constantemente, lo cual significa que es abierta, pues permanentemente y desde todas las áreas se le comunica al gerente las actividades realizadas con sus respectivos resultados.
- Top Marketing emplea carteleras, memorandos y boletín informativo para transmitir la información, medios de comunicación que aseguran que los mensajes, les llegue a todos los empleados puntual, oportuna y directamente.
- Es importante destacar que la mayoría de los mercaderistas utilizan todos los medios existentes en la empresa, para comunicar sus inquietudes (personalmente, cara a cara y por teléfono).

- En la empresa, la información que deben conocer todos los mercaderistas se maneja por escrito, con el fin de asegurar que les llegue a todos y así evitar olvidos u omisiones de detalles importantes, ya que esto asegura que todos los empleados reciban la información necesaria e indispensable para el desarrollo de sus labores.
- Una de las mayores dificultades que existe en Top Marketing, es la falta de motivación de los mercaderistas en la empresa, lo cual tiene como consecuencia que no responden ni se apropian de los procesos que se realizan en ella.
- Entre las barreras más comunes que se presentan en Top Marketing se encuentran: el rumor, la distorsión del mensaje y los malos entendidos, aspectos que afectan y dificultan las relaciones interpersonales.
- El área administrativa debe comportarse como ente activo en el fomento de una cultura comunicacional adecuada.

## 17. RECOMENDACIONES

- Comprometer y responsabilizar a todos los empleados en el fomento de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzo y que comprometa voluntades para que se fortalezca el proceso de comunicación.
- Consientizar a los empleados con respecto al valor de la comunicación y de la información, aspectos que facilitan el desarrollo e interacción del trabajo en equipo.
- Evaluar y analizar el comportamiento del área administrativa, con respecto a la manera de atender y responder a las solicitudes planteadas por los mercaderistas, con el fin de brindar una atención y colaboración oportuna.
- Tanto en el área administrativa como en el área operativa deben abstenerse de realizar comentarios que afecten la salud mental e integridad de los empleados.
- Realizar talleres y conferencias con el personal vinculado a Top Marketing, para garantizar la afectividad en el proceso de comunicación.
- Informar a los empleados de la organización sobre los acontecimientos, cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar toda clase de noticias.
- Motivar a los empleados a que participen activamente en las actividades que realiza la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis. Inglaterra, 1.993.
- CAÑAVERAL, N. Nohemi. Comunicación, Editorial Funlam, Medellín, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw – Hill, Edición quinta, Santa Fe de Bogotá, 2000.
- DESSLER, Gary. Administración de personal, Editorial Prentice Hall, Edición sexta, México, 1996.
- GEORGE, Miller. Lenguaje y Comunicación, Editorial Amarrortu, Argentina, 1979.
- GEORGE, R. Terry, STEPHEN, G. Franklin, Principios de Administración. editorial Cecsca, México, 1985.
- HUNT, W. John. La dirección de Personal en la empresa. Editorial Mc Graw – Hill, México, 1993.
- REYES PONCE, Agustín. "Administración de personal". Editorial Limusa. Primera edición, 1979.

- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall . México 1999.
  
- SAMPERI HERNANDEZ, Roberto. COLLADO FERNANDEZ, Carlos. LUCIO BATPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, Edición segunda, México, 1998.
  
- [WWW.Monografias.com](http://WWW.Monografias.com)
  
- [www.area RH.com.co](http://www.area RH.com.co)
  
- [www.google.com](http://www.google.com)

## Anexo A. Encuesta

Esta encuesta se aplicará con el objetivo de medir los factores críticos que se presentan en el proceso de comunicación, en el área operativa de TOP MARKETING.

A continuación encontrará una serie de preguntas, marque con una equis (X) la respuesta que considere más adecuada.

Por favor, responda con sinceridad.

1. Usted considera que la comunicación en Top Marketing es:

<b>MUY BUENA</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>DEFICIENTE</b>
------------------	--------------	----------------	-------------	-------------------

2. ¿Cuales de los siguientes tipos de comunicación, se presentan en la Empresa?.

- \_\_\_\_\_ DESCENDENTE: Del gerente hacia los empleados  
\_\_\_\_\_ ASCENDENTE: de los empleados hacia el gerente  
\_\_\_\_\_ AMBOS  
\_\_\_\_\_ NINGUNO

3. ¿Considera usted que en la empresa se atienden puntualmente las solicitudes que se plantean?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE

---

---

---

4. ¿Se siente satisfecho con la respuesta del funcionario encargado de atender su solicitud?.

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE

---

---

---

5. ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación conoce la información sobre los acontecimientos de la Empresa?

CARTELERA \_\_\_\_\_ TOPY NOTAS \_\_\_\_\_ COORDINADORA OPERATIVA \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_ CUÁLES \_\_\_\_\_

6. ¿ Qué medio utiliza para comunicar sus inquietudes a la Empresa?

- \_\_\_\_\_ Personalmente
- \_\_\_\_\_ **Cara a cara**
- \_\_\_\_\_ Por teléfono
- \_\_\_\_\_ Todos
- \_\_\_\_\_ Ninguno

7. Califique el grado de importancia que usted le da a la información que recibe en la Empresa, siendo cinco (5) la mayor importancia y uno (1) la menos importante.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Ha tenido alguna clase de dificultad con sus compañeros o superiores, por la forma de comunicarse?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

POR QUE

---

---

---

---

9. ¿ Qué sugiere usted para mejorar la calidad de información que recibe?

---

---

---

---

10. ¿Cuál es la barrera más común que se presenta en el proceso de comunicación, en Top Marketing?. Señale con una "X" una solo respuesta.

- \_\_\_\_\_ Rumor
- \_\_\_\_\_ Chismes
- \_\_\_\_\_ Malos entendidos
- \_\_\_\_\_ Calumnias
- \_\_\_\_\_ Distorsión del mensaje
- \_\_\_\_\_ Todas
- \_\_\_\_\_ Ninguno
- \_\_\_\_\_ Otros

Cuáles \_\_\_\_\_