

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA  
LA EMPRESA COMPROMISOS INTEGRALES DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

**HAILIN HERNANDEZ SERNA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2008**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA  
LA EMPRESA COMPROMISOS INTEGRALES DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

**HAILIN HERNANDEZ SERNA**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del Diplomado en Gerencia del Talento  
Humano como requisito parcial para optar al título de Psicóloga**

**Asesor Temático**

**DIEGO LEON FLOREZ CORREA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2008**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Medellín, Octubre de 2008

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO**

**R. A. E.**

**TITULO.** Diseño de un programa de comunicación organizacional para la Empresa compromisos integrales de La ciudad de Medellín.

**FECHA.** Octubre de 2008

**AUTORA.** Hailin Hernández Serna

**TIPO DE IMPRETA.** Procesador de textos Word 2003, imprenta arial 12.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria Maria Cano – Hailin Hernández Serna

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** restringido.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN.** Modelos Gerenciales

**SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.** Comunicación Organizacional

**MODALIDAD.** Trabajo de Aplicación.

**PALABRAS CLAVE.** Comunicación, Comunicación Organizacional, Clima laboral, Empoderamiento, Programa de comunicación organizacional y Talento humano.

**DESCRIPCION DEL ESTUDIO.** En primera instancia, se realizo la observación del ambiente de trabajo, luego entrevistas informales, para obtener una hipótesis sobre la cual trabajar el proyecto, posteriormente se especifico la temática a investigar, se dio inicio al proceso de investigación sobre el tema, se llevo a cabo la encuesta y finalmente se tabulo y analizó la información recolectada para obtener como resultado las pautas de elaboración del programa de comunicación.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO.** Este documento contiene un total de 9 capítulos, incluidas las conclusiones y recomendaciones, en donde se describe por completo la temática de la investigación, como los objetivos de esta, la descripción de los términos, las normas que rigen la temática, los antecedentes a nivel histórico de la misma, la metodología empleada para llevar a cabo esta investigación y los resultados obtenidos por esta investigación.

#### **METODO.**

Este documento se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo, con un método empírico – analítico.

#### **CONCLUSIÓN.**

El principal beneficio que se pudo obtener con este proyecto, fue concientizar a los empleados acerca de las dificultades que se estaban presentando en la empresa por falta de comunicación y la importancia que tiene para cualquier empresa la comunicación interna. Por otra parte, se creo la necesidad de estar en la continua búsqueda de estrategias que les permita mejorar la comunicación y el clima laboral. También, se obtuvo el programa de comunicación organizacional.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1. TITULO</b>	9
<b>2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	10
<b>2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA</b>	10
<b>2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	10
<b>3. OBJETIVOS</b>	11
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	11
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	11
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	12
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	13
<b>5.1 MARCO HISTÓRICO</b>	13
<b>5.2 MARCO CONTEXTUAL</b>	14
<b>5.3 MARCO LEGAL</b>	15
<b>5.4 MARCO CONCEPTUAL</b>	16
<b>5.5 MARCO TEORICO</b>	20
<b>5.5.1 Comunicación</b>	20
<b>5.5.2 Comunicación Organizacional</b>	21
<b>5.5.3 Elementos de un programa de comunicación organizacional</b>	23
<b>5.5.4 Tipos de comunicación</b>	24
<b>5.5.5 Clima organizacional</b>	35
<b>5.5.6 Empoderamiento</b>	41
<b>5.5.7 Programa de comunicación organizacional</b>	43
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	45
<b>6.1 Tipo de estudio</b>	45
<b>6.2 Método</b>	45
<b>6.3 Enfoque</b>	45

	<b>Pág.</b>
<b>6.4 Diseño</b>	46
<b>6.5 Población beneficiaria</b>	46
<b>6.6 Fuentes de información</b>	46
<b>6.6.1 Primarias</b>	46
<b>6.6.2 Secundarias</b>	46
<b>6.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	46
<b>7. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	47
<b>8. CONCLUSIONES</b>	56
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	57
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	58
<b>ANEXOS</b>	59

## **ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A:</b> Formato Evaluación de puestos de trabajo	59

## **1. TÍTULO**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA  
LA EMPRESA COMPROMISOS INTEGRALES DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

## **2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **2.1 Descripción del Problema**

Compromisos Integrales es una organización de reciente creación, con apenas cuatro años, los niveles de comunicación se han visto afectados, ocasionando desmotivación y falencias en el clima organizacional. De otro lado, se ha ido incrementando la rotación de personal, provocando incertidumbre entre su equipo de colaboradores, sin olvidar los costos que para la empresa significa la constante contratación y desvinculación de personal.

La falta de implementación de estrategias que permitan mantener una buena comunicación genera pérdidas, retrasos, mala elaboración del trabajo y reprocesos, entre otros.

### **2.2 Formulación del Problema**

¿Qué componentes se deben incluir en el diseño de un programa de comunicación organizacional para la empresa Compromisos Integrales de la ciudad de Medellín?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar un programa de comunicación organizacional para la empresa Compromisos Integrales de la ciudad de Medellín con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Crear un instrumento de medición que permita obtener información acerca de los niveles de comunicación al interior de la empresa Compromisos Integrales S.A.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación en la empresa Compromisos Integrales S.A. mediante la aplicación de una encuesta a sus empleados.
- Tabular y analizar la información recolectada en la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Compromisos Integrales S.A.
- Diseñar un programa de comunicación organizacional para la empresa Compromisos Integrales S.A.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Contar con una buena comunicación organizacional en la empresa Compromisos Integrales posibilita alcanzar con mayor efectividad el logro de los objetivos organizacionales. Una buena comunicación es la base para generar estrategias y programas que permitan alinear los objetivos del talento humano con los de la organización para que así el trabajo se realice con mayor calidad y efectividad.

Un programa de comunicación posibilita el empoderamiento de sus trabajadores, mantiene cohesión grupal, fomenta el liderazgo, mejora la cooperación, entre muchas otras ventajas.

Dado lo anterior, se visualiza como una necesidad inmediata el generar estrategias para mejorar la comunicación en la empresa, para que así se puedan direccionar programas que fortalezcan el principal capital de la organización: las personas. Un equipo alineado lleva a la organización al logro de sus objetivos, le permite posicionarse en un entorno competitivo.

Para hacer que la organización Compromisos Integrales alcance altos niveles de competitividad, es necesario generar adecuados canales de comunicación, por lo cual es preciso diseñar un programa de comunicación organizacional, para que así se contribuya al mejoramiento del clima laboral de la empresa.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Marco Histórico

La palabra comunicación proviene del latín *Communis*, que significa: común. Para Aristóteles, la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Antes de la invención del papel, se escribía sobre rollos fabricados con papiro; de otro lado, los navegantes, por su parte, desde tiempos muy remotos empleaban banderas de colores como un sistema de codificación de señales que permitían el intercambio de información entre navíos.

En 1844 Samuel Morse, construyó un equipo un aparato que permitía recibir mensajes a distancia, a este equipo se le conoció como: Telégrafo.

Con el tiempo fueron apareciendo modernos equipos de comunicación, siendo el siglo XX el siglo de la tecnología y de la comunicación. Aparecieron entonces, la radio, la televisión, el teléfono, los computadores, Internet, entre muchas otras herramientas que actualmente posibilitan la comunicación en las organizaciones.

El siglo XXI ha encontrado a la comunicación organizacional como un campo teórico y práctico que se está desarrollando en forma progresiva, a fin de dar respuesta a la necesidad detectada por las diferentes organizaciones de responder, acertadamente, a las exigencias de la globalización y de la apertura comercial y cultural que aquella conlleva.

La colombiana Mónica Valle Flores sostiene que “la hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. Ante estos retos, y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX, sino que debe incluirse a la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el *sistema nervioso central* de todos los procesos de la dinámica integral de una organización”.<sup>1</sup>

## **5.2 Marco Contextual**

La empresa temporal Compromisos Integrales S.A. nació en Medellín, en mayo de 2004 con el propósito de brindar apoyo estratégico a empresas en la administración del talento humano.

Compromisos Integrales, no es solo el nombre de nuestra organización, es el reto propuesto de satisfacer integralmente las necesidades del talento humano y de las empresas con las que se hagan convenios y formen parte de nuestro compromiso.

### **Misión**

La misión de la empresa Compromisos Integrales S.A. es: Seleccionar, contratar y asesorar el talento humano para satisfacer sus necesidades y las de nuestras empresas usuarias, garantizando el cumplimiento de las obligaciones contractuales y legales.

---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://comorganizacional.blogspot.com/> (Octubre 10 de 2008)

## **Visión**

La empresa Compromisos Integrales S.A. tiene como meta, ser en el Año 2008 una empresa certificada, con mayores ventajas competitivas, orden, calidad y honestidad.

## **Valores**

Basamos nuestra gestión en el compromiso integral, orden, honestidad, claridad, sentido de pertenencia e innovación.

## **5.3 Marco Legal**

### **Derecho de Información y comunicación en la Constitución Política de Colombia de 1991**

Artículo 20 CN. Derecho fundamental de aplicación inmediata.

- Libertad de expresar y difundir pensamiento y opiniones
- Libertad de recibir información veraz e imparcial.
- Libertad de fundar medios masivos de comunicación
- Los medios son libres y tienen responsabilidad social
- Rectificación en condiciones de equidad

Artículo 75. Espectro Electromagnético: bien público sujeto a la gestión y control del estado

Garantizar el pluralismo y la competencia

Evitar las prácticas monopolísticas en el espectro.

**Art. 64 CN. Es deber del estado promover el acceso a las comunicaciones.**

Art. 76 Creó la Comisión Nacional de Televisión

**Legislación y competencias estatales de los medios de comunicación en Colombia.**

Televisión: Leyes 182 de 1995 – 335 de 1996

**Comisión Nacional de Televisión.**

Acuerdos reglamentarios: Cable comercial: 014 de 1997.

Aire local: 024 de 1997.- TV Comunitaria: 006 de 2006.

Fondo para el Desarrollo de la Televisión: 003 del 2004

Dos comisionados son elegidos por organizaciones sociales.

Radio – **Ministerio De Comunicaciones**

Radiodifusión sonora: Decretos 1445, 1446, 1447 de 1995.

Comunitaria: 1981 del 2003.

## **5.4 Marco Conceptual**

### **COMUNICACIÓN**

La comunicación es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir.

La comunicación inicia con el surgimiento de la vida en nuestro planeta y su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad. Se manifestó primero a través de un lenguaje no verbal.

Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente; llevando a cabo infinidad de actividades, tales como: conversar, reír, llorar, leer, ver televisión entre otras; por ello se dice que la comunicación humana es un proceso:

- Dinámico: porque está en continuo movimiento.
- Inevitable: porque se requiere para la transmisión de significados.
- Irreversible: porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- Bidireccional: porque existe una respuesta en ambas direcciones.
- Verbal y no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Transmisión de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas. Relación entre individuos encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actitudes, etc. En esta interacción, ambas partes actúan como emisores y receptores de los mensajes, utilizando un sistema simbólico mutuamente inteligible.

## **CLIMA LABORAL**

El Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son

percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

## **EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)**

Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

La filosofía del empoderamiento tiene su origen en el enfoque de la educación popular desarrollada a partir del trabajo en los años 60 de Paulo Freire, estando ambas muy ligadas a los denominados enfoques participativos, presentes en el campo del desarrollo desde los años 70.

## **PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Es una herramienta de gestión del cambio que tiene como propósito, la mejora del rendimiento.

Por otra parte, se configura como herramienta para la gestión del cambio puesto que proporciona cambios que son beneficiosos a la empresa, ya que nos permiten:

1. Participación en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).
2. Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizacional.

3. Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).
4. Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.
5. Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido en que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización<sup>2</sup>.

Por otra parte el Programa de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no, en este sentido el clima N. Seis dedos lo define como: “una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros”.

---

<sup>2</sup> María Escat Cortés/ Tomado de:

[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_necesidad\\_de\\_un\\_programa\\_de\\_comunicacion\\_interna](http://www.degerencia.com/articulo/la_necesidad_de_un_programa_de_comunicacion_interna) (27 de Octubre de 2008)

Además supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, en el sentido de que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados. Y estos conocimientos podrían resultar clave para lograr el cambio en la organización / organización de que se trate.

El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.

Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos (datos, estilos y fechas de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

## **TALENTO HUMANO**

Personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización. También se puede definir como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores a la organización

### **5.5. Marco Teórico**

#### **5.5.1 Comunicación**

Es el Componente de Control que esta orientado la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los

cuales se enfoca el accionar de la entidad; debe servir como herramienta para obtener en el entorno a una imagen corporativa que comprenda una gestión ética, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores de la normatividad.

Se constituye por el conjunto de instrumentos y mecanismos que conforma la identidad a las entidades, buscando la competitividad a nivel administrativo, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los propósitos definidos. En su dimensión organizacional, las entidades deben procurar los mecanismos adecuados para garantizar la necesaria coherencia interna en la actuación de sus áreas, dependencias y en las actitudes de los servidores, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

### **5.5.2 Comunicación organizacional**

"La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, 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>3</sup>

La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas

---

<sup>3</sup> BARTOLI, Annie, Comunicación y Organización, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159 (27 de octubre de 2008)

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.

Después de consultar varios autores sobre comunicación, decidimos trabajar con la definición que se encuentra consignada en el plan de estudios, porque como comunicadores consideramos que la comunicación no se define bajo un solo horizonte, puesto que la comunicación es una actividad propia del ser humano. Por esta razón el grupo de investigación está de acuerdo con la siguiente definición: "Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico"<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Tomado de: <http://esca1cv6comunicacion.blogcindario.com/2008/09/00011-1-1-concepto-e-importancia-de-la-comunicacion.html> (27 de Octubre de 2008)

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 de comportamiento de la comunicación 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.

### **5.5.3 Que elementos contiene un programa de comunicación organizacional**

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>5</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.

#### **5.5.4 Tipos de comunicación.**

Algunos de los tipos de comunicación que se pueden evidenciar al interior de una organización, son:

- **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.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

---

<sup>5</sup> FERNANDEZ, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27 (27 de Octubre de 2008)

- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, lateral, interna, externa entre otras.
- **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. Entre otras.

"La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". 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, por ejemplo:

- **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:
  - **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.
  - **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.
  - **Carteleras:** 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

- **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.
- **Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- **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:
- **Entrevista:** Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
- **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.

- **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".

Desde el anterior enfoque la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- **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.
- **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.

- **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **Publicidad Institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable 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 la información es 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.

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 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. 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. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la

empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

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.

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

- **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. 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".

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 sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

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 y escuchar diferentes idiomas caracterizado, en lo no verbal por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a la 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 consientes 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".

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 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".

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, movimientos, posturas, tono.

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.

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 es 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.

#### **5.5.5 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste

disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

**A. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**B. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

**C. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

**D. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**F. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**G. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la

existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**H. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**I. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**J. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Münch (1998) es el "conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad" (p. 48)  
La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

#### **5.5.6 Empoderamiento**

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto-dirigidos, en donde la

información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que esta "facultad" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; Valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona/puesto.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos

sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empowerment. Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos. Además, las opciones de promoción y selección de una empresa significan que ella tiene un ambiente de Empowerment.

### **5.5.7 Programa De Comunicación Organizacional**

Un programa de comunicación organizacional debe incluir los siguientes elementos:

#### **FASE I**

- Diagnóstico del estado actual de la comunicación organizacional.
- El diagnóstico permite conocer cuales son las variables que posibilitan o por el contrario generan dificultades en la comunicación. Conocer tal estado es vital para definir cuales son las estrategias que se deben implementar.

- El diagnóstico se hace diseñando un instrumento de medición que permita recopilar datos concernientes a la comunicación en la empresa.

## **FASE II**

Diseño del programa de comunicación organizacional

Este programa debe estar compuesto de:

- **Medios de comunicación:** Carteleras – boletines – revistas – Internet – Intranet – Comunicados
- **Programas de capacitación en comunicación organizacional:** Estos programas deben incluir talleres dirigidos al talento humano, centrados en las debilidades encontradas en el diagnóstico realizado.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **6.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio es descriptivo, dado que identifica características del universo de la población, tales como la conducta, específicamente la relacionada con la comunicación organizacional.

### **6.2 Método**

El método empleado es el de análisis: este inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, como lo es la comunicación organizacional en la empresa Compromisos Integrales, de esa manera se establece la relación causa efecto entre los elementos que componen el objeto de proyecto, es decir, el estado actual de la comunicación frente a los cambios que se espera se den a partir de l diseño del programa de comunicación organizacional propuesto.

### **6.3 Enfoque**

El enfoque es cualitativo y cuantitativo. Es cualitativo puesto que al diseñarse un programa de comunicación organizacional se están delimitando cualidades propias del universo de investigación y es cuantitativo dado que en la fase diagnóstica se empleó una encuesta como instrumento de medición para obtener información necesaria que permitiera diseñar el programa.

## **6.4 Diseño**

El diseño se considera no experimental, ya que estudia comportamientos ya manifiestos, además contempla: Diseños transaccionales o transversales y Diseños longitudinales. Los cuales son los indicados para la elaboración de este trabajo, ya que esta basado en la observación de las conductas del personal administrativo de la empresa.

## **6.5 Población Beneficiaria**

La población que se beneficiará con esta investigación esta conformada por las personas que hacen parte de la organización los cuales son 14 personas. Igualmente se beneficiarán los clientes de la organización.

## **6.6 Fuentes de Información**

**6.6.1 Primarias:** observación, entrevistas, encuestas.

**6.6.2 Secundarias:** Textos, Documentos, Sitios de Internet.

## **6.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La información fue recolectada por medio de investigaciones realizadas en Internet, por medio de una encuesta realizada a los empleados de la empresa, por socialización con el personal involucrado y por la observación detallada del lugar específico y de las personas implicadas en la investigación.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ver anexo N° 1: ENCUESTA

## 7. ANALISIS DE RESULTADOS

La descripción de las principales fallas que se presentan a nivel comunicativo dentro de la empresa Compromisos Integrales S.A. según la encuesta realizada a los empleados, sobre preguntas que se relacionan directamente con la comunicación interna de la empresa.

Se detectó que por falta de la comunicación entre dependencias de la empresa se está dando lugar a reprocesos que perjudican a la empresa, además las organizaciones usuarias han mostrado cierta inconformidad por la tardanza en los servicios.

Se encontraron además fallas en los procesos comunicativos de la empresa, desorganización en los procesos, las contrataciones de los empleados no siempre cumplen con el orden que esta estipulado para que no haya inconvenientes, y es por ello que posteriormente se presentan dificultades con la documentación del personal en misión.

Por otra parte, en entrevistas informales realizadas a diferentes funcionarios de la empresa, se encontró que un alto porcentaje de las fallas de comunicación de la empresa tienen origen en la gerencia general, puesto que desde allí se manejan algunos procesos, sin información del personal encargado de la selección en la empresa y esto lleva a pérdidas para la empresa y por otra parte influye valiosamente en el clima laboral de la empresa.

En la empresa se lleva a cabo un proceso general para toda la documentación y todo lo relacionado con los empleados, cada área depende en cierta forma de otra, por lo tanto es de vital importancia que se tenga muy buena comunicación para poder cumplir con todos los requerimientos a tiempo y con mayor calidad.

En la actualidad se vienen presentando muchos inconvenientes porque algunos de los departamentos no realiza completos los procesos y estos llegan a ser archivados con dichas falencias.

En las diferentes áreas de la empresa se permite que lleguen los procesos incompletos, lo que acarrea problemas en la calidad del servicio.

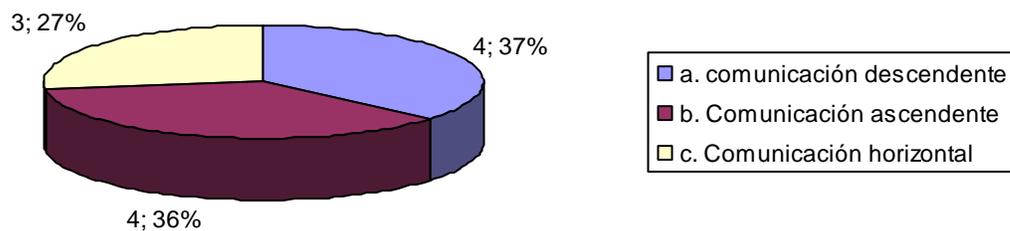
Los procesos se llevan a cabo de la siguiente manera:

Se reciben los requerimientos por parte de las empresas usuarias, se comunican al interior de la empresa, se hace reclutamiento de personal, luego se comienza el proceso de selección, en donde se define las personas que pueden continuar, si continúan pasan al área de talento humano, para poder llegar al área de contratación, a afiliaciones y por último a la inducción con el gerente general.

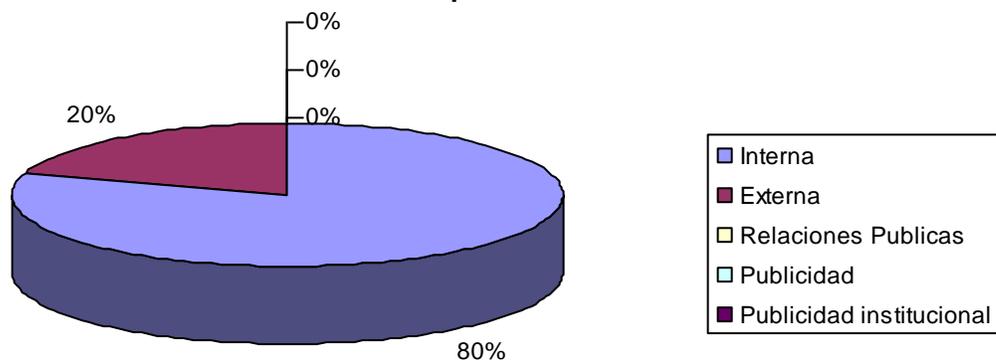
La calidad del servicio se puede ver afectada porque algunos requerimientos no llegan directamente al área de selección, lo cual hace que los procesos sean más demorados, ya que en la parte de la gerencia no se comunican las necesidades al resto de la empresa.

Los resultados arrojados por la encuesta, se puede observar en las siguientes gráficas:

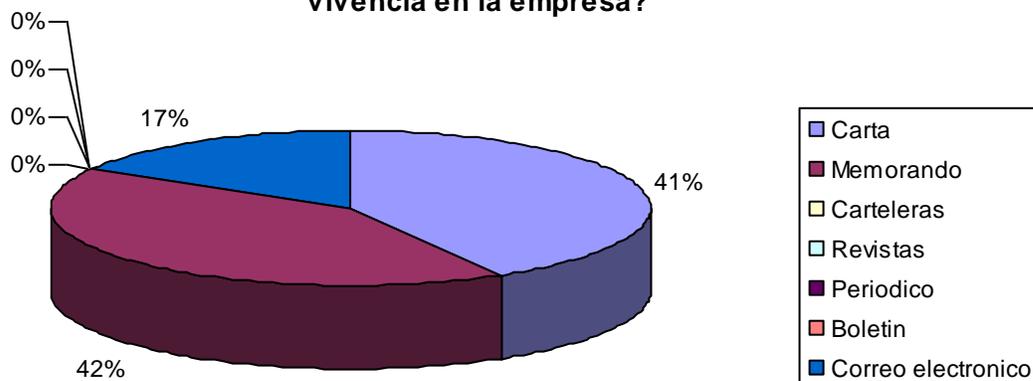
**1. ¿Cual es la comunicacion que se presenta en la empresa?**



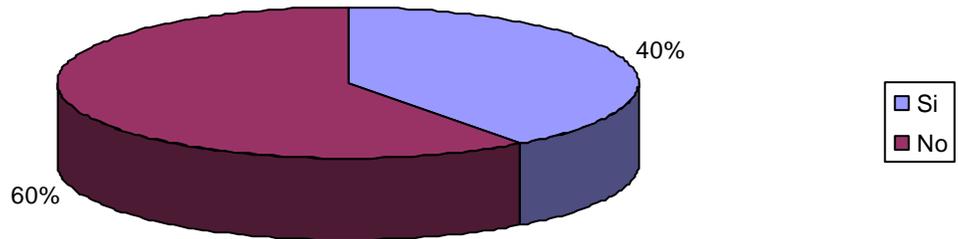
**2. ¿ Cual es la comunicacion que se presenta de la mejor manera en la empresa?**



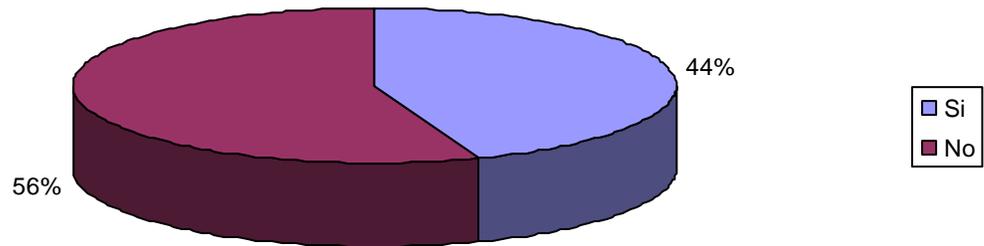
**3. Dentro de la comunicacion escrita, cual es la que mas se vivencia en la empresa?**



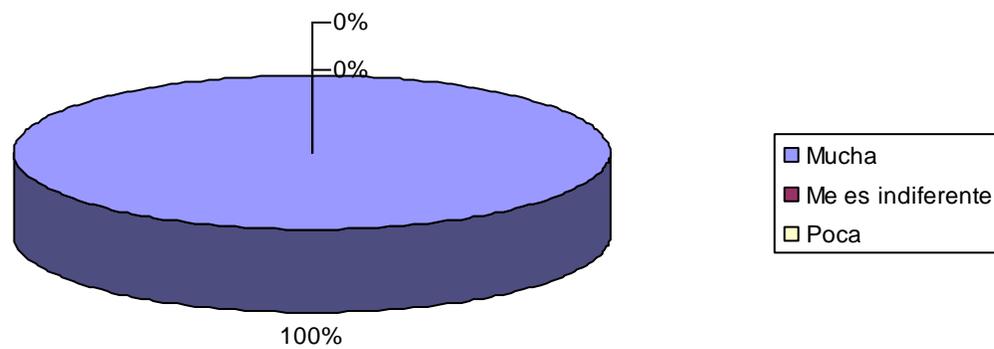
4. ¿Cree usted que la comunicacion interna esta siendo bien utilizada?



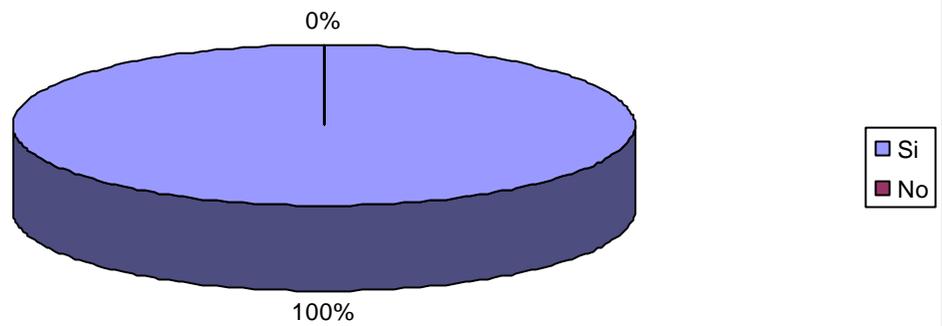
5. ¿Se realizan actividades dentro de la empresa, para mejorar la comunicacion interna?



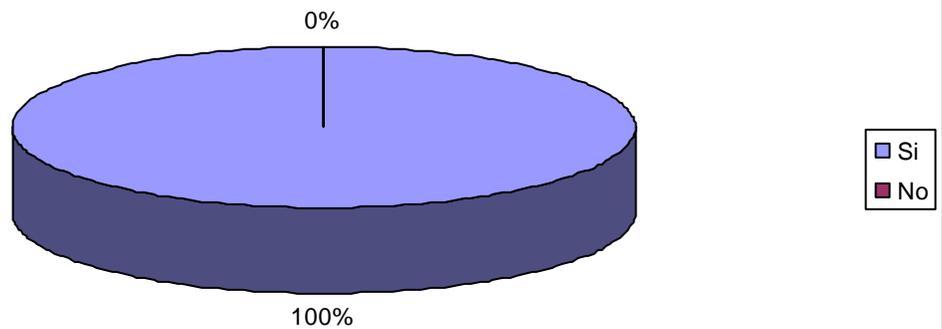
6. ¿Que importancia le daria usted a la comunicacion interna?



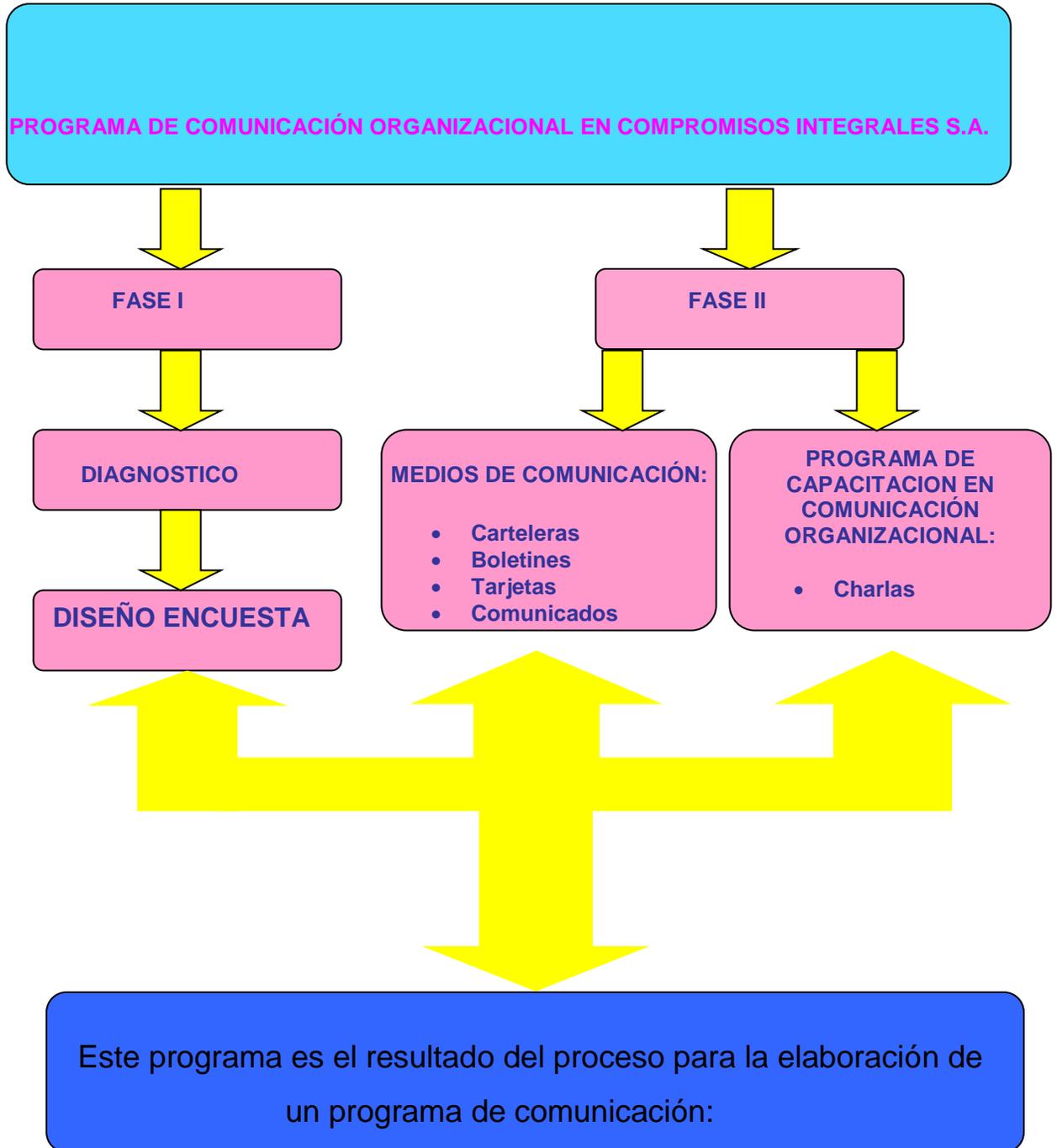
**7. Le gustaria que en la empresa se realicen mas actividades que incentiven la comunicacion asertiva?**



**8. ¿Cree usted que una buena comunicación interna influye en el buen clima laboral?**



**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN COMPROMISOS INTEGRALES S.A.**



## **CAPACITACIÓN EN COMPROMISOS INTEGRALES S.A.**

**OBJETIVO:** Mejorar la comunicación interna a través de un programa de comunicación que permita al mismo tiempo, mejorar el clima laboral.

**ACTIVIDAD:** Organizar charlas para el personal de Compromisos Integrales S.A. sobre temas que les permitan mejorar el clima organizacional.

### **CRONOGRAMA:**

#### **Posibles Días y Horas de las Capacitaciones:**

- Martes de 4:30 a 6:00 p.m.

#### **Lugar:**

- Instalaciones de Compromisos Integrales S.A.

### **PÚBLICO:**

Empleados de la parte administrativa de la empresa de servicios temporales Compromisos Integrales S.A.

- **PERSONAS QUE TIENE CONTACTO TELEFÓNICO CON LOS USUARIOS Y CLIENTES:**

Está constituido por el grupo administrativo de la empresa, el cual se encuentra conformado por la recepcionista, el personal de selección y capacitación (Psicóloga, asistente de recursos humanos y jefe de recursos humanos), departamento de cartera y gerencia.

- **PERSONAS CON POCA COMUNICACIÓN CON LOS USUARIOS Y CLIENTES, PERO QUE SON INDISPENSABLES PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:**

Dirección de recursos humanos, salud ocupacional y el área de contratación.

### **FALENCIAS DE COMUNICACIÓN EN COMPROMISOS INTEGRALES S.A.**

- El poco flujo de comunicación formal entre Directivos y empleados para comunicar los motivos de los cambios implementados.
- La poca comunicación entre departamentos que ocasiona desinformación de los procesos.
- Falta de interés por comunicar el estado de los procesos de las empresas usuarias.
- Falta de información sobre algunas contrataciones por parte de la gerencia de la empresa.

### **TEMAS QUE SE DESEAN TRATAR:**

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Actitud positiva, conocimiento de las políticas corporativas, respeto, honestidad, solidaridad y equidad.
- **EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE:** Dar cumplimiento a las expectativas de los clientes para conseguir por medio de ellos una mayor competitividad y fortalecimiento de la empresa.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Implementar herramientas que conlleven a un buen trabajo en equipo, donde sea fundamental la buena comunicación de

los empleados, para que de esta manera se vuelva parte de una cultura organizacional y así, los procesos sean bien coordinados, evitando al máximo los errores.

- **FLEXIBILIDAD, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** comenzar principalmente por la gerencia para que se puedan llevar a cabo fácilmente los programas de comunicación que al mismo tiempo sirven de herramientas para lograr mayor equilibrio en el clima laboral.
- **ORIENTACIÓN AL LOGRO:** Este tema facilita especialmente que tanto los directivos de la empresa como toda la parte administrativa se pueda ver orientada hacia el mismo logro o propósito, de tal manera que todos puedan hablar en el mismo idioma y se de cumplimiento de los objetivos con mayor facilidad.

## **8. CONCLUSIONES**

- El principal beneficio que se pudo obtener con este proyecto, fue concientizar a los empleados acerca de las dificultades que se estaban presentando en la empresa por falta de comunicación y la importancia que tiene para cualquier empresa la comunicación interna.
- Otro de los logros obtenidos con este proyecto, fue la creación de un sentido de búsqueda de estrategias que permitan mejorar estas deficiencias, de hacer las cosas en pro del buen funcionamiento de la comunicación y el clima de la empresa.
- El diseño del programa de comunicación organizacional fortalecerá los vínculos de equipo, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales.

## 9. RECOMENDACIONES

- Se hace necesario para la empresa, llevar a cabo las actividades suministradas en este documento, dado que están diseñadas para promover la buena comunicación al interior de la empresa, al mismo tiempo que se mejora el clima laboral.
- Para una evaluación completa de las actividades realizadas, se recomienda que posterior a la terminación de las actividades propuestas, se realice una medición del clima laboral.
- Evaluar nuevamente en un período de un año la comunicación de la empresa, para que de esta manera se pueda comprobar la eficacia de las estrategias planteadas para la organización.
- Se recomienda emplear un método de comunicación interno, como es un mural, un boletín, alguna actividad lúdica y/o formativa al mes, en donde se interrelacione todas las dependencias de la empresa; incluyendo las partes como la gerencia general y administrativa de la empresa. Siendo el caso de realizar un mural o boletín informativo, debe consignarse en ellos, información respecto al estado de las relaciones con las empresas usuarias, las buenas y malas noticias, lo que está fallando, lo que ha mejorado, los cambios que se pueden implementar, entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

- BARTOLI, Annie, Comunicación y Organización, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159
- Comportamiento Organizacional, Quinta edición, Judith R. Gordon. Prontice Hall, México 1997.
- FERNANDEZ, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27
- La comunicación en las empresas, Segunda edición, Perfecto Mariño – Alfaomega. México 2003
- <http://comorganizacional.blogspot.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>
- [http://html.rincondelvago.com/comunicacion-organizacional\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/comunicacion-organizacional_2.html)
- <http://esca1cv6comunicacion.blogcindario.com/2008/09/00011-1-1-concepto-e-importancia-de-la-comunicacion.html>

## ANEXO 1

**Encuesta:**

**Encuesta sobre la comunicación organizacional en la temporal  
Compromisos Integrales S.A.**

**Presentado por: Hailin Hernández Serna**

**Fecha: 14 de junio de 2008**

1. ¿Cuál es la comunicación multidireccional que se presenta en la empresa?
  - Comunicación descendente (ordenes de parte administrativa a empleados)
  - Comunicación ascendente (los trabajadores comunican a los superiores el panorama de la empresa)
  - Comunicación horizontal (desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico)
  
2. ¿Cual es la comunicación que se practica de la mejor manera en la empresa?
  - Interna
  - Externa
  - Relaciones publicas
  - Publicidad
  - Publicidad institucional.
  
3. Dentro de la comunicación escrita, ¿cual es la que mas se vivencia en la empresa?
  - Carta

- Memorando
- Carteleras
- Revistas
- Periódico
- Boletín.

4. ¿Cree usted que la comunicación interna esta siendo bien utilizada?

- Si
- No

¿Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Se realizan actividades dentro de la empresa, para mejorar la comunicación interna de la organización? ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué importancia le daría usted a la comunicación organizacional interna?

- Mucha
- Me es indiferente
- Poca

¿Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen más actividades que incentiven la comunicación organizacional asertiva?, sugiera alguna.

- Si
- No

Actividad(es): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que una buena comunicación interna influye en el buen clima laboral?

- Si
- No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones o sugerencias:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_