

**ESTUDIO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE PERMITA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE VISE LIMITADA, EN LA CIUDAD DE  
MEDELLIN.**

**LUDIS ELENA CHAVEZ BARRIOS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTA DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MADELLIN  
2006**

**ESTUDIO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE PERMITA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE VISE LIMITADA, EN LA CIUDAD DE  
MEDELLIN.**

**LUDIS ELENA CHAVEZ BARRIOS**

**Trabajo de aplicación en el diplomado Gerencia del Talento Humano como  
requisito parcial para optar al título de PSICÓLOGA.**

**ASESOR:  
ANDRES FELIPE LONDOÑO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTA DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
MEDELLÍN  
2006**

## 1. INTRODUCCIÓN

Casi todas las actividades humanas están mediadas por la forma como se comunica, desde las relaciones personales y grupales, hasta la realización de negociaciones que llevan consigo la permanencia de una organización en el medio o la obtención del éxito al alcanzar las metas propuestas, es por esto que a través de la comunicación se pueden entablar conflictos o por el contrario se genera la solución adecuada para evitarlos o mejorarlos.

Los seres humanos poseen una gran variedad de planes de comunicación al igual que formas de hacerlo, la comunicación escrita, verbal, gestual, etc, hacen parte su desempeño en los diferentes ámbitos de las relaciones, por lo que la organización es el espacio propicio para el desarrollo de adecuados planes de comunicación que permitan comunicar lo que realmente se pretende, siendo esto el éxito para el desempeño de los grupos.

Se dice si embargo, que la comunicación más que la transmisión de un significado, es el entendimiento de este, la comunicación eficaz desde esta perspectiva compromete tanto al emisor como al receptor dentro del proceso de comunicación.

En este trabajo se encuentra el diagnostico, de la condición actual de la comunicación interna en Vise Ltda. Resultado arrojado por las encuestas Likert aplicadas a la muestra, también se vera los factores que componen la estrategia comunicativa de la organización, y finalmente se presentara un plan de comunicación con el fin ser propositivos frente a los factores negativos identificados.

Las organizaciones cumplen una serie de metas como planear, estructurar y distinguir patrones de comportamientos para los cumplimientos internos y externos; a través de la información donde esta se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La comunicación permanente entre las personas que integran el talento humano de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección. más aun con los avances tecnológicos y las necesidades competitivas, la comunicación es uno de esos procesos que se convierte en un aspecto fundamental. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de la compañía.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en determinada tarea o función.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde dirigirse, ni cuales son sus funciones y que debe aportar o alcanzar. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar. La idea es reforzar la comunicación que favorece el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan<sup>1</sup>

Por tanto, la Dirección debe promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

---

<sup>1</sup> MURIEL María Luisa, Rota Gilda, Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editorial Andina, Quito 1983.

Es por esto que la organización debe asegurar una comunicación clara que le permita mejorar el desempeño de los empleados, desarrollar de manera efectiva sus relaciones con el personal interno y con los clientes, especialmente cuando esta se hace de manera ascendente.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estado actual del proceso comunicativo interno en VISE LTDA?.

¿Cuáles son los elementos que se constituyen como importantes para la realización de un plan de comunicación?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La comunicación en la organización puede contribuir en el fortalecimiento de muchos procesos, en especial en lo relacionado con la reducción de los temores y preocupaciones de los empleados, generar mayor calidad en el desempeño de las actividades e incrementar la productividad y buen nombre de la organización.<sup>2</sup>

“El intercambio de comunicación abierta desde las primeras etapas genera beneficios más adelante, a medida que el sistema avanza”<sup>3</sup> ya que toda organización se debe construir sobre una sólida base de información y comunicación, no solo sobre una jerarquía de autoridad, sino con la fluidez del dialogo continuo, reafirmando los compromisos adquiridos por toda la organización, solucionando de manera efectiva las dificultades que se presenten en la realización de los objetivos estratégicos, más aún en plena era de la información, donde cada vez más las organizaciones necesitan sistemas de información adecuados para manejar la complejidad ambiental y competitividad económica, incluyendo a sus empleados, quienes a su vez adquieren gran responsabilidad del funcionamiento de la organización, contribuyendo en la visualización de la necesidad de plantear o replantear planes de comunicación en la empresa, con el fin de asegurar la buena marcha del flujo de información y por ende buen desarrollo de el empleado en sus funciones.

Este trabajo se realiza con el fin de hacer un estudio para un adecuado plan de comunicación que permita mejorar el desempeño de los empleados de Vigilancia y Seguridad Limitada (Vise Ltda.) a través de encuestas, al puesto de Cervecería Unión, que en este caso es la muestra, basándonos en esto, se realiza entonces,

---

<sup>2</sup> AGUILERA, Jorge Comunicación organizacional y el manejo de la incertidumbre 1998, Bogota.

<sup>3</sup> BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos, Internacional Thomson Editores, Mexico. 2001, pag. 648

un diagnóstico de la condición actual de la comunicación interna, se identifican los factores que componen la estrategia comunicativa y se realiza el respectivo análisis de las consecuencias que se generan al interior de la organización con el modelo actual de comunicación, empleado en la compañía.



## **5. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los elementos que permitan desarrollar un adecuado plan de comunicación, que contribuya en el mejoramiento del desempeño de los empleados de VISE LTDA, en la ciudad de Medellín.

### **5.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la condición actual de la comunicación interna de VISE LTDA, en la ciudad de Medellín
- Identificar los factores que componen la estrategia comunicativa de la organización VISE LTDA, en la ciudad de Medellín

## 6. MARCO CONTEXTUAL

WISE LTDA fue creada en 1982 por el Grupo Empresarial Bavaria, ante la dificultad de encontrar una compañía de seguridad con la infraestructura adecuada que ofreciera garantías reales en la salvaguarda de las instalaciones, bienes y el personal de sus empresas con la calidad de servicio exigida por estas.

Ahora forma parte del Grupo Empresarial de Servicios VAL, al que pertenecen también VIGILANCIA ACOSTA LTDA y COSERVICREA LTDA. Las tres empresas convierten al Grupo en el principal proveedor de servicios de seguridad integral y el primero en ventas del sector.

La Misión de WISE LTDA es prestar servicios de seguridad rentables y de excelente calidad en un esfuerzo continuo por salvaguardar las vidas y bienes de nuestros clientes, dentro de una cultura de desarrollo humano y la utilización de la mas alta tecnología sobre la base de una estructura interna sólida y eficiente.

La Visión de WISE LTDA, es que esta será la empresa que brinde consultoría y soporte en las labores de seguridad de las empresas mediante la implementación de tecnología de punta y el suministro de personal calificado, siendo reconocida como una empresa seria y confiable.

En la empresa se destacan cinco Valores que son:

- Compromiso: Comprometerse sinceramente con el trabajo y la familia, se disfrutara mas de lo que se hace y no se vera el trabajo como una carga sino como un entretenimiento.
- Honestidad: Ser honesto con uno mismo y con los demás, ser franco y decir la verdad, dentro del marco del respeto es la base para edificar una sociedad con futuro.

- **Disciplina:** Hay que tener en cuenta que el trabajo involucra riesgo para la integridad, por ello ser disciplinado contribuirá a minimizar los riesgos y a alcanzar los objetivos personales que se proponga en la vida.
- **Puntualidad:** Ser puntual en todos los compromisos y en especial en el trabajo, es un valor muy importante, pues este tiene relación con el de otras personas, si usted no cumple ocasionara traumatismos a los demás y por supuesto usted será el primer afectado.
- **Honradez:** El principal orgullo de una persona radica en poder mantener su frente en alto, lo cual solo se logra en la medida en que no se involucre en acciones delictivas o que comprometan su buen nombre. Recuerde que usted es un profesional de la seguridad y la honradez debe ser un valor muy arraigado.

El logro y posterior mantenimiento de los niveles de VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA, VISE LTDA, obtener la certificación de gestión de calidad ISO 9001 VERSION 2000, otorgada por el ICONTEC y la reconocida internacionalmente por IQNet, para la Prestación del Servicio de Vigilancia Privada con Armas en las Modalidades Fija y Móvil; y el diseño y prestación de Servicios de Seguridad con Medios Tecnológicos.

Los Productos que se manejan en la empresa son:

Vigilancia con hombres ( servicio de escolta).

Seguridad electrónica.

Seguridad informática

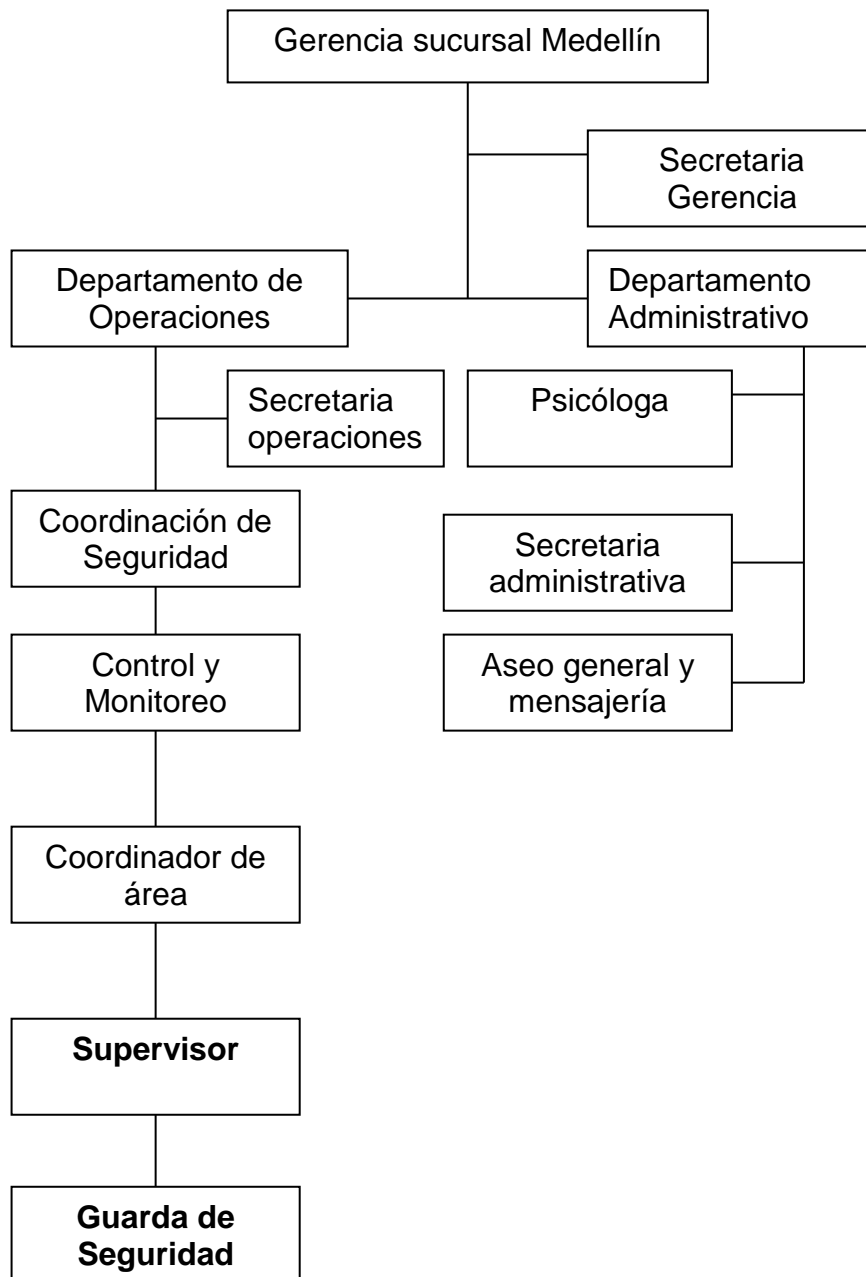
Guías caninos.

Consultorías y asesorías.

Las sucursales a nivel nacional se encuentran en

Bogota D.C., Barranquilla, Cali, Cartagena, Girardot, Pereira, Santa marta, Villavicencio, Tunja, Bucaramanga y Medellín.

### ORGANIGRAMA



## **7. MARCO LEGAL**

En la Resolución 0132 de 2006 en la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno considera que la Constitución Política en su artículo, 269 consagra que: “En las entidades, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de Control Interno, de conformidad con lo que disponga la ley”

Componente Comunicación Pública. Conjunto de Elementos de Control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas, con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

Artículo 1 Elementos del Componente Comunicación Pública. El Componente Comunicación Pública está integrado por los siguientes Elementos de Control:

Comunicación Organizacional. Elemento de Control, que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la organización para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la Institución.

Comunicación Informativa. Elemento de Control, que garantiza la difusión de información sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés externos.

Medios de Comunicación. Elemento de Control, que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

## **8. MARCO TEORICO**

### **8.1. DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN**

IDALBERTO CHIAVENATO

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales:

Proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.

Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”<sup>4</sup>

JUDITH GORDON

“es una característica central de la estructura de los grupos y de las organizaciones, coadyuva a coordinar tareas y actividades dentro de la organización y entre ellas”<sup>5</sup>

KATHELEEN REARDON

“la comunicación contribuye a explicar las funciones de descubrimiento que tiene la comunicación, considera que el concepto de si, consiste en normas que generan acción y que la realimentación permite que el sujeto determine la adecuación entre su opinión respectiva de la elección pertinente y su progreso hacia el logro de sus propósitos”<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición, McGraw-Hill, 2000, Bogota, pag. 88.

<sup>5</sup> GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional, Quinta edición, Pretince Hall, 1997, México, pag. 260

<sup>6</sup> REARDON, Katheleen, edición Paidosn,1981, Barcelona, Pag. 29.

## STEINER Y BERELSON

“Es la trasmisión y recepción de la información, ideas, emociones, habilidades, que comúnmente son utilizados a través de palabras, cuadros, figuras, gráficas, símbolos, gestos, etcétera”<sup>7</sup>

## STEPHEN ROBBINS

“es un proceso que debe incluir transferencia y comprensión, del significado que debe incluir transferencia y comprensión del significado”<sup>8</sup>

La comunicación es “el intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) entre ellos, dándose entonces un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes”<sup>9</sup>.

La comunicación actual entre dos partes o más, es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen un papel importante.

Los procesos comunicativos no solamente transmiten mensajes, permiten organizar y controlar los comportamientos generados tanto en la sociedad como dentro de la dinámica de las organizaciones, permitiendo la jerarquía de autoridad y proporcionando los lineamientos visionales de esta, en este caso se habla del conocido “conducto regular” para la comunicación de actividades o resolución de dificultades que se presenten en el desarrollo de los procesos.

Otra función de la comunicación es la de dar a conocer las funciones y el desempeño que se quiere tener en determinado ambiente o actividad

---

<sup>7</sup> HELLRIEGEL, SLOCUM, WOOMAN, Comportamiento Organizacional Ocatava edición, Thomsom editores, 1999, México.

<sup>8</sup> ROBBINS Stephen, Comunicación Organizacional séptima edición, Pretince Hall, 1996, Bogota.

<sup>9</sup> KINICKI, Ángelo y KREITNER, Robert, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, 2003, México. Pag. 300,320.



organizacional, contribuyendo en la motivación de los empleados y alinear su trabajo con los objetivos propuestos, mejorando la retroalimentación y las relaciones significativas en las responsabilidades organizacionales, lo que permite la toma de decisiones acertadas tanto de directivos como de colaborador que asumen mayor empoderamiento y sentido de pertenencia con la compañía.

## **8.2. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

Los conceptos de comunicación han evolucionado a la par de los avances de la tecnología, en especial para las organizaciones quienes se han favorecido de los nuevos procesos de comunicación.

Más haya del modelo de comunicación donde existe un receptor, un mensaje, un medio y un receptor, la comunicación presenta múltiples funciones, siendo el principal el propósito que se desee transmitir, ya que si este no esta bien definido o es lo suficientemente claro, pueden generarse múltiples distorsiones que llevan a que el mensaje no cumpla con el objetivo deseado.

Un factor generador de éxito o dificultad en el proceso de comunicación es la forma como la persona receptora aprende el mensaje, ya que depende también de su estado de animo, niveles de ansiedad excesiva tención, generando distorsión y dificultad en generación de la respuesta de comunicación.

Existe la comunicación no verbal, como “todos aquellos mensajes transmitidos a través de los movimientos del cuerpo, entonaciones o en énfasis que se coloca en las palabras, expresiones faciales la distancia física entre el emisor y el receptor”<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup>ROBBINS, stephen, Comportamiento Organizacional, ed. Pretince Hall, 1998, México. pag. 320

### 8.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional se fundamenta en algunos autores que la definen de la siguiente forma:

según Carlos Fernández Collado, la define como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende 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”<sup>11</sup>

Según Thayler la define como: “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”<sup>12</sup>

Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.

<sup>12</sup> GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional, Quinta edición, Prentice Hall, 1997, México.

<sup>13</sup> Irene Trelles Rodríguez. Conferencia en Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, noviembre 2002. Notas personales.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican dos Niveles de Comunicación organizacional:

### **8.3.1. COMUNICACIÓN EXTERNA**

La que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores.

Como en todos los sistemas las organizaciones poseen muchos canales para transmitir la información, constituyéndose principalmente los canales formales e informales de la comunicación, donde los canales formales permiten seguir la cadena de autoridad y se limitan a las comunicaciones relacionadas con las tareas y los canales informales nace de los comentarios de los empleados sin tener una dirección definida, saltando niveles de autoridad y satisfaciendo las necesidades de sociabilidad de los empleados.

### **8.3.2. COMUNICACIÓN INTERNA**

es la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados. recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las 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:

#### 8.3.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL

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 la correspondencia escrita entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.

La comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se clasifican en:

- **Comunicación ascendente:** es la que parte del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa.
- **Comunicación descendente:** es la que parte de la dirección o gerencia hacia el personal.
- **Comunicación horizontal:** es la que se da entre el personal de igual jerarquía.
- **Comunicación diagonal:** es la que se da entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan.

#### 8.3.2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL

Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o

amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresa, según como se emplee.

- **De forma positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.
- **De forma negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

#### **8.4. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

Actualmente nos encontramos en la sociedad de la información, el cambio social al que estamos asistiendo nos conduce desde una sociedad basada en la producción de cosas a otra vida social en la que la comunicación y el intercambio de símbolos es nuestra actividad central, este cambio se va acelerar, probablemente, dejando atrás a los que no sean capaces de comunicarse efectivamente. <sup>14</sup>

La ampliación de la capacidad comunicativa puede verse como una tendencia de la evolución histórica impulsada por la técnica, con unas etapas claras: la aparición de la ciudad la difusión de la letra impresa, de los libros, del empleo generalizado de los medios electrónicos. No cabe duda que el paso de la vida rural a la urbana supone, fundamentalmente, una multiplicación inaudita de las posibilidades de comunicación en todos los campos de la vida.

---

<sup>14</sup> GARCIA, Pablo, Sociología de las Organizaciones, McGraw Hill, 2002, Madrid, pag. 379

## **8.5. LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO**

Toda posible definición de comunicación debe incluir la idea de un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios. Esto significa que es algo más que información o transmisión de conocimiento. Es un planteamiento esquemático, podemos distinguir la información de la sola información según el tipo de actividad real o supuesta realizada, el sentido unidireccional del flujo informativo y sus referentes, lo que nos lleva a determinar sus distintas características y definiciones.

### **8.5.1. La comunicación humana**

Es un proceso en el que fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que similar o paralela comprensión se constituye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje.

### **8.5.2. El lenguaje**

Un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso e interpretación según acuerdos dentro de un particular grupo humano o sociedad. Su importancia proviene del significado que transporta.

### **8.5.3. El significado**

Respuesta subjetiva que los individuos aprenden a hacer ya sea mediante objetos, acontecimientos o situaciones reales que experimentan mediante sus sentidos.

### **8.5.4. Significado connotativo**

Es el sentido personal y no compartido que un individuo asocia con un referente a causa de su experiencia pasada.

### **8.5.5. Significado denotativo**

Es el que por una convención establecida, surge y se experimenta por un símbolo particular.

## **8.6. DEFORMACIÓN COMUNICATIVA ENTRE ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS**

Esta se presenta cuando un empleado modifica intencionalmente el contenido de un mensaje y, con ello reduce la exactitud de la comunicación con un administrador. La deformación es un problema importante en las organizaciones, ya que las modificaciones a los mensajes hacen que se trasmitan directivas erróneas, que se emitan mensajes no directivos, se comunique información incorrecta, y ocurran muchos otros problemas relacionados con la cantidad y la calidad de la información.

Actualmente se han identificado cuatro antecedentes circunstanciales de la deformación de la comunicación ascendente.

### **8.6.1. ANTECEDENTES CIRCUNSTANCIALES<sup>15</sup>**

<b>Antecedentes circunstanciales</b>	<b>Deformación de la comunicación</b>
1. Influencia ascendente del superior	Deformación aumentada, ya que los empleados envían mas información

---

<sup>15</sup> KINICKI, Ángelo y KREITNER, Robert, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, 2003, México. Pag.305

	favorable y retienen la información útil.
2. Poder del superior	Aumenta la deformación, puesto que los empleados excluyen la información nociva para su bienestar
3. Aspiración a promociones de subordinado	Menor precisión, en virtud de que los empleados tienden a comunicar información que ayude a sus intereses personales.
4. confianza del subordinado en el superior	Deformidad considerable, resultante de que los empleados no comunican toda la información que recibe.

## 8.7. COMUNICACION INTERPERSONAL

La calidad de comunicación interpersonal en una organización es muy importante, las personas con buenas habilidades de comunicación ayudan a tomar mejores decisiones entre otras cosas.

La comunicación interpersonal juega un papel importante en 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. 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>16</sup>.

Dentro de la comunicación interpersonal se mencionan tres estilos:

**8.7.1. Estilo asertivo:** es expresivo y de mejoramiento personal, basado en “el concepto ético de que no es bueno ni malo violar los derechos humanos básicos propios o de los demás, como el derecho a la libre expresión o a ser tratado con dignidad y respeto. Es un proceso de comunicación visto de forma teórica o para efectos de análisis, pareciera sencillo, pero dicho proceso se ve interferido por variables tales como ruidos durante el envío ( tergiversaciones del mensaje o chismes) o ruidos personales (rodeos), como inseguridades, timidez, falta de estima, entre otros.

**8.7.2. Estilo agresivo:** es expresivo y de mejoramiento personal, además de que trata de sacar ventaja injusta de otros.

**8.7.3. Estilo no asertivo:** se caracteriza por la timidez y la negación de la propia persona. Es inafectivo, ya que brinda ventaja injusta a los demás.

---

<sup>16</sup> NIÑO Teresa del Pilar, La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993.

## **9. PROCESO METODOLOGICO**

### **9.1. METODO DE INVESTIGACION**

ENFOQUE: CUALITATIVO, por que no se esta estudiando la realidad en si, sino como se construye la realidad, es comprender la realidad. El objeto de estudio es analizado mediante técnicas como la encuestas Likert. Se hace en un contexto estructural y situacional. La idea es identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica y cualidades. Centrada en la fenomenología y comprensión subjetiva exploratoria, inductiva y descriptiva orientada al proceso de comunicación organizacional.

TIPO: DESCRIPTIVO, describe variables y asociaciones entre variables.

DISEÑO METODOLÓGICO: NO EXPERIMENTAL puesto que no se manipulan variables, se hace el estudio tal cual ocurren y se relacionan los fenómenos o procesos sin intervención.

### **9.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población operativa de VISE LTDA MEDELLIN es de 460, para la selección de la muestra se realiza por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, para lo cual se define el puesto de Cervecería Unión compuesto por 72 guardas y supervisores de seguridad.

### **9.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS**

Encuestas sobre el estilo de comunicación organizacional con cuestionario Likert que es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos para la realización del trabajo

Es una escala para medir estilo de comunicación , consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Alternativas o puntos en la escala de Likert en este caso:

1= nunca

2 =casi nunca

3 = algunas veces

4 = con frecuencia

5 = siempre

ver formato de encuesta en anexos

## **10. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

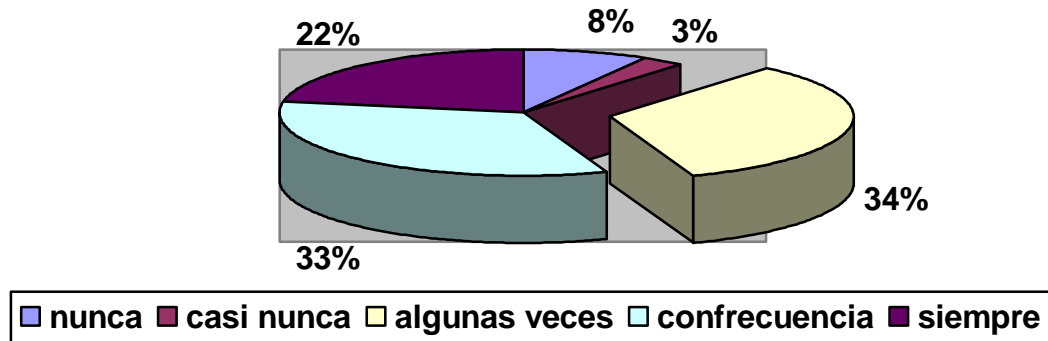
Vise Ltda. Es una organización que maneja el tipo de comunicación ascendente, este tipo de comunicación, en cierta forma se torna complicada, pues resulta para los que la envían un blanco fácil de quejas de los que la reciben, puesto que al enviar un mensaje existe la imposibilidad de comunicación.

En el resultado, descripción y análisis de las encuestas Likert aplicadas a la muestra, que a continuación se vera tanto en las graficas como redactado en los porcentajes, se puede para identificar algunas fortalezas y debilidades que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

## 10.1. DIAGNOSTICO DE LA CONDICION ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE VISE

GRAFICO 1

La comunicación formal de la compañía proviene en la mayoría de los casos de la dirección

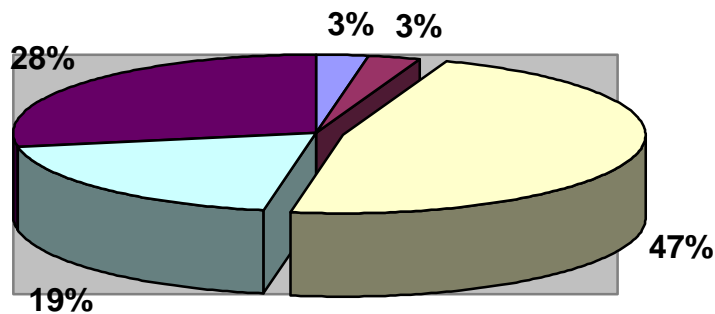


Hay tres valores significativos, que son: el 22% del personal encuestado responde que la comunicación formal siempre proviene de la dirección. Hay un 33% que responde con frecuencia. Sin embargo el porcentaje mas alto es de un 34% que responde algunas veces proviene la comunicación formal de la dirección. Queriendo manifestar que para este numero de personas, en parte significativa de la información o mensaje que recibe y ejecuta en su trabajo, proviene de fuentes informales. Y no a través de los conductos regulares.

El 8% del personal encuestado responde que nunca la información formal proviene de la dirección, el 3% responde que casi nunca, la información formal proviene de la dirección.

## GRAFICO 2

### La comunicacion en la compañía es efectiva: logra su objetivo



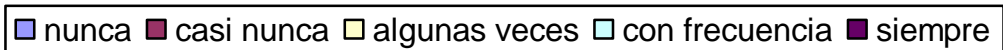
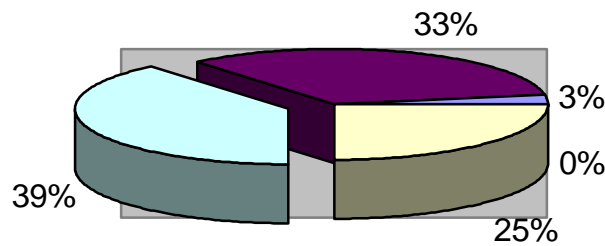
■ nunca ■ casi nunca ■ algunas veces ■ con frecuencia ■ siempre

Los porcentajes de nunca o casi nunca no son tan relevantes, interviene un 19% y un 28% donde hay una efectividad en la comunicación es decir esta logra su objetivo, según los encuestados, sin embargo, hay un significativo 47% que responde algunas veces, lo que quiere decir que algunas veces se recibe información efectiva y otras veces no.

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los medios de la información, tanto administradores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito en común. De esta forma hay que entrar a mirar los factores que generan este tipo de irregularidades en la transmisión de la información.

### GRAFICO 3

#### La información que recibe de un superior se entiende claramente

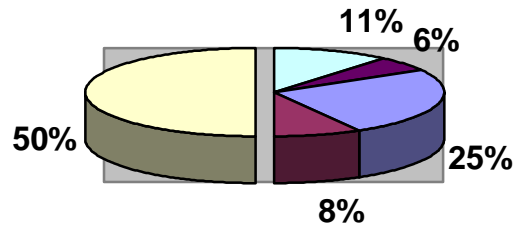


En este caso el 39% responde que con frecuencia y un 33% manifestando que siempre la información que recibe de un superior se entiende claramente, sin embargo hay un 25% que menciona algunas veces, denotando inseguridad en la información que recibe de un superior. Los emisores de mensajes deben saber claramente lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del objetivo.

Tal vez se presentes dudas en la claridad del mensaje este puede ser por una deficiencia en la expresión, por que aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede incluir palabras mal elegidas o utilizadas, como omisiones, incoherencia, mala organizaron, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria o falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje comunicativo.

#### GRAFICO 4

**La información que recibe de un compañero es mucho mas veraz que la trasmitida por el superior**



■ nunca ■ casi nunca ■ algunas veces ■ con frecuencia ■ siempre

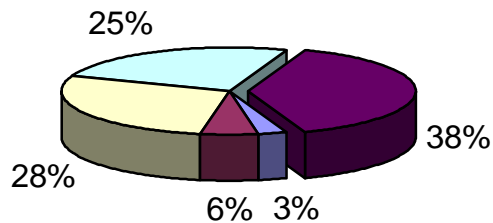
Predomina un 50% significativo frente a los demás puntajes, donde los encuestados responden que “algunas veces” la información que reciben de un compañero es mucho mas veraz que la trasmitida por el superior. Hay un 25% que responden nunca, es decir, la información del superior es mucho mas veraz.

Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente (gerencia- jefe de operaciones-coordinador-supervisor y por ultimo el guarda de seguridad) se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio, así, la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia. lo mas adecuado en la organización seria usar más de un canal para comunicar el mismo mensaje.



## GRAFICO 5

**Cuando recibe un mensaje de la direccion, a traves de los conductos regulares, este llega completo y veraz**



■ nunca ■ casi nunca ■ algunas veces ■ con frecuencia ■ siempre

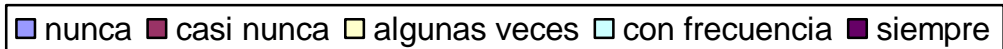
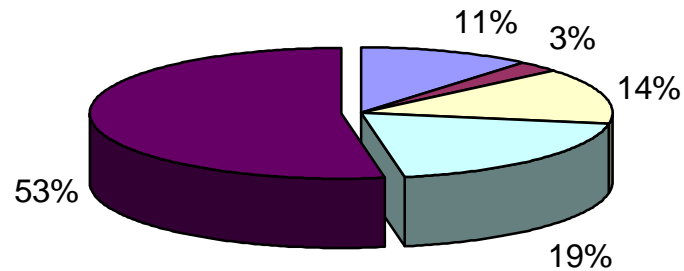
El 38% responde que la información que llega a través de los conductos regulares desde la dirección siempre es completa y veraz. Al que se le une un 25 % que responde con frecuencia.

No obstante existe un 28% inseguro de la veracidad de la información que reciben a través de los conductos regulares. Y un 6% y 3% que responde nunca o casi nunca llega la información o el mensaje completa y veraz.

La desconfianza mina la comunicación. En un ambiente en el que esté presente este factor, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica. De igual modo, ante la presencia de amenazas la gente tiende a replegarse, a adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es entonces un ambiente de confianza, el cual facilita la comunicación abierta y honesta.

## GRAFICO 6

### Sus superiores le han indicado claramente cuales son los conductos regulares en la compañía

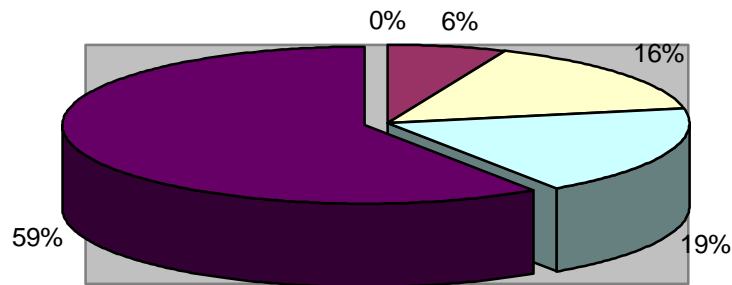


El 53% responde que siempre le han indicado claramente cuales son los conductos regulares en la compañía, seguido de un 19% los cuales también conocen estos conductos regulares. Esto le suma fortaleza a la comunicación organizacional, puesto que gran parte de los empleados sabe o conoce como enviar un mensaje, sin embargo esta es un punto que ha todos los empleados deben capacitar puesto que también hubo un 14% que responde algunas veces y un 11% que responde nunca le han indicado cuales son los conductos regulares. La comunicación con los empleados es uno de los elementos de mayor importancia, pero a su vez se tiene muy relegada. A los empleados solo se les tiene en cuenta para informarles las decisiones trascendentales que los afectan.

Los empleados por ser clientes Internos se pueden comprometer positivamente a sacar a delante una empresa, en un momento difícil, solo si conocen y sienten como suya la empresa y esto se logra con información. Además de la buena información dependen las buenas decisiones individuales.

## GRAFICO 7

### Cuando quiere enviar un mensaje utiliza los conductos regulares

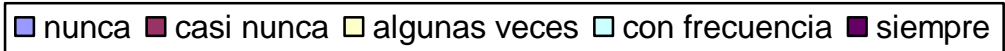
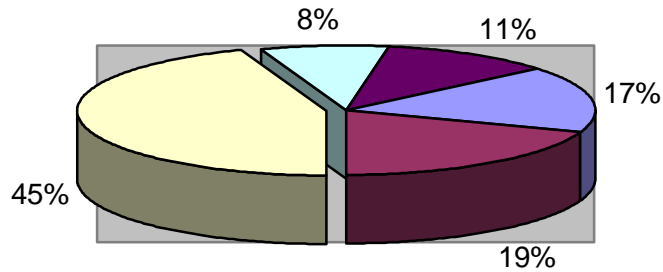


■ nunca ■ casi nunca ■ algunas veces ■ con frecuencia ■ siempre

Predomina un representativo 59% personas que siempre utilizan los conductos regulares para enviar mensajes o información en la empresa. Seguido por un 19% que frecuentemente también hacen la utilización de los respectivos conductos regulares. Ahora hay un 16% que algunas veces, y un 6% que casi nunca utiliza los conductos regulares cuando quiere enviar un mensaje. Lo mas adecuado en este caso es hacer la respectiva utilización de los conductos regulares, pues esto le da ordenamiento a la comunicación ascendente o descendente. Posiblemente el personal que no lo utiliza es por que no conoce o no tiene completa claridad de cómo funcionan los conductos regulares, por tanto es necesario reiterar lo dicho en el anterior punto, hay que darle la importancia que el trabajador se merece, pues entre mas conozca del funcionamiento de la comunicación organizacional, la empleara de una mejor forma en su puesto de trabajo.

## GRAFICO 8

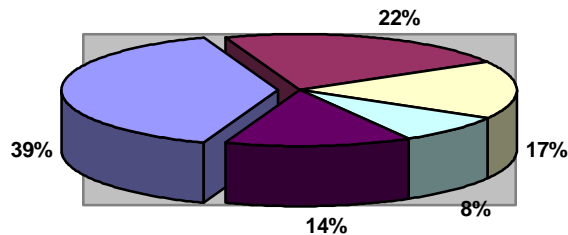
### Se generan problemas por mala comunicacion en la compañia



El 45% responde que algunas veces se presentan problemas por mala comunicación en la compañía, seguido de un 19% que responde casi nunca a los problemas generados por mala comunicación, un 17% que responde nunca, sin embargo hay un 11% quienes responden que siempre hay problemas por mala comunicación. Seguido de un 8% quienes responde con frecuencia a dicho problema por mala comunicación organizacional. Los problemas por mala comunicación pueden tener muchos factores generadores, a los cuales la empresa debe de identificar e intervenir, pues no favorece en ningún proceso organizacional una inadecuada comunicación.

## GRAFICO 9

### La información transmitida por la compañía ha interferido de algún modo en sus funciones laborales



■ nunca ■ casi nunca ■ algunas veces ■ con frecuencia ■ siempre

El 39% responde que la información transmitida por la compañía nunca interviene en sus funciones laborales, seguido por un 22% que manifiesta casi nunca. Sin embargo hay un 14% y un 8% que responde con frecuencia o siempre, la información que trasmite la empresa interfiere en sus funciones.

Como señala Joan Costa, “la comunicación es el equivalente al sistema nervioso central de la organización”, ello le permite a la empresa operar integradamente, con ajuste a sus objetivos estratégicos de largo plazo y con los necesarios indicadores de rentabilidad de gestión. La gestión apropiada de los recursos de comunicación, tiende a influir positivamente en la empresa y a expresarse en aumentos de valor agregado y rentabilidad positiva en los balances.

## 10. 2. FACTORES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente en la organización la información formal proviene de la dirección, por medio del mensaje se busca cumplir los objetivos organizacionales. Es responsabilidad de administradores como empleados y medios de información en general, que la comunicación sea eficaz pues se persigue un propósito en común. Sin embargo, hace falta mejorar la calidad de la información que se trasmite, puesto que en ocasiones hay tergiversación de la información, lo cual puede ocasionar inconvenientes en el desarrollo de las funciones laborales, (según las respuestas a través de las encuestas Likert) aun mas cuando la información es de forma descendente y pocas veces ascendente, y se lleva a cabo un proceso de retroalimentación, pues no debe ser una mera transmisión de la información, por el contrario hay que verificar como el receptor la interpreta, si lo ha hecho correctamente y actúa en consecuencia.

## 10.3. PLAN DE COMUNICACIÓN

FACTORES IDENTIFICADOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Desconocimiento de la procedencia de la información	Dar a conocer a los guardas, la procedencia de la información formal que ellos reciben a través de sus jefes inmediatos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un proceso de capacitación donde se de a conocer el organigrama de la empresa y el manejo de la comunicación organizacional.</li><li>• Informar a cada fuente</li></ul>

	de información de a conocer de donde proviene el mensaje que el esta trasmitiendo.
2. la información informal Hacer de la información en ocasiones es mas formal un medio único y utilizada que la formal. creíble del mensaje comunicativo interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar circulares como medio de transmisión de información.</li> <li>• Realizar un proceso de confirmación de la información a través de radioteléfono o por avántel con los cuales es dotado el personal de la empresa.</li> </ul>
3. En ocasiones la comunicación no logra su objetivo. Determinar los factores por el cual la comunicación no logra los objetivos que se esperan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un proceso evaluativo acerca de la comunicación formal</li> </ul>

---

<p>4. En ocasiones se generan problemas por mala comunicación</p>	<p>se Determinan que tipos de problemas se generan y la frecuencia de estos para realizar los correctivos.</p>	<p>interna para establecer factores y/o elementos que influyen en el no cumplimiento de la comunicación interna adecuada.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan que baya en pro del mejoramiento de la comunicación con datos estadísticos para mirar la calidad de la misma.</li> <li>• Llevar a cabo indicadores de gestión en cuanto a la comunicación interna con el fin de tener un control sobre las mejoras que se están aplicando y la funcionalidad de estas.</li> </ul>

---



## **CONCLUSIONES**

Una adecuada comunicación a través de los canales apropiados, permiten una mayor satisfacción de los empleados, ya que presentan menor incertidumbre frente a las políticas institucionales.

Una comunicación con pocas distorsiones, generan mayor posibilidad de alcanzar las metas, por consiguiente amplían las posibilidades de eficacia en la realización de la tarea por parte de los empleados.

Es importante la retroalimentación transmitida adecuadamente pues mejora la transmisión de lo que se comunica dado que las personas involucradas en el acto comunicativo van verificando si están comunicando lo que desean comunicar, reduce la distorsión o aumenta la precisión de lo que se comunica a través de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores y facilita el proceso de aprendizaje, ya que la gente sabe lo que hizo bien o lo que hizo mal y como corregirlo.

## RECOMENDACIONES

- Es importante para la compañía utilizar de manera organizada la comunicación descendente, ascendente y lateral de manera que la información fluya con mayor precisión en forma efectiva.
- A pesar de que la comunicación generalmente se desarrolla en una dirección, es importante que la compañía procure generar estilos de comunicación que permitan las dos direcciones, ya que proporcionan mayor participación, control del desempeño de los empleados y conocer las pretensiones y lineamientos estratégicos que se quieren lograr.
- El manejo de la comunicación esta inmerso en los diferentes procesos de la compañía y debe buscar proyectar una imagen única y coherente, como síntesis de la misión y valores que se reconocen en forma interna.
- La planificación de estrategias y actividades comunicacionales, debe orientarse a la parte interna que comprenden al personal en relación de dependencia directa con la compañía, siempre teniendo en cuenta las características de estos, ya que la planificación de la comunicación repercute en el grado de conocimiento del entorno inmediato en el que la empresa interactúa, elabora estrategias que fomentan y mantienen relaciones interpersonales sólidas, permanentes y positivas.
- Se deben crear programas de comunicación Interna que incluya indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere,

si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer, o sobre qué aspectos es necesario incidir.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Jorge Comunicación organizacional y el manejo de la incertidumbre 1998, Bogota.

BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos, Internacional Thomson Editores, 2001, México.

BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos, Internacional Thomson Editores, 2001, México.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición, McGraw-Hill, 2000, Bogota.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2005, Bogota.

COLLADO, Fernández, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1997, México.

CONCORDADO DE LA CONSTITUCIÓN NACIONAL, y las primeras disposiciones sustantivas de la Legislación Colombiana. Actualizada con los actos legislativos 1,2 y 3 de 1993; 1y2 de 1995; 1 de 1996, y 1 de 1997.

GARCIA, Pablo, Sociología de las Organizaciones, McGraw-Hill, 2002, Madrid.

GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional, Quinta edición, Pretince Hall, 1997, México.

HELLRIEGEL, SLOCUM, WOOMAN, Comportamiento Organizacional Ocatava edición, Thomsom editores, 1999, México.

KINICKI, Ángelo y KREITNER, Robert, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, 2003, México.

REARDON, Katheleen, La Persuasión en la Comunicación, edición Paidos,1981, Barcelona.

ROBBINS Stephen, Comunicación Organizacional séptima edición, Pretince Hall, 1996, Bogota.

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, ed. Pretince Hall, 1998, México.

## ANEXO A

Formato de encuesta Likert utilizada como instrumento en la recolección de datos para la realización de este trabajo.

### ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con los estilos de comunicación que se manejan en la organización, sus respuestas son muy importantes para mejorar los niveles de comunicación organizacional.

No existen respuestas buenas ni malas, ya que permiten conocer el estado de comunicación de la organización.

---

Califique las preguntas de 1 a 5 donde:

1 = Nunca

2 = Casi Nunca

3 = Algunas Veces

4 = Con Frecuencia

5 = Siempre

---

1. La comunicación formal de la compañía proviene en la mayoría de los casos de la dirección.	1	2	3	4	5
2. La comunicación en la compañía es efectiva: logra su objetivo.	1	2	3	4	5
3. La información que recibe de un superior se entiende claramente	1	2	3	4	5
4. La información que recibe de un compañero es mucho mas veraz que la que trasmite el superior.	1	2	3	4	5
5. Cuando recibe un mensaje de la dirección, a través de los conductos regulares, este llega	1	2	3	4	5

---

completa y veraz					
6. Sus superiores le han indicado claramente cuales son los conductos regulares en la compañía.	1	2	3	4	5
6. Cuando quiere enviar un mensaje utiliza los conductos regulares.	1	2	3	4	5
7. Se generan problemas por mala comunicación en la compañía.	1	2	3	4	5
9. La información transmitida por la compañía ha interferido de algún modo en sus funciones laborales.	1	2	3	4	5