



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

FISICC-IDEA

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA
FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“Los Programas de Comunicación Organizacional Mayormente Utilizados en las Áreas de
Recursos Humanos y los Beneficios que se Generan en el Clima Organizacional”**

PRESENTADO POR:

Mario Rolando Orellana Medrano

Carné IDE12117152

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 18 de noviembre de 2022

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DEL TUTOR**

Nombre del alumno: Mario Rolando Orellana Medrano **Carné:** 12117152

Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:

El interés manifestado por el estudiante no siempre fue notorio desde el inicio del seminario, aun así, se mantuvo anuente a realizar una buena investigación y aportar lo mejor en la metodología, técnicas y fuentes consultadas para enriquecer el trabajo y desarrollarlo de forma exitosa.

Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:

Los objetivos planteados por el estudiante no eran precisos y eso no le permitió poder avanzar y cumplirlos del todo, lo que limitó el avance hacia el alcance de las metas previamente establecidas, por lo que debe realizar las correcciones indicadas en la plataforma virtual, redactar de forma congruente y aplicar el Manual de Normas APA.

CALIFICACIÓN

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	60.00 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>10.00 puntos</u>
Total:	70.00 puntos

Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:

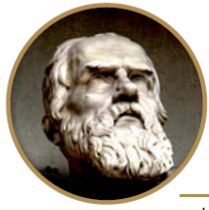
El estudiante logró cumplir con la entrega del seminario en el tiempo solicitado, demostró interés por realizar el proceso de investigación bibliográfica, estuvo presente en la mayoría de las clases virtuales y de forma regular participó, por lo que se valora el esfuerzo y mejoras realizadas de forma continua en su proyecto de seminario, razón por la que se da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes
Nombre del Tutor



Firma del Tutor

Lugar y fecha: Guatemala 26 de marzo 2022



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“Los Programas de Comunicación Organizacional Mayormente Utilizados en las Áreas de Recursos Humanos y los Beneficios que se Generan en el Clima Organizacional”

PRESENTADO POR:

Mario Rolando Orellana Medrano

Carné IDE12117152

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 18 de noviembre de 2022

Índice

	Páginas
1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
3. Método	4
3.1 Técnica.....	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes	5
4.2 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?.....	7
4.2.1 <i>Definición de comunicación</i>	7
4.2.1.1 Definición de comunicación organizacional.....	9
4.2.1.1.1 <i>Proceso de la Comunicación</i>	10
4.2.1.1.2 <i>Emisor o fuente</i>	11
4.2.1.1.3 <i>Transmisor o codificador</i>	11
4.2.1.1.4 <i>Canal</i>	12
4.2.1.1.5 <i>Receptor o decodificador</i>	12
4.2.1.1.6 <i>Destino</i>	12
4.3 Tipos de Comunicación en las Organizaciones.....	12
4.3.1 <i>La comunicación del negocio</i>	13
4.3.1.1 La comunicación interna.....	14
4.3.1.2.1 <i>La comunicación interna desde la perspectiva del marketing</i>	14
4.3.1.2 La comunicación externa	15
4.3.1.3 La comunicación de negocios.....	16
4.3.1.4 La comunicación corporativa o institucional.....	16
4.3.1.5 La comunicación organizacional	16
4.4 El papel del comunicador organizacional	17
4.4.1 <i>Información</i>	17
4.4.2 <i>Identificación</i>	18
4.4.3 <i>Integración</i>	19
4.5 Ventajas de la Comunicación Interna	19
4.5.1 <i>Administración Enfocada en las Normas de Convivencia Social</i>	20
4.5.2 <i>Resultados que Fomenta en los Trabajadores una Adecuada Comunicación.</i> 21	21
4.5.2.1 Nivel Relacional.....	21
4.5.2.2 Nivel Operativo.....	22
4.5.2.3 Nivel Motivacional	22
4.5.2.4 Nivel Actitudinal.....	22
4.6 Funciones de la comunicación interna.....	23
4.7 Desventajas de la Comunicación Interna.....	25
4.7.1 <i>Desventajas y retos que enfrenta la comunicación interna.</i>	25

4.8 Medios de Comunicación	27
4.8.1 ¿Qué es un medio de comunicación?	27
4.8.1.1 Tipos de medios de comunicación	27
4.8.1.1.1 Medios Masivos	28
4.8.1.1.2 Medios Auxiliares o Complementarios	28
4.8.1.1.3 Medios Alternativos	28
4.9 Medios de Comunicación	28
4.9.1 Medios de Comunicación masivos	29
4.9.1.1 Televisión.....	29
4.9.1.2 Radio.....	29
4.9.1.3 Revistas	30
4.9.1.4 Internet	31
4.9.1.5 Cine.....	31
4.9.2 Medios de Comunicación Auxiliares o Complementarios	32
4.9.2.1 Medios en Exteriores o Publicidad Exterior	32
4.9.2.2 Publicidad Interior	33
4.9.2.3 Publicidad Directa o Correo Directo.....	34
4.10 Medios de Comunicación Organizacionales.....	34
4.10.1 Medios de comunicación utilizados por Recursos Humanos	35
4.10.1.1 Tipos de comunicación utilizados por Recursos Humanos	36
4.10.1.1.1 La comunicación descendente.....	36
4.10.1.1.2 Comunicación ascendente	37
4.10.1.1.3 Comunicación horizontal.....	39
4.11 Beneficios de los Programas de Comunicación.....	40
4.11.1 Dimensiones de la comunicación interna.....	41
4.11.1.1 El vínculo	41
4.11.1.2 La efectividad.....	42
4.11.1.3 El orgullo	43
4.11.1.4 La identidad	43
4.12. El teletrabajo o trabajo a distancia	44
4.12.1. Ventajas y Desventaja del Trabajo a Distancia.....	46
4.12.1.1 Ventajas del Trabajo a Distancia.....	47
4.12.1.1.1 Ventajas para la empresa	47
4.12.1.1.2 Ventajas para el trabajador.....	48
4.12.1.2 Desventajas del Trabajo a Distancia	50
4.12.1.2.1 Desventajas para la empresa.....	50
4.12.1.2.2 Desventajas para el trabajador	51
4.12.1.2.3 Consideraciones en el trabajo a distancia para contrarrestar las desventajas.....	54
4.13 El departamento de Recursos humanos	54
4.13.1 La función de dirección	56
4.13.1.1 Clima organizacional	57
4.13.1.1.1 Importancia del clima laboral	57
4.13.1.1.2 Características del clima laboral	58
4.13.1.1.3 Actitudes de los empleados que influyen en el clima laboral	59
4.13.1.1.4 Variables del clima laboral	59

4.14 Beneficios de la comunicación en las empresas	60
4.14.1 <i>Beneficios en la productividad</i>	60
4.14.2 <i>Beneficios en el clima laboral</i>	61
5. Análisis de los Resultados	63
5.1 Análisis	63
6. Conclusiones	67
7. Recomendaciones	68
8. Palabras Clave	69
9. Bibliografía	70
10. E-grafía	72
11. Anexos	73
11.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas	73

1. Introducción

El presente trabajo de investigación tratará sobre los programas de comunicación organizacional mayormente utilizados por las áreas de Recursos Humanos a fin de lograr establecer las ventajas y desventajas de la utilización de un estilo en particular y del resultado que podría fomentar en los trabajadores de todos los niveles jerárquicos.

En función del tema se realizará la búsqueda del origen, evolución y cambios que surgieron en el tema de la comunicación desde el origen de la civilización moderna en donde se hace evidente la evolución de los medios y tipos de comunicación a fin de establecer un mecanismo adecuado en el sector laboral. Se considera necesario identificar los tipos de comunicación interna y externa que existen en las organizaciones que hacen uso de esta herramienta para lograr un beneficio que propicie la alineación estratégica de su misión, visión, valores y establecimiento de los objetivos planteados para subsistir y crecer en el mercado comercial en donde se encuentre su nicho de mercado.

Se analizará la relevancia del área de comunicación o la figura del Comunicador organizacional y que ambos se convierten en los responsables de liderar de manera adecuada los programas de comunicación en las organizaciones y que logren obtener el patrocinio necesario para la adecuada ejecución de los planes de información que se deben dar a conocer a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos. Para finalizar se analizarán los medios de comunicación idóneos y que puedan propiciar una mejor transmisión de la información de los planes de beneficios permanente y temporales a los que los empleados tienen acceso y que se encuentran vigentes en el momento de requerirlos, es indispensable hacer uso de los medios correctos para hacer llegar la información y lograr una mayor penetración de los colaboradores comunicados e informados.

Se considerará también que actualmente el trabajo ha tenido un cambio significativo pues debido a la emergencia sanitaria por el virus Sars Cov2 (COVID - 19), muchas empresas han implementado el trabajo a distancia o también conocido como teletrabajo, la sustitución de reuniones presenciales por videollamadas a través de diferentes plataformas digitales, medios no tradicionales de comunicación como redes sociales laborales, con uso de plataformas antes meramente sociales y ahora aplicadas a lo laboral, que han implicado en cierta manera el cambio de los horarios de comunicación y hasta cierto punto la intromisión a la privacidad del colaborador por lo que las influencias de estas nuevas formas de comunicación deben considerarse en los programas de información direccionados al desarrollo de la empresa.

Se describirá todo sobre la ejecución de un programa de comunicación en la actualidad ha sufrido cambios notables derivado de las últimas formas en las que el trabajo ha modificado la manera de desarrollarse, es por eso por lo que la comunicación interna organizacional deberá enfocarse en aprovechar al máximo las herramientas surgidas en estos últimos años. Aplicar las estrategias que resultaran beneficiosas tanto para el clima laboral de la organización, como para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, aun cuando el trabajo se realice nuevamente en su forma original, es decir al volver a la normalidad presencial prepandemia, determinará el camino de éxito para dichas organizaciones.

Por último, se establecerán las conclusiones que resultan de la investigación realizada, y las recomendaciones de aplicación que de acuerdo con estas se deberían aplicarse en las instituciones que busquen de manera exhaustiva el mejorar sus programas de comunicación o en todo caso de actualizarlos, o en algunos casos al momento de idear programas de comunicación organizacional para instituciones en surgimiento, que se sugieren de acuerdo a la información recabada, dicha información debidamente fundamentada en su bibliografía.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar mediante una investigación bibliográfica, el estilo de comunicación organizacional mayormente utilizado por las áreas de recursos humanos, en las organizaciones a fin de establecer las ventajas y desventajas de la utilización y resultados que fomenta en los trabajadores.

2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el estilo de comunicación mayormente utilizado por las áreas de recursos humanos en las organizaciones, que favorezca la identificación e integración del personal y permita promover una administración enfocada en las normas de convivencia social, así como el cumplimiento de las políticas internas establecidas para el efecto.
- Establecer las ventajas y desventajas de la utilización de los estilos de comunicación organizacional actuales que se han adaptado al nuevo mercado laboral en función de los procesos que permiten el trabajo a distancia.
- Identificar los resultados que fomenta en los trabajadores un estilo de comunicación organizacional efectivo, que propicie un incremento en la productividad del personal y garantice el acceso a beneficios laborales.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, “Una investigación bibliográfica es trascender de la simple citación de fuentes, de escribir lo que ya se ha dicho y lograr que el estudiante universitario desarrolle habilidades críticas, analíticas y objetivas” (Universidad Interamericana del Norte UIN, 2017). De tal manera que la investigación bibliográfica, le permite a los alumnos y/o investigadores un adecuado desarrollo en el nivel de análisis y profundidad de la información referente al tema, en un tiempo específico, entorno o situación que se presenta con el fin de obtener fundamentos y la misma cuenta con el respaldo y la relevancia para dar validez al material identificado.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, la cual es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información. Cada ficha contiene una serie de datos de extensión variable pero todos referidos a un mismo tema, lo cual le confiere unidad y valor propio. (...) Si el fichaje se realizó correctamente, a la hora de realizar el trabajo escrito, se podrá prescindir de los libros y trabajar sólo con las fichas, para eso éstas deben incluir todos los datos de los libros que sean necesarios para citarlo (DocPlayer, 2022).

La técnica del fichaje es utilizada en gran medida por organizaciones, investigadores y estudiantes que tengan la necesidad de recolectar, almacenar, administrar y sustentar las fuentes de información que seleccionaron y la técnica en mención cuenta con una variedad de tipos que se encuentran a disposición de quien lo requiera.

La técnica del fichaje ha evolucionado en el tiempo y pasó de realizarse en documentos impresos, hasta evolucionar y elaborarse a través archivos digitales que cuentan con gran capacidad de almacenamiento y puede ser consultado donde sea por cualquiera que tenga el acceso.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

A comienzos de los años ochenta, la historia y el desarrollo de la comunicación organizacional en Estados Unidos, fue analizada a partir de los trabajos de Linda Putnam y Michael E. Pacanowsky quienes publicaron “Communication and Organizations: An Interpretive Approach”; este libro fortaleció las bases de los métodos de investigación en comunicación organizacional desde el enfoque interpretativo, toda vez que identificó tendencias o direcciones futuras de la investigación lo que incluye: procesamiento de la información, perspectivas políticas de la comunicación en las organizaciones; retórica organizacional, cultura y comunicación organizacional y búsqueda de múltiples perspectivas en comunicación organizacional. (REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS (RIRP), 2015, pág. 13).

En consecuencia, sobre los antecedentes el desarrollo que se generó en la Década de los años ochenta en la comunicación organizacional en un país como Estados Unidos, sirve de referente para diversas publicaciones que buscaron el fortalecimiento del método de investigación del tema en mención y con enfoque interpretativo en el que se debe identificar la tendencia futura y lo que esta conlleve.

Otro de los aspectos necesarios en las tendencias o dirección de la comunicación que se deben de incluir el procesamiento de la información, son la perspectiva política, la retórica y la cultura como la forma en la que se relacionan los trabajadores de manera interna en organizaciones.

Es así como en este contexto histórico que nos ha significado la pandemia de la COVID-19 en todas sus dimensiones, resulta fundamental reconocer la trascendencia de la comunicación, de poner a la persona en el centro, de incluirla en las conversaciones dentro y fuera de las

organizaciones, así como dirigir todo su potencial hacia el logro de las metas estratégicas que nos puedan llevar a superar este momento de crisis a nivel mundial (Garrido, Goldhaber, & Putnam, 2022, pág. 13).

En la actualidad se contaba con muy poco contexto histórico sobre una pandemia, a partir del año dos mil diecinueve se comenzó a vivir con el COVID-19 y la transcendencia que el área de la comunicación tendría en la organización y posicionaba a las personas en el centro de todas las conversaciones adentro y afuera de las organizaciones, se convirtió en un factor a potencializar para lograr el alcance de las metas que se plantearon en las estrategias, con el objetivo de superar la situación que se generó a consecuencia de las decisiones que tomaron los gobiernos a nivel mundial y los mecanismos que se utilizaron para lograr una efectiva comunicación.

Como mencionan Soria y Alvarado (2010), “La comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras es ésta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos” (Reyes-Pedraza, 2020).

La comunicación es un fenómeno relevante que ha permanecido desde el origen de la humanidad, y permite de manera efectiva la transmisión de información a través de pictogramas, escritos antiguos, literatura moderna hasta llegar a las redes sociales que permiten establecer un intercambio de datos con familia, industrias, organizaciones y personas desconocidas en cualquier parte del mundo.

“En los últimos años ha sido valorada la comunicación y aún más la comunicación interna, considera el hecho de que el estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización” (Reyes-Pedraza, 2020) La comunicación interna en los últimos años se ha constituido como una de las principales herramientas que permite interconectar a los empleados

de las organizaciones y al mismo tiempo genera una fuente de información e ideas en las empresas, que pueden ser de gran utilidad para el avance de estas.

4.2 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?

La comunicación dentro de una organización o empresa se conoce como comunicación organizacional, aunque en su mayoría corresponde a cualquier otro tipo de comunicación entre colaboradores que pudiera ser de carácter formal o no, esta tiende a ser más formal por el entorno en el que se desarrolla.

4.2.1 Definición de comunicación

“La palabra comunicación proviene del latín commu-nicatio y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor” (Chiavenato, 2009) El origen de la palabra comunicación procede el latín y su significado es la generación de un dialogo entre la persona que comunica y la persona que recibe la información, su finalidad se centra en hacer comunidad, trasladar información y lograr el entendimiento entre individuos.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura. (Guzmán, 2012).

Se dice también que el hombre encontró en la comunicación su primer eslabón para el desarrollo de las sociedades y por ser, un proceso de naturaleza social se genera de forma natural en cualquier tipo de organización, sin afectar su tamaño, giro de negocio y cantidad de colaboradores que se interrelacionan entre sí para el cumplimiento de sus actividades.

La comunicación es el proceso por medio del cual dos o más personas logran intercambiar ideas, sentimientos y opiniones. Se debe recordar que las personas se desenvuelven en

diversos ámbitos y deben interactuar con quienes les rodean en el día a día. Uno de estos ámbitos es el laboral, en el cual es muy importante que la información llegue a todos y cada uno de sus colaboradores para que los mismos logren cumplir con sus objetivos personales, y a la vez con los objetivos organizacionales. Para esto, debe tomarse en cuenta que cada persona y cada área de trabajo poseen su propio estilo de comunicación, lo que puede facilitar o dificultar que el mensaje o la información emitidos sean recibidos o interpretados de la mejor manera. (Zepeda, 2014).

Las personas adoptan un estilo de comunicación propio y en el ámbito empresarial se convierte en un factor crítico en el momento que el área de Recursos Humanos necesite canalizar un mensaje o comunicado general, homologado y cuyo objetivo es informar al cien por ciento de los empleados de la organización los objetivos que cada una de las áreas o departamentos internos deben alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (Chiavenato, 2007).

La comunicación es el proceso de transferencia de información de una persona a otra y comprende diferentes transacciones entre sí, a menudo, las personas transfieren sus ideas, hechos propios o de terceros, pensamientos, valores, así como sentimiento y conocimiento en el interior o exterior de las organizaciones.

4.2.1.1 Definición de comunicación organizacional. La comunicación organizacional como disciplina que estudia la contribución de las personas que integran la organización, y su capacidad de resolución de problemas por medio del diálogo o la discusión para aumentar a la vez su productividad e impacto en el sistema económico, político, social o cultural. (Guzmán, 2012).

La comunicación organizacional hoy en día se considera una disciplina que estudia la manera en la que las personas se integran en una organización, a su vez genera la capacidad de resolución de conflictos de cualquier naturaleza y permite el aumento de la productividad, el impacto en el sistema económico y cultura entre otros.

Al hablar de CO en la práctica el primer reto al que nos enfrentamos es definir la comunicación para todos y cada uno de los integrantes de una organización donde se incluya una visión integral, sistémica o global, un breve recorrido por algunos autores mexicanos, es por ahora el objetivo de este documento y conocer las similitudes en algunos de ellos que han publicado la definición. Esta revisión permitirá identificar las variables para el análisis del concepto y su práctica académica en el campo. Algunos autores realizan grandes aportaciones a la CO, pero no presentan una definición en forma. (Razón y Palabra, 2018).

El primero de los retos que las organizaciones se enfrentan es la definir estratégicamente una misma comunicación para todos los empleados y en la que se incluya una de manera integral una visión, sistémica o global que permita identificar las variables para el análisis del concepto y su práctica en el campo en el que los empleados desempeñan sus actividades diarias y reciben la comunicación por diferentes medios.

La apertura económica y de modernización ha provocado que tanto entidades públicas como privadas estén frente a nuevos retos que los han llevado a preguntarse por sus

modelos de interacción. En los últimos años la comunicación organizacional ha avanzado de manera notable, pero la comunicación interna aun es un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización, sólo ha presentado un tímido avance en la última década. Este avance se produce a la par que la implantación progresiva de las nuevas tecnologías de la información y la consiguiente creación de nuevos medios de comunicación en el interior de las organizaciones, que a su vez generan nuevas oportunidades, pero que todavía no han sido tratadas de manera profunda, pues es realmente escasa la literatura referente a ello. (Fernández, 2016).

En la actualidad las entidades públicas y privadas se enfrentan a nuevos retos que los han llevado a preguntarse por el modelo de interacción en la comunicación organizacional y en especial como dinamizar la comunicación interna, es avance se genera por el desarrollo de nuevas tecnologías y por consiguiente la creación nuevos medios de comunicación en las organizaciones.

4.2.1.1.1 *Proceso de la Comunicación.* En todo sistema de comunicación, la fuente proporciona señales o mensajes. El transmisor opera los mensajes emitidos por la fuente codificándolos, es decir, transformándolos de manera que sea compatible al canal. El canal lleva el mensaje ya transformado a un lugar distante. El receptor trata de decodificar y de descifrar el mensaje enviado por el canal y lo modifica a una forma adecuada y comprensible para el destino. El ruido perturba el mensaje en el canal y en las demás partes del sistema. El proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos para que éstas sean transmitidas por el canal, de donde el destinatario recibe y decodifica las palabras o símbolos para poder entenderlos. (Chiavenato, 2007).

El sistema de comunicación conlleva varias etapas que genera un ciclo constante en el envío y recepción de la información, se inicia cuando el emisor genera un mensaje que será enviado por medio de un canal y el receptor deberá decodificarlo las palabras, señales o imágenes e interpretar como una idea o significado.

El sistema de comunicación tiene una interferencia a la que se le denomina ruido, es parte del sistema y puede llegar a perturbar el mensaje que fue emitido por la fuente y que exige que el destinatario lo pueda decodificar en palabras o símbolos para entender el significado e interpretar como ideas o significados.

4.2.1.1.2 Emisor o fuente “Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación” (Chiavenato, 2007).

En el proceso de la comunicación el emisor o la fuente es el primer eslabón en la generación del mensaje y como su nombre hacer referencia es la fuente o el inicio de la comunicación, de este surge la información primaria, es en este momento donde se realiza el codificación inicial del mensaje.

4.2.1.1.3 Transmisor o codificador. “Es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal” (Chiavenato, 2007).

En el proceso de la comunicación el transmisor es el segundo eslabón y el encargado de convertir el mensaje que generó la fuente y lo transforma para que sea disponible para el canal, se completa la codificación de manera que quede adecuado a la forma de comunicación o canal que se utilizará.

4.2.1.1.4 Canal .“Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos” (Chiavenato, 2007).

En el proceso de la comunicación el canal es el tercer eslabón y es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destinatario y pueden estar de manera muy cercana o lejana, del canal dependerá la efectividad que pueda tener el mensaje en el receptor, el canal deberá ser escogido de acuerdo a los objetivos de comunicación que se tengan.

4.2.1.1.5 Receptor o decodificador “Es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino” (Chiavenato, 2007).

En el proceso de la comunicación el receptor o decodificador es el cuarto eslabón y es el destino final del mensaje, en este punto se debe decodificar la información o contenido enviado, dependerá del éxito en la codificación, del uso adecuado del canal propicio y de la capacidad de decodificación que el mensaje sea comprensible.

4.2.1.1.6 Destino “Es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación” (Chiavenato, 2007).

En el proceso de la comunicación es el último eslabón y también se le conoce cómo el destinatario final de mensaje que generó la fuente o emisor es aquí donde se evalúa el éxito en todos los pasos del proceso de comunicación que se ha llevado a cabo, que incluyen a cada uno de los eslabones.

4.3 Tipos de Comunicación en las Organizaciones.

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones. Históricamente, el proceso

comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir tiene en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, lo que favorece procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. (Guzmán, 2012).

En las organizaciones la comunicación organizacional se interpreta como el intercambio de información dentro y fuera de la empresa de manera planificada, se hace uso de distintos procesos de comunicación en las instituciones. La comunicación de forma histórica siempre se enfocaba en los clientes, pero hoy en día el proceso se transformó y esto dio paso que los colaboradores de favorecieron al recibir una mejor comunicación interna y que también fluye en doble vía.

4.3.1 La comunicación del negocio

En este punto resulta claro identificar que, en el concepto de CO, como ya lo han hecho los autores mencionados, se incluye tanto la comunicación interna como externa con flujos continuos dada la interdependencia entre los integrantes de la organización, lo cual debiera crear un sentido de identidad o pertenencia auxiliada por la labor del profesional de la comunicación.

Por un lado, a la organización le conviene utilizar los medios a favor de lograr sus objetivos en principio debe conseguir clientes quienes demanden sus productos, es decir comunicación externa, y por otro parte, pensar en sus necesidades básicas comunicación para producir, a través del contacto con proveedores y personal responsable de dicha actividad, comunicación interna y externa. Con esta breve reflexión podemos plantear que la comunicación no debe detenerse o dejarse de gestionar o la organización también lo hará, tendrá problemas internos o externos no sólo de comunicación, puede provocar una reducción en sus productos y por ende en sus utilidades. (Razón y Palabra, 2018).

El concepto de CO incluye la comunicación interna y la externa, con flujos continuos por la interdependencia que generan los empleados de la organización, en este sentido, se crea una identidad o pertenencia que apoya la labor del gestor de comunicación interna. A las organizaciones les conviene utilizar a su favor los medios para el alcance de los objetivos y lograr que los clientes realicen mayor demanda de los productos ofrecidos y esto se logran con comunicación externa, la información anterior hace énfasis que la comunicación siempre de continuar o gestionarse, la organización también lo hará y se inicia una sería de problemas internos y externos que ponen en riesgo la generación de utilidades.

4.3.1.1 La comunicación interna

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernandez, 2002).

La comunicación interna es el son actividades que efectúan en las empresas para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus empleados, a través de uso de diferentes medios de comunicación que promuevan la integración y motivación para aportar al logro de los objetivos.

4.3.1.2.1 La comunicación interna desde la perspectiva del marketing

La comunicación interna es el componente, del modelo de endomarketing, más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del departamento de talento humano, el departamento de marketing puede proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de las actividades. El departamento de marketing posee diversas herramientas de comunicación y conoce los caminos para llegar a un buen resultado. Además, en muchas

organizaciones, este departamento puede tener el apoyo de una agencia de propaganda que ofrece creatividad para la creación de instrumentos de comunicación. (Fuentes, 2015).

Si bien la comunicación interna es responsabilidad del área de recursos humanos, el área de mercadeo cuenta con las herramientas y conocimiento necesarios para contribuir al desarrollo de actividades internas en la organización y este mismo se puede asesorar por medio de una agencia de publicidad para obtener mayor creatividad en la creación de instrumentos de comunicación.

4.3.1.2 La comunicación externa Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernandez, 2002).

El proceso de la comunicación externa es el conjunto de mensajes que las organizaciones generan hacia sus accionistas, proveedores, clientes, autoridades gubernamentales y medios de comunicación, con la finalidad de proyectar una imagen que le favorezca a promover su portafolio de productos o servicios.

En este aspecto destaca un plan de medios que contiene una campaña anual, con duración de tres meses, telemarketing y alianzas con organizaciones afines, entre otras acciones. Además, tiene presencia en medios durante todo el año. Destacan el diario El Occidental y Día 7, que es un suplemento de varios diarios a nivel nacional, esto incluye El Informador, que circula en Jalisco. Se realizan evaluaciones del impacto de sus campañas a través de un tracking publicitario de las inserciones en los medios, las pautas en el radio y los promocionales en TV, que señala día y horario de transmisión.

4.3.1.3 La comunicación de negocios Referida a habilidades escritas y orales de comunicación orientadas a lograr claridad, organización y coherencia en los mensajes; la comunicación gerencial. ubicada más en el papel y función de quien dirige un equipo de colaboradores y que refleja los cambios de énfasis de supervisión a generación y aprovechamiento de conocimiento. (Rebeli, 2018).

La comunicación de negocios se refiere a la habilidad transmitir con claridad los mensajes de manera oral o escrita y que sean coherentes, en este tipo encontramos los mensajes gerenciales y se ubica en el papel de las posiciones que dirigir a un equipo de trabajo desde la figura aprovechamiento del conocimiento.

4.3.1.4 La comunicación corporativa o institucional Se interesa por la problemática vinculada con una gestión profesional de la imagen y temas afines como la defensa de los intereses legítimos de la organización; sus relaciones con la prensa; la identidad e identificación con ella, por parte de empleados y trabajadores. (Rebeli, 2018).

Este tipo de comunicación se interesa en la problemática que vincula a la empresa con una gestión profesional con fines de defensa de los intereses legítimos de la organización y tiene que ver con la prensa, con los empleados o colaboradores y con su propia identidad y lo que desean reflejar al público.

4.3.1.5 La comunicación organizacional Como disciplina que estudia la contribución de las personas que integran la organización, y su capacidad de resolución de problemas por medio del diálogo o la discusión para aumentar a la vez su productividad e impacto en el sistema económico, político, social o cultural. (Rebeli, 2018).

La comunicación organizacional es la disciplina que estudia la contribución del personal contratado de forma directa y permite integrar a la organización la capacidad de resolución de

problemas por medio del diálogo para incrementar la productividad y a la vez el impacto económico, político, social y cultural.

4.4 El papel del comunicador organizacional

Un número creciente de organizaciones han creado áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas. La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). (Fernandez, 2002).

Varias organizaciones han tomado la decisión que contar con una posición especializada en comunicación, hablamos de un profesional y cuya función es facilitar el proceso de la comunicación interna y hacer que esta responsabilidad sea realizada efectivamente. La comunicación organizacional realizada por comunicadores es una función específica que realiza un profesional en la materia y antes que nada, debe de contribuir al alcance de los objetivos planteados o de lo contrario se corre el riesgo de volverse prescindible y poco útil.

4.4.1 Información

Para propiciar que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades. El comunicador profesional tiene doble

responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, hace "hablar" a la organización; por otro, fomentar que la información debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral. (Fernandez, 2002).

La información propicia que todos los empleados de la empresa reciban de manera completa, confiable y oportuna la comunicación sobre la organización y sobre el trabajo que desempeñan, son muchas las cosas que se requieren conocer para generar un sentido de pertenencia y para desempeñar efectivamente sus actividades cotidianas.

El comunicador debe realizar un doble rol y aprovechar los medios de comunicación disponibles para facilitar el flujo informativo y le permita a la organización hablar, por otro lado también debe de fomentar que la información que debe recorrer a través de los canales interpersonales con efectividad.

4.4.2 Identificación

Propiciar la identificación de la gente con la organización, y, por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difunde los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión. Es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad. (Fernandez, 2002).

La comunicación propicia un proceso clave en la identificación que los colaboradores perciben con la organización y se obtiene el beneficio en la creación de orgullo, sentido de

pertenencia la filiación hacia la misión, visión y valores que hacen que las personas encuentren un sentido y dirección, el comunicador tiene un papel esencial con los objetivos organizacionales.

4.4.3 Integración

Favorece la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo; propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes (Fernandez, 2002).

La Integración favorece la unión entre la organización y los colaboradores, fomenta el trabajo en equipo y mejora sustancialmente la comunicación entre jefe, subordinados y pares, de igual manera propicia la eliminación de las barreras existentes entre áreas, niveles y crea un clima de colaboración para el alcance de los objetivos.

4.5 Ventajas de la Comunicación Interna

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. (Reporte C&D, 1998).

La ventaja de comunicación interna es el cumplimiento de una serie de oficios que le permiten a la organización mejorar la eficacia de sus actividades internas, mejora la competitividad externa de la compañía y producirá una mejora de la interacción entre los empleados, ya sea en el

ámbito profesional, laboral o personal.

Esta interacción favorece la circulación de información dentro de la compañía de forma rápida y fluida, por otra parte, también favorece la coordinación de actividades en las diferentes áreas y niveles organizacionales en donde se adquiere una dinámica que le permite adaptarse con una mayor rapidez ante las situaciones que se presentan.

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización. (Reporte C&D, 1998).

La comunicación interna adecuada estimulará la integración entre las persona y equipos de trabajo multifuncionales que logran en conjunto una mayor penetración y conocimiento mutuo sobre las responsabilidades, atribuciones o cumplimiento de metas. La comunicación interna promueve una mayor solidaridad entre los miembros, apoyo mutuo en gestiones personal, como a nivel profesional, lo que ayudará a lograr una mejor integración grupal y un sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

4.5.1 Administración Enfocada en las Normas de Convivencia Social

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá

la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización. (Reporte C&D, 1998).

La comunicación interna estimula las normas de convivencia social y estimula la cohesión entre las personas del grupo de trabajo al lograr una mayor compenetración, conocimiento mutuo e identificación de las personas con la organización, permite la creación de climas laborales agradables.

4.5.2 Resultados que Fomenta en los Trabajadores una Adecuada Comunicación.

La comunicación posee tal efecto en los trabajadores que puede llegar a provocar actuaciones particulares o modificaciones en el desempeño de estos, por esto, se explica en las siguientes líneas los resultados de la comunicación en los diferentes niveles funcionales de una empresa.

4.5.2.1 Nivel Relacional “Lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía”. (Reporte C&D, 1998).

El resultado de nivel relacional buscar establecer entre sus prioridades una adecuada y fluida relación entre el empleado y el empleador, esto resulta vital para la mejora en la organización y la fluidez de la información, que se promueva por medio de canales idóneos entre los diferentes niveles de la organización, lo que permite una relación de honestidad y en pro del desarrollo y

mejora de la labor.

4.5.2.2 Nivel Operativo “La intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permite, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas”. (Reporte C&D, 1998).

El resultado de nivel operativo buscar facilitar la circulación e intercambio de entre el personal que integra los niveles organizacionales y permite, de esta manera, un funcionamiento más ágil y dinámico, de mejor coordinación e integración entre las áreas de la organización y grupos integrados.

4.5.2.3 Nivel Motivacional El objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuye a crear un clima de trabajo agradable, que redunde una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía. (Reporte C&D, 1998).

El resultado de nivel motivacional tiene como objetivo motivar y dinamizar la labor de los colaboradores de la empresa, contribuye a crear un clima de trabajo agradable y redunda en una mejor calidad de trabajo, incremento en la productividad y los niveles competitivos de la compañía.

4.5.2.4 Nivel Actitudinal Se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (Reporte C&D, 1998).

El resultado de nivel actitudinal busca obtener la aceptación y la cohesión de los colaboradores en todos los niveles organizacionales hacia la filosofía, a los valores, la identidad y los objetivos finales que la empresa define de manera estratégica y que han sido previamente

comunicados.

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía. (Reporte C&D, 1998).

La comunicación interna establece transmitir los objetivos globales y que serán una guía o marco de referencia a otros objetivos que se plantean de manera específica o particular en niveles operativos que pueden plantear una función de las características de la organización y de la situación actual.

4.6 Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. (Capriotti, 1998, pág. 5).

La comunicación interna ofrece a las organizaciones un equipo de trabajo que a través de su interactividad se muestra en unión y alineado a los objetivos de la compañía, el mantener una

comunicación activa, honesta, integral con los empleados brinda una sensación de pertenencia. Esto además facilita el trabajo al hacer el traslado de información necesaria para el cumplimiento de las labores más fluido. Una empresa que ha manejado adecuadamente la comunicación interna puede responder con mayor facilidad a los cambios dados por el entorno, pues el trabajador estará en mejor disposición de modificar su actuar, sacrificarse o capacitarse si así se requiere al conocer la situación que origina dichos cambios. Una adecuada comunicación interna implica también, la integración de las diferentes áreas que la componen, esto propicia mejores relaciones interdepartamentales, lo que deriva en unidades de trabajo alineadas en una misma dirección, la consecución de los objetivos y metas establecidas.

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional - colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización. (Capriotti, 1998, pág. 5).

El incentivar la comunicación interna provee de múltiples beneficios que se vuelven palpables día a día, una empresa donde los empleados poseen facilidades para comunicarse y mantenerse informados, desarrolla un grado de fidelidad y correspondencia hacia la misma, pues el trabajador no solo estará enterado de lo que acontece, sino podrá interiorizar las problemáticas actuales, empatizar y apoyar desde su función y desempeño a las eventualidades que surja, además,

permitirá que los colaboradores sean considerados como un grupo afín que conviven en un ambiente agradable de mutuo apoyo y solidaridad, las situaciones de conflicto se reducen y la socialización a nivel personal se incentiva indirectamente, lo que crea una sociedad integrada dentro de la institución.

4.7 Desventajas de la Comunicación Interna

Como todo, la comunicación no solo presenta ventajas, sino que también existen situaciones desventajosas que deben ser identificadas pues estas serán oportunidades de mejora, que deben trabajarse de forma adecuada para lograr que la comunicación cumpla con los objetivos propuestos para ella.

4.7.1 Desventajas y retos que enfrenta la comunicación interna.

Uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta un responsable de comunicación interna es el de justificar una inversión para un plan de comunicación con los empleados, ya que supone un coste importante para la organización y no tiene un efecto claro y visible de carácter inmediato.

El coste de realizar acciones de comunicación a nivel interno se puede justificar y defender vinculándolo directamente al coste que implicaría No Comunicar, o bien comunicar de forma ineficiente, incoherente o defectuosa. En muchas ocasiones, el coste que implica comunicar es inferior al coste que se tendría por No Comunicar. (Reporte C&D, 1998).

La comunicación interna se enfrenta a uno de los retos más difíciles y el encargado de comunicar debe de justificar la inversión por medio de un plan orientado para los empleados, es relevante mencionar que las organizaciones en determinado momento no tienen un efecto claro y visible de carácter inmediato. El costo que las empresas invierten en comunicación a nivel

intermedio se logra justificar y defender de manera directa en comparación del costo de no comunicar o bien hacerlo y que sea de manera ineficiente, incoherente o defectuoso.

Se debe convencer a la Dirección de la organización de la importancia y de la rentabilidad que puede tener realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento (mayor productividad, menores defectos, mayor calidad, etc.). De esta manera, la comunicación interna se observaría como inversión de recursos (humanos, de tiempo y monetarios), para el mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa. (Reporte C&D, 1998).

Es necesario obtener la aceptación de la Dirección de la organización sobre la necesidad de realizar comunicación activa y eficiente a nivel interno, en el funcionamiento como también de los resultados económicos que se pueda derivar de ese mejor funcionamiento de las áreas internas. Es necesario que la Dirección vea la comunicación como inversión estratégica que tiene implicaciones directas con insumos de tiempo, monetario y sobre todo la parte humana que hace la operativización necesaria para un adecuado funcionamiento de la empresa.

A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia: además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior son decisiones tomadas a distancia y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales. (Chiavenato, 2007).

A pesar de todo, la comunicación tiene la desventaja en el momento en el que se opera a distancia por la demora en los tiempos de respuesta, la toma de decisiones que toma el departamento superior y que en su mayoría se toman sin un conocimiento profundo de los

problemas locas o cotidianos.

4.8 Medios de Comunicación

Las formas o maneras en las que se hace llegar la información responden al nombre de medio, determinar el medio a utilizar es de vital sumamente relevante para que el mensaje tenga el impacto deseado, el medio deberá considerarse de acuerdo al público objetivo del mensaje.

4.8.1 ¿Qué es un medio de comunicación?

Los medios de comunicación son el canal que mercadólogos y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta, por tanto, la elección del o los medios a utilizar en una campaña publicitaria es una decisión de suma importancia porque repercute directamente en los resultados que se obtienen con ella. Por ello, tanto mercadólogos como publicistas deben conocer cuáles son los diferentes tipos de medios de comunicación, en qué consisten y cuáles son sus ventajas y desventajas, con la finalidad de que puedan tomar las decisiones más acertadas al momento de seleccionar los medios que van a utilizar. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

Un medio de comunicación es el canal que los mercadólogos o comunicadores han utilizado para hacer llegar un mensaje a la población objetivo y genera mayor beneficio, alcance e innovación sobre el medio de que se decida utilizar y obtener la meta establecida de acuerdo al plan de comunicación.

4.8.1.1 Tipos de medios de comunicación “En primer lugar, cabe señalar que los medios de comunicación se dividen, de forma general, en tres grandes grupos (según los tipos de medios de comunicación que engloban” (Portal de Mercadotecnia, 2006) Conocer la forma en la que los medios de comunicación se dividen es requerido para que el proyecto, actividades u objetivo logre

llegar a lo requerido, los grupos de medios de comunicación tiene un público meta diferente, es por esto que se la elección del medio no debe hacerse a la ligera.

4.8.1.1.1 Medios Masivos “Son aquellos que afectan a un mayor número de personas en un momento dado (Fischer, 2004). También se conocen como medios medidos” (Thomas, 1999). Los medios de comunicación masiva son aquellos que impactan a un mayor número de personas por su forma de comunicar la información en el momento que se requieran y se tiene una variedad que se adapta a la necesidad y presupuesto disponible, a este tipo de medio también se le conoce como medio medidos.

4.8.1.1.2 Medios Auxiliares o Complementarios Éstos afectan a un menor número de personas en un momento dado (Fischer, 2004). También se conocen como medios no medidos. (Thomas, 1999). Los medios de Comunicación auxiliares o complementarios tienen un impacto alto en la audiencia a la que desean llegar y se encuentra por abajo de los medios masivos, este tipo de medio es difícil de medir, pero su tarea es la de complementar los medios masivos y hacer eficiente el proceso de comunicación.

4.8.1.1.3 Medios Alternativos “Son aquellas formas nuevas de promoción de productos, algunas ordinarias y otras muy innovadora” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002). Estos se distinguen por ser diferentes a otros medios observados con anterioridad, usualmente se utilizan cuando el grado de expectación que se desea es amplio, o el producto para el que se utilizará es algo completamente desconocido para el mercado, tienden a crear un grado de interés mayor al de otros medios.

4.9 Medios de Comunicación

“En segundo lugar, cada uno de estos grupos incluye una diversidad de tipos de medios de comunicación, como se podrá ver en detalle a continuación” (Portal de Mercadotecnia, 2006).

4.9.1 Medios de Comunicación masivos Estos medios buscan informar a comunidades grandes de manera efectiva y rápida para trasladar información de forma generalizada, no consideran grandes diferencias entre grupos generacionales, étnicos o culturales, dentro de estos medios se encuentran ejemplos como a continuación:

4.9.1.1 Televisión Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento. Según Lamb, Hair y McDaniel, las emisoras de televisión abarcan la televisión de cadena o red (ABC, CBS, NBC y Fox Network), las estaciones independientes, la televisión por cable y un relativo recién llegado, la televisión satelital de emisión directa. Sus principales ventajas son: Buena cobertura de mercados masivos; costo bajo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos (Portal de Mercadotecnia, 2006).

La Televisión es uno de los medios de comunicación más conocidos a nivel mundial, su alcance es a millones de personas, puede combinar imágenes, sonido y movimiento, su alcance llega en a nivel local e internacional con una buena cobertura, el costo es alto en comparación a otros medios de comunicación.

4.9.1.2 Radio Es un medio "solo- audio" que en la actualidad ha recobrado su popularidad. Según Lamb, Hair y McDaniel, escuchar la radio ha tenido un crecimiento paralelo a la población sobre todo por su naturaleza inmediata, portátil, que engrana tan bien con un estilo de vida rápido. Además, según los mencionados autores, la audiencia de radio escucha tienden a prender la radio de manera habitual y en horarios predecibles.

Los horarios más populares son los de "las horas de conducir", cuando los que van en su vehículo constituyen un vasto auditorio cautivo. Sus principales ventajas son: Buena aceptación local; selectividad geográfica elevada y demográfica; costo bajo. Además, es

bastante económico en comparación con otros medios y es un medio adaptable, es decir, puede cambiarse el mensaje con rapidez. Sus principales limitaciones son: Solo audio; exposición efímera; baja atención (es el medio escuchado a medias); audiencias fragmentadas. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

La radio es el segundo medio de comunicación masivo y que tiene un alcance de forma simultánea a muchas personas y del cual ha recobrado bastante popularidad, al ser solo un medio de audio queda en desventaja con la televisión, sin embargo, en el momento en que las personas se encuentran en sus vehículos es el medio favorito de comunicación y el mayor ranking se presenta en el horario de congestión vial.

4.9.1.3 Revistas Son un medio visual "masivo- selectivo" porque se dirigen a públicos especializados, pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales. Según Laura Fischer y Jorge Espejo (Fischer, 2004), son de lectura confortable además de que permiten la realización de gran variedad de anuncios: Desplegados: Anuncios que se desdoblán en 3 o 4 páginas. Gate Folder: Parecido al anterior, pero este es desprendible. Booklets: Anuncios desprendibles en forma de folleto. Cuponeo: Cupón desprendible, además del anuncio impreso. Muestreo: Cuando en el anuncio va una pequeña muestra del producto. Sus principales ventajas son: Selectividad geográfica y demográfica alta; credibilidad y prestigio; reproducción de calidad alta; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico. Sus limitaciones son: Larga anticipación para comprar un anuncio; costo elevado; no hay garantía de posición. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

La revista es el tercer medio de comunicación masivo, este medio es un poco más selectivo, a diferencia de los medios anteriores la revista puede focalizar su audiencia, geografía

y se convierte en un producto tangible que los interesados pueden adquirir, utilizar y hasta generar provecho en el caso de las revistas que vienen con un producto, promoción, descuentos o cupones desprendibles.

4.9.1.4 Internet El internet es un medio audiovisual interactivo y selectivo, que depende del tipo de producto y la audiencia al que va dirigido, puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales. Para emplear este medio, los anunciantes necesitan colocar un sitio web en la red para presentar sus productos y servicios. Luego, deben promocionarlo (para atraer a la mayor cantidad de visitantes interesados en lo que ofrecen), primero, posicionándolo entre los primeros resultados de búsqueda de los principales buscadores para llegar al 85% de personas que utilizan esos recursos para encontrar lo que buscan en internet; y segundo, colocar en otros sitios web uno o más de los siguientes elementos publicitarios: banners, botones, pop-ups y pop-unders, mensajes de texto y otros, con la finalidad de atraer a la mayor cantidad de personas interesadas. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

El internet se ha convertido en el medio de comunicación masivo por excelencia, es un medio interactivo, audiovisual en el que las empresas logran segmentar el tipo de publicidad, audiencia por rangos de edad y preferencia, el área geografía y el contenido que se desea dar a conocer. El acceso es a través de buscadores de información que les facilita a los usuarios el acceso a cualquier tipo de información, en diferentes países, sin la necesidad de estar en una computadora, esto es posible por medio de la telefonía celular y especialmente con los smartphones.

4.9.1.5 Cine Es un medio audiovisual masivo que permite llegar a un amplio grupo de personas "cautivas" pero con baja selectividad. Sus ventajas son: Audiencia cautiva y mayor

nitidez de los anuncios de color. Entre sus desventajas se encuentran: Poco selectivo en cuanto a sexo, edad y nivel socioeconómico, y es bastante caro. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

El cine como medio de comunicación, resulta una estrategia que permite mostrar en pocos segundos un mensaje complejo, sin embargo, la audiencia se ve limitada a los asistentes los cuales no siempre son constantes, además que el número de espectadores es bajo en comparación de otros medios pues quien lo desea ver debe pagar, por lo que la información se limita aún más a quien posee los medios para ingresar.

4.9.2 Medios de Comunicación Auxiliares o Complementarios Estos, aunque no representan una fuente primaria de información, tal como su nombre lo indica, complementan a otros medios más extensos, dando a conocer de forma breve lo vital del mensaje emitido, son un apoyo fundamental para los medios masivos en la búsqueda y cumplimiento de las metas de comunicación establecidas.

4.9.2.1 Medios en Exteriores o Publicidad Exterior Es un medio, por lo general, visual que se encuentra en exteriores o al aire libre. Según Lam b, Hair y McDaniel, es un medio flexible, de bajo costo, capaz de asumir una gran variedad de formas. Los ejemplos incluyen: espectaculares, escritura en el cielo, globos gigantes, mini carteles en centros comerciales y en paradas de autobuses y aeropuertos, y anuncios en los costados de los autos, camiones y autobuses, e incluso en los enormes depósitos o tanques de agua. Sus ventajas son: Flexibilidad alta; exposición repetida; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad por localización. Algunas de sus desventajas son: No selectivo en cuanto a edad, sexo y nivel socioeconómico, no tiene profundos efectos en los

lectores, se le critica por constituir un peligro para el tránsito y porque arruina el paisaje natural. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

Los medios en exteriores pueden aplicarse también en las empresas, al informar a través de carteles, cierta información para que el mensaje sea recibido por los colaboradores al circular por el área, sin embargo, este método no puede utilizarse para todo tipo de información y puede no tener los efectos deseados, sobre todo si el mensaje puede llegar a ser retador, además, su efectividad se encuentra limitada a la lectura y observación del individuo. Este tipo de medio no aplica en su totalidad a los ejemplos expresados en el párrafo anterior pues en su mayoría estos son bastante exagerados como para aplicarse en la comunicación organizacional.

4.9.2.2 Publicidad Interior Consiste en medios visuales (y en algunos casos incluyen audio) colocados en lugares cerrados donde las personas pasan o se detienen brevemente. Según Laura Fischer y Jorge Espejo, esta publicidad se coloca en: Estadios deportivos; plazas de toros; interior de los camiones; trolebuses y tranvías urbanos; la parte inferior de pantallas cinematográficas (marquesinas luminosas) y el interior del metro, ya sea dentro de los vagones o en los andenes. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

Este tipo de publicidad puede aplicarse perfectamente en la empresa utilizándose en pasillos y áreas comunes para hacer llegar mensajes, sobre todo del tipo recordatorio o en pro de algún movimiento de calidad o cultura que se implemente dentro de la institución y que requiera de recordatorio constante. No debe implicar gastos estratosféricos, pues un simple afiche realiza la función, lo que, si es que debe analizarse el mensaje, para que este sea percibido a primera vista, pues es usual que solo se cuente con la impresión inicial del colaborador, los colores, tipos de texto, etcétera deberán considerarse para facilitar la lectura rápida del material por parte de los trabajadores y que el mensaje sea percibido.

4.9.2.3 Publicidad Directa o Correo Directo Este medio auxiliar o complementario consiste, por lo general, en enviar un anuncio impreso al cliente potencial o actual. Según Laura Fischer y Jorge Espejo, la publicidad directa emplea muchas formas (por ejemplo, tarjetas postales, cartas, catálogos, folletos, calendarios, boletines, circulares, anexos en sobres y paquetes, muestrarios, etcétera). La más usual es el folleto o volante. (Portal de Mercadotecnia, 2006).

El correo directo suele ser un medio bastante utilizado en la comunicación interna organizacional, sobre todo cuando el trabajo no se realiza en el mismo punto geográfico, como actualmente muchas empresas lo hacen debido a la crisis sanitaria. Un correo permite enviar información específica, además de adjuntar imágenes, audios, documentos, videos, etc. cualquier elemento que permita esclarecer la razón del mensaje. Permite la comunicación individual como grupal y mantiene una secuencia en el flujo de información existente, además queda almacenado para su posterior consulta.

4.10 Medios de Comunicación Organizacionales La comunicación organizacional se entiende 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. (Collado, 1997, pág. 30).

La comunicación organizacional resulta fundamental para el desarrollo de la empresa, al hablar de comunicación no solo se trata del traslado de la información, sino del intercambio de

opiniones, de la relación que se genera entre colaboradores y superiores y entre la empresa y clientes y proveedores. La comunicación organizacional tanto externa como interna debe estar encaminada hacia un mismo objetivo, de manera que a la distancia pueda observarse una compañía organizada, desarrollada, pero sobre todo integrada en sus múltiples canales, que muestre la congruencia entre lo que se ve y lo que es.

4.10.1 Medios de comunicación utilizados por Recursos Humanos

Los medios de comunicación utilizados por recursos humanos de la empresa responderán a las funciones que se pretendan alcanzar con estos, deberán considerarse los objetivos de comunicación internos y las metas de trabajo para llevar a cabo un programa eficiente y confiable,

Fernando Martín (2005) (citado por Trelles, 2001. p. 4) las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Rodríguez, 2005).

Una vez seleccionada la función, la aplicación de un medio de comunicación será más fácil, pues el departamento de Recursos Humanos de cualquier empresa debe poseer una batería de estos enlistados a manera de coincidir con los fines para los que responden de forma más adecuada. La selección del medio deberá de considerar también, el público al que se dirige, pues estos presentan costumbres en el uso de medios y en el manejo de la información, es decir, comunicar algo a directivos no se lleva a cabo a través del mismo medio que a operativos, porque las costumbres de estos dos grupos son diferentes, el manejo que le dan a la información es diferente y la necesidad

de almacenar esa información a través del tiempo también difiere.

4.10.1.1 Tipos de comunicación utilizados por Recursos Humanos En el entorno empresarial existen varios tipos de comunicación, en función del lugar que ocupe en el organigrama la persona o centro que emite el mensaje y hacia dónde lo dirija. Entre los tipos de comunicación que pueden encontrarse en las organizaciones destacan fundamentalmente la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal. Los tres primeros se conocen como los sistemas de comunicación de tipo formal que emplea la organización, mientras que la comunicación informal está asociada a rumores que circulan en la organización por canales de igual forma informales. (Rubió, 2016, pág. 75).

La comunicación de tipo formal es aquella que se genera de la necesidad de trasladar información que corresponde directamente a la empresa, por lo que los tipos se desarrollan en un entorno más calculado y estructurado, utilizar medios preestablecidos que permiten el flujo ascendente, descendente y horizontal. En otro contexto completamente diferente, se genera la comunicación informal, la cual, aunque no posee medios establecidos, debe ser reconocida por los directivos de la empresa, pues esta tiene el poder de minar las bases de un sistema saludable de comunicación, esto se genera por la mala dirección que puede tomar, derivado de un inadecuado manejo de información y las voluntades de empleados descontentos. La comunicación informal negativa se puede entender como el resultado de un proceso comunicativo deficiente en la organización.

4.10.1.1.1 ***La comunicación descendente*** Es aquella que va desde el vértice estratégico hacia los trabajadores y grupos de interés. Se produce cuando los niveles o mandos superiores transmiten mensajes y comunicaciones a los integrantes de los diferentes niveles inferiores o, en su caso, cuando se generan

informaciones para el exterior de la empresa. El principal objetivo de la comunicación interna descendente es de la transmisión, a cada nivel específico, de toda la información que se precise para dar a conocer el plan empresarial y propiciar su cumplimiento. Suele abordar temas relacionados con: políticas, estrategias y objetivos de la organización y o departamento, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y adoctrinamiento. (Rubió, 2016, pág. 75).

La comunicación ascendente cumple la función de informar, de dar a conocer al empleado en los diferentes niveles qué se espera de su desempeño y qué funciones le corresponde cumplir para asistir a los objetivos planteados por los directivos. Este tipo de comunicación debe ser estructurada de manera tal que sea clara y precisa, pues no tiene oportunidad de réplica, por lo que debe de forma sencilla expresar las necesidades de los directivos para con el trabajo de los niveles inferiores. Una situación que debe considerarse es que este tipo de información debe manejarse con la sensibilidad propicia para no causar incomodidades pero que establezca una relación de respeto vertical.

4.10.1.1.2 Comunicación ascendente La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos. (Guzmán Paz, 2012, pág. 75).

Por el contrario, la información ascendente, tiene como principal función hacer llegar a los

directivos todas aquellas informaciones, comentarios, sugerencias y demás que no pudieron ser trasladados en la comunicación descendente por falta del canal propicio, de aquí que los colaboradores deseen expresar las mejoras que, a su perspectiva, un poco más realista de la ejecución del trabajo, resaltan.

Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, “sirven de feedback para la gerencia, proporcionan indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”. (Rodríguez Valencia, 2003, pág. 79).

Este tipo de comunicación no solo es hablado, puede generarse de una plática informal entre jefe y subalterno, en una entrevista estructurada de evaluación del trabajo o a través de medios escritos como buzones de sugerencias establecidos para una comunicación más abierta sin temor a represalias, pues de expresar inconformidades se tiene el temor de agrandar las mismas, por lo que muchas empresas implementan este tipo de estrategias para lograr una retroalimentación por parte del empleado más honesta. En la actualidad, los buzones de sugerencia también se implementan a través de cuentas de correo empresariales que aseguran mantener la discreción y no hacer mención del nombre del empleado, o de algunos softwares más sofisticados para la comunicación anónima, esto con el fin de facilitar el intercambio de información con trabajadores a distancia.

Otro canal de comunicación menos formal pero ampliamente utilizado por su practicidad y sobre todo por la capacidad de acortar distancias, son los chats de aplicaciones diversas como WhatsApp, en donde la retroalimentación se ejerce de una manera más ágil y al hacer uso de las correctas formas de escritura permite el traslado de información más entendible. Asimismo, la posibilidad de compartir audios, videos y fotografías representa una mejora significativa en la

practicidad.

4.10.1.1.3 Comunicación horizontal La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Algunos propósitos de la comunicación horizontal dentro del marco de la organización son:

a. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.

b. Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.

c. Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.

d. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos. (Guzmán Paz, 2012, pág. 76).

La comunicación horizontal en cambio es de las más comunes dentro de la empresa, permiten desarrollar las labores de manera adecuada, al cumplir los requerimientos solicitados y los resultados esperados, pues la correcta relación entre pares desarrolla un estado de crecimiento y cumplimiento armonioso. El poder coordinar la tarea con el jefe o con el compañero, el solucionar conflictos de manera oportuna a través de la comunicación honesta, el compartir información con otros departamentos para mejora de los resultados, así como la integración interdepartamental para una convivencia sana, son algunos de los beneficios de este tipo de

comunicación. La comunicación horizontal puede ser estimulada a través de convivencias entre departamentos para el reconocimiento e identificación de los diversos colaboradores, encuentros entre personal del mismo departamento incluido el jefe inmediato para afianzar los lazos de confianza entre sí, así como una adecuada recepción de la información y que el proceso no se ve interrumpido por distractores externos que incomoden a los interlocutores y la trascendencia que considera se le da a su comunicación.

4.11 Beneficios de los Programas de Comunicación

Por supuesto, el plan de comunicación de una empresa tiene unos beneficios importantes para ella:

Permite actuar sobre datos medidos y no a ciegas. Limita un presupuesto que impedirá que se gaste más dinero del que se debe. Ayuda a enfocar los esfuerzos del equipo y a tener claros los objetivos en todo momento. Nos permite dilucidar qué fallos y qué aciertos hemos cometido en cada acción.

Por todo ello, el plan de comunicación de una empresa es una herramienta que se recomienda para cualquier situación en la que se decida difundir un mensaje al mercado. (KYOCERA Document Solutions, 2021).

Aunque el texto anterior trata específicamente del plan de comunicación externa de una empresa, perfectamente se adapta a la comunicación interna, pues el contar con un programa de comunicación que regule la manera en cómo se traslada la información dentro de la organización definitivamente utiliza los recursos económicos adecuadamente, enfoca los esfuerzos del equipo y esclarece el camino a seguir para la consecución de los fines, establece un ente comparativo y contrastante entre los aciertos y fallos realizados, por lo que un programa es sin duda alguna una inversión de tiempo, dinero e intelecto que conviene hacer.

4.11.1 Dimensiones de la comunicación interna

En el modelo de Sirota, Mischkind y Meltzer, se rescata la importancia de la construcción de un vínculo entre colaboradores y empresa, el foco en los objetivos estratégicos y la necesidad del mutuo conocimiento de quienes son parte de una organización. En consideración de lo anterior, se ha diseñado un modelo de gestión de las comunicaciones internas que va más allá de las propuestas de referencia y pone el foco en cuatro aspectos: vínculo, efectividad, identidad y orgullo. (Reyes, 2012, pág. 127).

El desarrollo de un sistema de comunicación resistente se deriva de la conjugación de ciertos factores que interrelacionados logran la unificación de los trabajadores hacia un mismo fin, desarrollan la identidad hacia con la empresa y sus pares, mejoran las relaciones laborales e inter personales así como su desempeño, crean ambientes agradables de aceptación y motivación donde se ven involucrados en un armónico ascenso general de la empresa y por tanto mejora de los beneficios particulares que esta pueda ofrecer.

4.11.1.1 El vínculo Este foco se relaciona con la necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos tanto con la organización de la que uno es parte, como con las personas con las que debemos interactuar todos los días. Hablamos de un espacio emocional pues el foco es fortalecer o profundizar el afecto que los colaboradores sienten hacia su empresa y, al mismo tiempo, que ellos sientan que la organización los valora y respeta simplemente por ser parte de esta comunidad. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la reciprocidad: aquella organización que hace y entrega una propuesta de valor atractiva hacia sus colaboradores recibirá mayores niveles de afecto que aquella que no lo hace. (Reyes, 2012, pág. 131).

El vínculo se crea, se acrecienta a medida del paso del tiempo y del trabajo que se realice

en pro de este, a través de la sana convivencia, las relaciones de reconocimiento, aceptación y motivación que tanto la empresa genere con sus trabajadores, como los mismos individuos puedan evocar con sus compañeros pares. El sentirse vinculado con la empresa desarrolla un sentido de lealtad que determina de gran manera la diferencia en los resultados obtenidos entre un empleado leal a uno que no posee el vínculo. Además, el sentirse parte de una agrupación, en este caso el equipo de trabajo afecta anímicamente lo que determina cambios relevantes en la dinámica actual de la empresa, pues la pertenencia permite también la apropiación de los conflictos generales de la institución, lo que genera un apoyo extra por todo empleado que sostenga un vínculo positivo.

4.11.1.2 La efectividad Este foco se relaciona con la necesidad de sentido o propósito. Como señala Daniel Pink (Pink, 2009), “las personas autónomas que trabajan hacia la maestría se desempeñan a muy altos niveles. Pero aquellos que lo hacen en el servicio de un objetivo mayor pueden conseguir aún más. Las personas más profundamente motivadas –para no mencionar a aquellos que son más productivos y se sienten más satisfechos– enganchan sus deseos a una causa mayor que ellos mismos”.

Decimos que esta dimensión corresponde a las conductas, pues la clave de la gestión es conseguir que los colaboradores tengan determinados comportamientos consistentes o que hacen factible alcanzar los objetivos estratégicos que definió la compañía. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro. (Reyes, 2012, pág. 133).

El vínculo ya generado puede apoyar de sobremanera el desarrollo de la efectividad, un empleado que se siente parte de, será efectivo sustancialmente en comparación con otros que no han desarrollado el mismo tipo de vínculo. La efectividad corresponde a un sentido de pertenencia y logro que el trabajador desarrollará a través de la responsabilidad que se despierta en el por

realizar sus asignaciones con el mayor grado de aceptación. La efectividad sería vista como la retribución a la empresa por las atenciones otorgadas, nace del agradecimiento implícito del trabajador, una forma de demostrar el interés que persiste hacia la organización por lo cual realizará sus asignaciones de la mejor manera posible.

4.11.1.3 El orgullo. Este foco se relaciona con la necesidad de hacer algo valioso para los otros, de servir o entregar un beneficio a la sociedad o comunidad. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la validación social. No es lo mismo manifestar que somos parte de una organización que tiene una alta reputación o que es reconocida por sus aportes a la sociedad o por el servicio que entrega, que trabajar en una empresa desconocida o, peor aún, que es reconocida por contaminar o dar un servicio de mala calidad. Este foco se define como relacional, pues la clave es la interacción que la compañía y los colaboradores establecen con la sociedad y los clientes. (Reyes, 2012, pág. 134).

El orgullo se desarrolla de acuerdo con las directrices que la empresa pueda instituir en pro de la mejora a la comunidad y sociedad. El trabajador se sentirá orgulloso de pertenecer a una institución que vela por los derechos de los demás, y que busca la mejora de la población en donde se encuentra. Sentirse orgulloso es sentirse parte de una empresa que opta por dar el mejor servicio tanto a la sociedad como a empleados, que no hace distinciones y que se ve aprecia de sobremanera. El trabajador orgulloso del lugar donde labora realizará tarea de marketing sin solicitarlo, pues no se requerirá ningún tipo de consideración para que hablen apropiadamente del trabajo que se lleva a cabo día a día y como cada vez se alegra por ser parte de esa empresa.

4.11.1.4 La identidad Este foco se relaciona con la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, con la necesidad de ser parte de una tribu, de un grupo único y especial, con el ser reconocido como miembro de una élite. Esta

dimensión está vinculada con las creencias dado que, al trabajar la identidad, lo que se hace es definir y fijar determinadas convicciones acerca de aquello que es aceptable o no, deseable o no, legítimo o no. El principio comunicacional clave de este foco es la consistencia. “Así se hacen las cosas aquí”, “esto no se debe hacer”, “ésta es la forma correcta de hacerlo”. (Reyes, 2012, pág. 135).

Aunque en párrafos anteriores se consideró la identidad o pertenencia, es en este en donde se desarrolla el tema y el realce que este merece en la aplicación empresarial. La identidad brinda un sentido de pertenencia superior, identifica a la persona como parte de una colectividad, con un sistema humano de respaldo detrás de cualquier situación que pueda surgir y requiera de apoyo. La identidad logra que el empleado, aunque este dentro o fuera de la empresa se muestre en concordancia a los estándares de la imagen que la institución proyecta, el individuo será un brazo extensor del trabajo que se lleva a cabo dentro de la organización y de los valores que esta profesa.

4.12. El teletrabajo o trabajo a distancia

Al teletrabajo se le aplican varios términos: tele desplazamiento, trabajo en red, trabajo flexible, trabajo a distancia o trabajo en casa. El teletrabajo no es una técnica; ni siquiera una nueva tarea laboral. Es simplemente un nuevo modo de organización del trabajo por cuenta ajena, determinado por la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y que supone un cambio de relaciones entre las personas implicadas en un determinado proceso. En ese cambio el elemento más significativo es la diferencia física que media entre ellas. No cambia la naturaleza de la tarea; cambia el escenario y cambia el tipo de relación. El teletrabajo utiliza como materia prima la información, como herramienta el ordenador y como vehículo las telecomunicaciones. (García Jiménez, 1997, pág. 33).

El trabajo a distancia es actualmente una realidad en Guatemala, con anterioridad en muy pocas empresas se utilizaba esta modalidad de trabajo, pues culturalmente se sabía que esta forma de trabajo no provocaría los resultados que deseaba la dirección pues el trabajador debe ser supervisado constantemente para realizar sus labores eficientemente. Sin embargo, ante la emergencia sanitaria mundial, y con la intención de generar ingresos para cubrir sus gastos, las empresas optaron por arriesgarse e implementar el teletrabajo, lo que permitió muy por el contrario de la creencia popular que el trabajador aumentara su eficiencia. Múltiples estudios se han realizado alrededor del mundo y demuestran que en realidad el trabajo desde casa trajo consigo beneficios considerables, tanto para el trabajador, su familia y la empresa para la cual labora.

El teletrabajo o trabajo desde la casa, traducido del inglés home office, telework o e - work, presenta como características el aumento de la confianza entre la empresa y el trabajador con un mayor nivel de responsabilidad, su aplicación optimiza el tiempo, los recursos y materiales (Madero y Barboza, 2015; González, Galvis y Vera, 2016) (En: Sánchez, Montenegro y Medina, 2019). Uno los criterios más controversiales sobre el teletrabajo es el tipo de relación contractual o posible vinculación que se tiene que establecer cuando éste es considerado como tal o es la función lo que prevalece (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009), de allí la importancia de las ventajas y desventajas que ofrece el teletrabajo. (Carrasco-Mullins, 2021, pág. 5).

El trabajo desde casa logró desarrollar una mayor confianza en el trabajo individual y con poca supervisión, permitió que la dirección confiara en la honestidad, responsabilidad y compromiso de sus colaboradores, además para el trabajador representó una oportunidad para demostrar su ética laboral, a eso se suma la optimización de recursos pues tanto las empresas ahorran costos fijos, como los empleados ahorran en gastos de transporte. Otro punto relevante es

que el tiempo de convivencia en familia aumento, situación que para muchos era una asignatura pendiente. Pero todo este proceso se desarrolló de forma efectiva debido a la comunicación, la cual además de contar con otros medios como las video llamadas, las cuales se popularizaron en esta época.

Para lograr cubrir con los requerimientos de trabajo, era necesario que la comunicación con los involucrados fuera bastante fluida, que los medios tradicionales de comunicación fueran adaptados a las nuevas exigencias. Y aunque actualmente muchas empresas han vuelto a la normalidad en cuanto a la ejecución y formas en las que desempeñan sus labores, la comunicación se ha adaptado al hacer una integración de las estrategias que han funcionado de mejor manera para trabajo presencial o teletrabajo.

4.12.1. Ventajas y Desventaja del Trabajo a Distancia

La crisis global sanitaria que ha provocado la pandemia del COVID-19 ha condicionado a muchas organizaciones a adoptar la modalidad de trabajo a distancia para sus colaboradores, en algunos casos, de forma apresurada y casi forzada, lo cual, ha desencadenado el cansancio y la sobrecarga mental de las personas, y con esto, los cuestionamientos sobre la afectación en la calidad de vida y la salud mental de estas. (Miranda, 2021, pág. 9).

Entre las desventajas más sobresalientes del teletrabajo, resalta la rapidez con la que las empresas se incorporaron a esta modalidad, por lo que las estructuras para el cumplimiento de la labor no estaban desarrolladas, se tuvo que aprender sobre la marcha, lo que se entiende como un periodo de prueba, el cual no solamente causó incertidumbre sino, elevó los niveles de estrés, debió invertirse tiempo en encontrar la manera idónea de hacer las cosas, pero la comunicación fue un pilar vital para el desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías. El acceso a la

información, las capacitaciones y la conversación con otros permitió probar nuevos horizontes en busca del ideal.

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano; es importante evaluar puntos tales como: la calidad del trabajo, si los objetivos de los colaboradores se alinean con los objetivos empresariales y el establecimiento claro de metas por alcanzar, de cada uno de los colaboradores, en la organización. (Miranda, 2021, pág. 11).

Los puntos mencionados en el párrafo anterior se desarrollan a través de programas de comunicación enfocados en estos, cada uno con técnicas o herramientas que se adaptan a los requerimientos de información, un ejemplo claro es, los objetivos empresariales, no es lo mismo leerlos en un correo electrónico que escucharlos a través de una video llamada de un enérgico directivo que al mismo tiempo que los expresa motiva para que los trabajadores los alcancen.

4.12.1.1 Ventajas del Trabajo a Distancia Como ya se ha mencionado, el trabajo a distancia aporta ventajas tanto a las empresas que lo implementan relacionadas sobre todo a la disminución de costos de operación e instalación, como a sus empleados, con relación al traslado entre casa y trabajo principalmente, a continuación, se describen estas ventajas.

4.12.1.1.1 Ventajas para la empresa Algunas empresas de servicios o productos de alto valor agregado, por ejemplo, lo consideran como una oportunidad de contratar personal al que es difícil acceder en las bolsas de empleo locales. (Akella, 2002).

El trabajo a distancia permite contar con personal altamente calificado pero que geográficamente no se encuentra cercano a la empresa, este no solo se presenta como un posible candidato para laborar dentro de ella, sino como la oportunidad de acceder al conocimiento de profesionales a través de capacitaciones virtuales con invitados internacionales.

“Aumento de productividad de trabajadores, reducción de costos de instalaciones, mejoras en el reclutamiento de candidatos, retención de personal capacitado, procesos descentralizados, mejoras a la cultura organizacional, compromiso con la organización, reducción de ausentismo y rotación”. (Velasquez Camacho, 2017, pág. 18).

El que el trabajador labore desde casa implica que la empresa puede funcionar al cien por cien, pero con los gastos reducidos en gran manera, de esta forma no serán los recursos de la organización los que se consuman. En otro sentido, el reclutamiento de personal no se debe limitar a un área geográfica específica, este proceso puede regirse más a encontrar el candidato idóneo de acuerdo con la experiencia, conocimiento y habilidades. También, los procesos se desarrollan de forma descentralizada, lo que permite agilicen pues la productividad eficiente la labor. El trabajo desde casa reduce el ausentismo, especialmente el causado por situaciones relacionadas con el transporte, males menores y problemáticas que requerían que el trabajador se quedara en casa.

4.12.1.1.2 Ventajas para el trabajador Las personas destacan como ventaja prioritaria el ahorro de dinero, lo cual confirma que uno de los factores objetivos que el individuo asocia a su percepción de calidad de vida es un aspecto material mencionado por Patlán (2016). A esta ventaja se vincula el ahorro en los gastos para cubrir rubros de alimentación y transporte hacia los lugares de trabajo, asociados a la presencialidad. Seguidamente, se ubica el balance de la vida familiar y el trabajo, un aspecto de la percepción de calidad de vida relacionado con el bienestar social y emocional, el cual presenta una alta recurrencia en las categorías de respuesta y el cual las personas destacan como un aspecto positivo, así como la disponibilidad de tiempo y, con esto, la posibilidad de organizar mejor su trabajo y mejorar su calidad de vida. (Miranda, 2021, pág. 17).

Para el trabajador en cambio, las ventajas del trabajo a distancia se relacionan sobre todo a la posibilidad de gastar menos recursos económicos en llegar a un lugar específico para laborar y permanecer en el, de estos gastos se derivan transportes, ya sea el uso de autobuses o el consumo de combustibles además de la depreciación del vehículo, gastos como pago de parqueo, alimentación, implementos para manejar adecuadamente su equipo en el lugar de trabajo, vestimenta adecuada y otros que se generan de la necesidad de presentarse a laborar. Sin embargo, una ventaja que ha sido bastante mencionada es que, el trabajar implica el ahorro de tiempo, al utilizar por ejemplo el tiempo de traslado (ida y venida) en otras actividades laborales o no, lo que para muchos implica, tiempo extra con la familia u horas más de sueño, en cualquiera de las dos formas, la calidad de vida del colaborador se ve beneficiada, lo que desarrolla una leve inclinación hacia este tipo de trabajo.

Un resultado de interés en relación con la información recopilada en el año 2020 y que no se contemplaba en el escenario de teletrabajo en el 2019, es la tranquilidad y la seguridad, asociadas a la valoración que la persona hace de su casa como un lugar seguro; evidentemente esto se relaciona con la sensación de protección que tiene la persona en su hogar, que le genera bienestar físico y emocional. (Miranda, 2021, pág. 17).

Una de las consecuencias negativas de la pandemia derivada del Covid – 19 son las alteraciones en la salud mental de los individuos, la inseguridad y miedo ante contagiarse ha mantenido a muchos en estado de protección extrema encerrándose aún más de lo establecido por las autoridades en sus casas, por lo que la posibilidad de regresar a laborar presencialmente y compartir el espacio con múltiples compañeros crea en algunos un estado de ansiedad constante. Por lo que el trabajo a distancia brinda un sentido de seguridad pues el individuo se encuentra en su entorno, protegido por las medidas que ha establecido para su familia y para sí mismo.

“Ascenso virtual, balance entre vida privada y vida laboral, horarios flexibles, disminución de costos de desplazamiento, disminución de costos de vestimenta para laborar, aumento de productividad, ahorro de tiempo, autonomía, satisfacción laboral, ahorro y mejora de alimentación”. (Velasquez Camacho, 2017, pág. 18).

Son múltiples las ventajas del trabajo a distancia, de ahí la razón de que muchos hayan, luego de esta experiencia, optado por buscar oportunidades totalmente en línea, en algunos casos hasta internacionales, con la intención gozar de los beneficios de trabajar desde la comodidad del hogar, otros en cambio, luego de la experiencia han retornado a sus labores más inspirados y demostrar la trascendencia que para ellos conlleva la convivencia social, pues aunque la comunicación siempre se mantuvo, algunos consideran que no hay igual a la comunicación cara a cara y la relación social que de esta surge. Lo que si es cierto es que ya sea presencial o a distancia, el éxito del trabajo recae sobre la calidad en la relación de comunicación que exista entre ambas vías, dirección y colaboradores.

4.12.1.2 Desventajas del Trabajo a Distancia Como todo, el teletrabajo también presenta desventajas, de las cuales se debe conocer, pues estas son los puntos de partida para la elaboración de políticas, planes y programas en pro del mejoramiento del trabajo tanto para el colaborador como para el alcance de las metas por parte de la empresa.

4.12.1.2.1 Desventajas para la empresa La comunicación limitada de teletrabajadores con la organización, procedimientos claros, compensación y beneficios, coordinación del trabajo, falta de compromiso de los teletrabajadores, cambios de cultura organizacional, medición de desempeño laboral, manejo y liderazgo efectivo de teletrabajadores, seguridad de información de la organización, soporte técnico. (Velasquez Camacho, 2017, pág. 18).

Estas son algunas de las desventajas que se han detectado desde el punto de vista del empleador, aunque es común encontrar colaboradores responsables que han demostrado el compromiso hacia la organización, también existen excepciones, en donde se pueden resaltar trabajadores que no realizan ni la mitad de las funciones que se las han asignado por lo que es necesario recurrir a medidas de supervisión extremas pero que mejoren considerablemente la productividad y efectividad del colaborador. Otro aspecto relevante es la medición de desempeño laboral, pues este no puede ser medido con las mismas herramientas que un trabajo presencial, deben adaptarse los instrumentos de evaluación y considerarse las metas al entorno actual del trabajador. También la seguridad de la información de la organización, pues al trabajar de forma presencial se puede tener un mayor control de la información a través de los dispositivos, sin embargo, cuando el colaborador utiliza su propio ordenador, puede disponer de la información por lo que el manejar protocolos de seguridad para estas situaciones es fundamental.

En el sentido de la comunicación dentro de un sistema de trabajo a distancia, se deben aplicar los medios propicios de acuerdo con el tipo de comunicación que se pretenda lograr, por ejemplo, un trabajador a distancia que desee obviar un correo electrónico con información precisa de una tarea a realizar puede hacerlo tranquilamente, por lo que se puede inferir, el correo electrónico no ha de ser el medio idóneo para este fin.

4.12.1.2.2 Desventajas para el trabajador Una de las principales carencias de los trabajadores es la ausencia de compañerismo y trabajo colaborativo que experimentan las personas; es decir, que es una realidad de quienes normalmente trabajan a distancia, lo cual es una clara afectación que vive la persona, pues no satisface sus relaciones sociales y, en consecuencia, afecta su calidad de vida. Lo que evidencia la importancia que tiene, para las personas, la comunicación y el tiempo que comparte con sus

compañeros de trabajo en forma presencial. Los estudios de Benjumea-Arias, Villa y Valencia (2017), Nuñez y Quirós (2017), mencionan la correspondencia que existe entre el teletrabajo y las relaciones personales, así como la construcción de la cultura organizacional, que limita el intercambio social y se percibe un sentido inferior de identificación con la institución y sus pares. (Miranda, 2021, pág. 18).

Una de las principales desventajas de acuerdo con la opinión de los trabajadores es la poca relación social con sus compañeros de trabajo, sobre todo porque se deriva de la poca comunicación de tipo horizontal entre compañeros, pues al no mantener la cercanía física y exceso en la carga de trabajo, los espacios virtuales para la convivencia o una simple conversación amena se ven limitados. De aquí también se puede resaltar la necesidad de trabajo colaborativo que puede surgir de la soledad del individuo que guarda su distancia, para lo cual se pueden organizar jornadas de trabajo colaborativo de forma on-line para cubrir esa necesidad latente de alguna manera y sobre llevar la necesidad expresada por la mayoría.

Factores como el aumento en la jornada de trabajo, el estrés, la ansiedad y el sedentarismo considerado un segundo factor desfavorable de la modalidad de trabajo remoto. Este es un resultado que llama la atención, dado que al alterarse las horas de trabajo de la persona se afectan, al mismo tiempo, los demás entornos como el bienestar físico, y consecuentemente, la calidad de vida de la persona. (Miranda, 2021, pág. 18).

Asimismo, algunos trabajadores encuentran difícil separar la vida hogareña del trabajo al permanecer en casa por largas jornadas, por lo que el trabajo se extiende y tiende a consumir mayor tiempo del otorgado en situaciones de presencialidad, lo que aumenta los niveles de estrés y ansiedad. El sedentarismo por otro lado presenta la posibilidad de convertirse en un problema de salud mayor a futuro, pues la misma postura por largo tiempo provoca consecuencias negativas

para cuello, espalda y rodillas, además de la falta de ejercicio que no solo empeora la condición física, sino que presta el entorno perfecto para la subida de peso. Estos factores en general suman un conjunto de problemas que podrían desencadenar en aminorar la calidad de vida del trabajador.

Espacios de trabajo no adecuados, falta de comunicación, invisibilidad en la organización, horas de trabajo extendidas, gastos previamente asumidos por el empleador, conflictos entre vida laboral y vida privada, desarrollo de carrera, limitación de promociones, aislamiento expectativas poco realistas del desempeño, impactos psicológicos. (Velasquez Camacho, 2017, pág. 18).

Muchos de los problemas del teletrabajador se derivan de espacios de trabajo no adecuados pues se adapta un lugar del hogar para ser el centro laboral, sin embargo, no todos cuentan con los recursos necesarios, por lo que deben invertir para poder cumplir con sus obligaciones, lo que representa un gasto extra. Al mantenerse en casa durante un tiempo considerable se puede llegar a tener la percepción de que se es invisible, que el trabajo que se realiza no es percibido, que se encuentra incomunicado y que ya no pertenece a la institución, sobre todo cuando las comunicaciones tienen un tono formal y unilateral descendente, pues no existe la posibilidad de participar en la convivencia social. Se había mencionado también la salud mental como aspecto de relevancia que se veía afectada por el cierre provocado por la crisis sanitaria, lo que genera un impacto psicológico en el individuo.

Aunque el teletrabajo presenta una serie de ventajas también deben considerarse las desventajas y, sobre todo, considerar estas como el punto de partida para elaborar los programas de comunicación, pues como se ha establecido con anterioridad, dichos programas tienen el poder de crear o acabar con la estabilidad de la empresa desde dentro.

4.12.1.2.3 Consideraciones en el trabajo a distancia para contrarrestar las desventajas Generar una comunicación abierta con los colaboradores, que busque una participación de las personas en los diferentes espacios de acción de la organización. Los directores y supervisores de personal deben tener presente que las personas teletrabajadoras también son parte de la organización y en sus “oficinas virtuales” demandan un sentido de pertenencia. (Miranda, 2021, pág. 23).

La comunicación constante y abierta, la atención, establecer una relación que haga sentir al teletrabajador reconocido, son algunas de las acciones que pueden ayudar a contrarrestar las desventajas que presenta el trabajo en línea, considerar al trabajador a distancia como un individuo relevante en la operación permite enfocar los esfuerzos hacia él y su desarrollo profesional, esto incluye establecer programas de comunicación especialmente para los trabajadores virtuales.

4.13 El departamento de Recursos humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente: Realizar los análisis de puestos. Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores. Evaluar el desempeño, administrar los sueldos y los salarios, proporcionar incentivos y prestaciones, comunicar, capacitar y desarrollar a los empleados actuales, fomentar el compromiso de los colaboradores, y lo que un gerente debería saber acerca de: la igualdad de oportunidades, la seguridad de los empleados, así como el trato justo, las quejas y las relaciones laborales. (Dessler, 2011, pág. 2).

El departamento de recursos humanos posee trascendencia dentro de la empresa, pues en el recaen funciones trascendentales para el desarrollo del máximo activo de la empresa, el personal, no solo es el encargado de hacer el llamado a postulantes, entrevistarlos y escoger al idóneo, sino que una vez integrado deberá capacitarlo adecuadamente para que en el mínimo tiempo atienda su rol de la forma más eficiente, velar por el clima adecuado, mantener la motivación, crear espacios de convivencia y socialización, adecuar programas de comunicación que mejoren las relaciones internas tanto formales como informales, además de las funciones de compensación y retribución del trabajo realizado, esto incluye la planeación de beneficios adicionales que mantengan al trabajador altamente productivo, por otro lado, las funciones correctivas de las actitudes o acciones que no se apegan a la cultura de la empresa y que es conveniente cortar de raíz, por lo tanto, el departamento de recursos humanos no debe tomarse con poca seriedad o prescindir de él.

El departamento de recursos humanos brinda esta ayuda especializada. en una empresa grande, se pueden encontrar puestos como un gerente de remuneración y prestaciones, un supervisor de personal y reclutamiento, un especialista en capacitación y un ejecutivo de relaciones con los empleados. Algunas de sus responsabilidades laborales son: (Dessler, 2011, pág. 6).

- a. Reclutadores: Mantienen contacto con la comunidad y a veces viajan constantemente para buscar aspirantes calificados para los puestos.
- b. Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE): Investigan y resuelven quejas relacionadas con la IOE, examinan las prácticas de la organización en busca de posibles transgresiones, a la vez que recopilan y presentan informes de IOE.
- c. Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto, con la finalidad de elaborar su descripción.

- d. Gerentes de remuneración: Desarrollan planes de pago y manejan el programa de prestaciones de los trabajadores.
- e. Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.
- f. Especialistas en relaciones laborales: Asesoran a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre el sindicato y la empresa. (Dessler, 2011, pág. 6).

Existe un catálogo amplio de empleos dentro del departamento de recursos humanos, a los cuales se les asignan roles específicos, pues la cantidad de funciones que posee el departamento tan variable como es, permite especializar en función a cada uno de los colaboradores que de él participan. En este caso, serán los especialistas en capacitación y los especialistas en relaciones laborales quienes mayor inclinación hacia los programas de comunicación dirijan, al establecer las maneras correctas de interrelacionarse en el ambiente laboral. En capacitación la comunicación va ligada a la manera de entregar la información a los novatos o preparar en nuevos temas a los colaboradores.

Aunque cabe aclarar que la comunicación es tarea de todos dentro de la empresa, pero responsabilidad del departamento de recursos humanos. En los casos de empresas más pequeñas las funciones deberán ser integradas en puestos estratégicos para cumplir con ellas a cabalidad.

4.13.1 La función de dirección

“Proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales del grupo”. (Chiavenato, 2009, p.150).

Es el proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización hacia las direcciones apropiadas. Con el objetivo de dar instrucciones, asignaciones, órdenes, guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse que cumplan con lo indicado, con voluntad y

entusiasmo para lograr los objetivos de la empresa a través de una fuerza de trabajo efectiva y motivada. (Pérez Ortega, 2018, pág. 8).

La función de dirección dentro de la empresa, aunque parece estar ligada al área operativa, requiere integrarse con personal del departamento de recursos humanos, pues el alcance de las metas se logra de forma más efectiva cuando el colaborador se encuentra motivado, apreciado y es valorado, además, percibe que labora en un ambiente estable y agradable a sus necesidades, es decir, es aquí donde se trabaja para la creación de un clima laboral agradable dentro de la institución.

4.13.1.1 Clima organizacional El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2011, pág. 86).

El clima laboral está conformado por la unión de los climas personales de cada trabajador, es decir, de acuerdo con el grado de motivación que cada uno tenga, que responde directamente al grado de satisfacción que le genera el empleo y a la relación que sostiene con su entorno, así será el reflejo hacia el exterior y la percepción que otros tenga de este. De manera que mientras más trabajadores se encuentren satisfechos con la empresa y el trabajo que desempeñan, mejor será la percepción del clima laboral.

4.13.1.1.1 Importancia del clima laboral Actualmente, se le da gran peso a la valoración del clima organizacional en las organizaciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y

posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la organización. (Segredo Pérez, 2013, pág. 387).

Actualmente mantener un clima laboral agradable es vital para las empresas, se ha establecido ya que este influye directamente en la permanencia del capital humano de la organización, es decir, de poseer un clima laboral desagradable, el índice de rotación aumenta, en la actualidad las personas valoran de sobremanera la tranquilidad que pueden aportar sus trabajos y se alejan de entornos hostiles, por lo que trabajar para que este se mantenga en un grado aceptable se convierte en una necesidad que podría impactar en lo económico de no considerarse.

4.13.1.1.2 Características del clima laboral El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Asimismo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; tiene repercusiones en el comportamiento laboral además es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. (Pérez Ortega, 2018, pág. 16).

Para conocer los factores que interfieren en el clima laboral es necesario evaluar la percepción de los colaboradores en varios niveles funcionales, pues pueden presentar diferencias significativas de acuerdo al liderazgo, trabajo que desempeñan, atención por parte de directivos, percepción de beneficios y trato en general, para lo cual habrá de diseñarse una herramienta que

se adapte a la organización e incluir a las diferentes modalidades de trabajo, esto de contar con presencialidad y virtualidad o algún otro tipo que no corresponda al de la mayoría. Los resultados de esta evaluación deberán considerarse para establecer cambios pertinentes que mejoren el clima laboral de manera notoria.

4.13.1.1.3 Actitudes de los empleados que influyen en el clima laboral El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Segredo Pérez, 2013, pág. 388).

De acuerdo con como el colaborador se sienta en su lugar de trabajo, así será la forma en la que se desenvuelva y estará relacionada también los resultados que obtenga, pues el clima laboral tiene gran influencia en el comportamiento de las personas. El personal cuando no se siente valorado, demuestra a través de su poco interés y disponibilidad, mínima colaboración y mala actitud como se siente dentro de la institución. En cambio, los trabajadores que se perciben valorados, cuidados, protegidos, seguros y bien retribuidos, mostrarán motivación intrínseca, serán ejes de cambio para sus equipos y pueden afectar el clima de forma positiva “limpia” y mejora el ambiente.

4.13.1.1.4 Variables del clima laboral En algunas investigaciones se ha estudiado la influencia de determinadas variables del clima en el rendimiento, y, en general, se ha llegado a señalar que el rendimiento depende de: el estilo de dirección, la normativa de la organización, la libertad de decisión para innovar, la confirmación/apoyo dado y la percepción del individuo del interés principal de la organización (bascula entre los costes/producción y las personas). (Seisdedos, 1985).

Al considerar estas variables como métricas se puede determinar el clima laboral en escalas aceptables o no. Se ha mostrado, por ejemplo, que un mal líder, ahuyenta a los colaboradores, muchas personas aducen que la razón por la que han renunciado a sus trabajos es el estilo de liderazgo que su jefe inmediato ejercía sobre él. La normativa también posee gran influencia, la percepción de congruencia y lógica que denota la reglamentación interna en la empresa y la manera en la que esta se cumple puede crear también problemas de clima. Es común escuchar la expresión “a la empresa únicamente le interesa el dinero” suele usarse cuando existe una molestia real y la dirección no se muestra empática a la problemática por lo que desarrolla en el colaborador apatía y necesidad de escapar de ese tóxico ambiente a uno donde sea valorado por el profesional que es y por las capacidades que ha demostrado poseer. El clima laboral también se ve influenciado por la comunicación tanto interna como externa, por lo que se hace de relevancia revisar información determinante a esta.

4.14 Beneficios de la comunicación en las empresas

La comunicación en las empresas presenta la posibilidad de mejora dentro de ellas, pues a través de esta, como se ha mencionado con anterioridad se establecen las bases para cualquier empresa que pretenda ser exitosa, la integración de los equipos, así como el clima laboral son variables que dependen totalmente de la comunicación.

4.14.1 Beneficios en la productividad

La comunicación entre el director y sus empleados es fundamental para incrementar la productividad, mejorar la moral y la motivación, y facilitar la coordinación entre el trabajo de cada empleado y los objetivos del departamento y de la empresa en general. A muchos directivos les desagrada la gestión del rendimiento y por eso intentan evitarla o esquivarla. Muchas veces se debe a que no entienden el concepto. Por culpa de ellos se centran en

cosas equivocadas: en la evaluación en lugar de en la planificación; en el flujo de palabras unidireccional (director a empleado) en lugar de en el dialogo; en las formas requeridas en lugar de en la comunicación. (Bacal, 2009, pág. 11).

La productividad se ve claramente influenciada en el grado de comunicación que se establezca entre dirección y colaboradores en general, el tener clara la tarea a realizar depende completamente del tipo de instrucción recibida y de la oportunidad de retroalimentación. Un empleado que puede mantener comunicación positiva, con respetos pero que perciba de valor con su jefe inmediato, será un colaborador comprometido y motivado a aportar su trabajo para el bien de todos. Mientras más se incorpore a los trabajadores en las decisiones de la empresa, se les comunique y explique el porqué de las instrucciones, más rápido se incorporarán y aceptarán cambios de haberlos.

4.14.2 Beneficios en el clima laboral

“Unido al trabajo del clima laboral se encuentra también el trabajo de la comunicación interna. Una empresa que fomenta la transparencia fomenta la tranquilidad de los trabajadores la confianza en su jefe y en la empresa a la que pertenece”. (Bermúdez Rus, 2016, pág. 26).

El clima laboral se ve afectado negativa o positivamente por la comunicación que existe entre los miembros de la empresa, cuando estos se encuentran informados de las situaciones que acontecen responden de mejor manera y se percibe un clima agradable, mientras que sí se oculta información, se da pie a rumores y estos modifican el clima hacia un ambiente de inseguridad, que podría desencadenar una serie de abandono de trabajo en casos graves o en casos más leves desinterés y bajo cumplimiento.

“La mala gestión de comunicación interna que se desarrolla, mensajes pocos claros, rumores, falta de canales adecuados, entre otras, son inconvenientes cotidianos que atraviesa la misma y deteriora el clima laboral”. (Riveros Balladares, 2016, pág. 2).

La inseguridad dentro de una organización se hace notar rápidamente, sobre todo cuando los rumores aumentan y migran entre departamentos, crean un ambiente inestable que afecta en muchos casos el desempeño del colaborador y puede afectar hasta en su vida personal. Por lo que evitar esos vicios de la comunicación resulta una inteligente previsión de problemas futuros.

La actual situación del mercado laboral hace prácticamente inviable que desaparezca la preocupación generalizada por la pérdida del empleo. En consecuencia, resulta necesario adoptar medidas adicionales que contemplen el estresor de la inseguridad laboral desde su perspectiva tanto individual como colectiva (clima de inseguridad laboral). Así pues, es importante adoptar medidas que mejoren la situación del mercado laboral y las estrategias de contratación de forma que se incremente los puestos de trabajo con niveles de estabilidad razonables que permitan reducir las experiencias de inseguridad. Por tanto, resulta muy interesante contribuir a la eficacia de las organizaciones de forma que éstas creen empleo y además es necesario promover la iniciativa emprendedora con el fin de ampliar el tejido productivo creador de empleo de calidad.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

De acuerdo con la investigación realizada y los resultados de búsqueda se puede conocer que la comunicación es parte fundamental de la vida humana y definitivamente la evolución del hombre no sería la misma sin la comunicación, en el transcurso del tiempo se evolucionó desde el uso de jeroglíficos códigos, señas hasta que se convirtió en un lenguaje sofisticado que utiliza medios, canales, decodificadores, códigos y no importa en la parte de mundo estemos ubicados.

Se identificó la extensa red de medios de comunicación vigentes y que evoluciona y forma parte de cada uno ellos, desde la antigüedad se han generado documentos escritos a mano o impresos que han permitido transcribir la historia en papel y sea esta una de las formas más antigua de comunicarnos, hace uso de un lenguaje no verbal y que ha perdurado miles de años.

Un dato relevante es que cuando se habla de hacer comunidad, se habla de comunicación, lo anterior se refiera al intercambio de información de un grupo reducido de personas que tienen similitudes en actividades personales, sociales o profesionales y es el momento en el que se genera una transformación en la forma en la que nos comunicamos.

Como resultado del presente trabajo se puede analizar la precaria situación en la que se percibe y utiliza la comunicación, las generaciones actuales utilizan los medios de una forma poco efectiva y convencional ya que en la época actual en donde se tiene acceso a cualquier dato a un clic de distancia y se desvaloriza todo lo que se puede lograr al hacer un mejor uso de este factor.

Muchas organizaciones utilizan los medios de comunicación para hacer llegar mensajes de productos, campañas, comerciales o información orientada a segmentos demográficos previamente seleccionados y que buscan un solo fin, posicionar su marca, producto o servicio que les favorezca a lograr los objetivos financieros establecidos.

En la actualidad el área de Recursos Humanos es la responsable de la correcta administración e implementación de los programas de comunicación organizacionales internos y que tienen como objetivo dar a conocer las políticas internas de la organización, socializar el programa de beneficios hacia el personal, propiciar la cohesión de los equipos de trabajo administrativo/operativo y garantizar que el personal conozca la misión, visión, valores y el plan de objetivos anual.

La inversión en comunicación organizacional es muy baja y se logró identificar que no existen registros que puedan compararse entre organizaciones, áreas o empresas y que se pueda establecer un presupuesto adecuado para atender estos requerimientos.

En el año de elaboración del presente trabajo no se cuenta con registros históricos de como un programa de comunicación organizacional toma relevancia ante la crisis de una pandemia como la del SARS-COV2 (Coronavirus-19) y seguramente quedará para las generaciones futuras, necesario mencionar el reto que las empresas tuvieron que sobre llevar en comunicación para subsistir a la crisis presentada.

A través de la investigación realizada se identificó la relación que existe entre la productividad y los programas de comunicación organizacionales que mayormente son administrados por el área de Recursos Humanos que buscan fomentar el sentido de pertenencia, mejora en la productividad organizacional y la implantación de una cultura duradera.

Es sumamente valioso resaltar que un programa de comunicación organizacional debe enfocarse en el bienestar general, es decir, al momento de elaborarse, se debe estar consciente de que este no representa únicamente una guía para trasladar información, sino que corresponde a un medio de motivación que aunque no se encuentre claramente establecido para este fin, si es necesario tener esto en mente, pues como se ha investigado, la relación entre la comunicación y el

clima laboral adecuado, la buena utilización de los recursos, el compromiso, el cumplimiento, la productividad y la fidelidad para con la empresa entre otros, es innegable.

El bienestar del colaborador es una de las tareas del departamento de recursos humanos, pues son los encargados de velar porque el capital más valioso de la compañía sea tratado con el valor que merece, es por esto por lo que, con eso en mente, se deben englobar las acciones hacia ese fin.

Múltiples estudios se han realizado, que establecen la relación entre la comunicación y los resultados en cuanto a la evaluación del clima organizacional, así como la productividad. Un fuerte sentimiento de compromiso es el que emerge de un trabajador que posee el don de la información, que se percibe valorado y reconocido porque se le notifica lo que sucede. Se ha comprendido que el valorizar al trabajador y darle su lugar ante los puestos directivos, atender a una comunicación abierta y amena, así como no cohibir a otros de manejar y conocer estas informaciones hace nacer un sentido de pertenencia y de complicidad con la organización.

Se resalta en la investigación que los medios de comunicación, aunque diversos presentan bondades particulares que se adecuan a ciertos estándares, de esta manera, evaluar cual conviene de acuerdo con el objetivo de comunicación que se tenga es el camino más acertado, pues en comunicación no es únicamente el mensaje sino, la forma en la que este se presenta para crear la redacción apropiada y lograr ser recibido con el sentimiento correcto.

La gama de medios se ha acrecentado, pues, aunque los tradicionales aún se encuentran vigentes, ahora, se trata de integrar los medios nuevos para tentar a los jóvenes a interesarse e involucrarse activamente, muchos jóvenes sienten desconexión en su trabajo porque las actividades que realizan no simpatizan con los intereses que puedan tener, sin embargo, aplicar medios más conocidos y usados para las nuevas generaciones representa un reto que vale la pena tomar.

Una variable que es se debe revelar, es que las metodologías de trabajo han cambiado a partir del 2020 y de la pandemia mundial que se suscitó, pues esta obligó a encerrar a la población y alejarlas de sus puestos de trabajo y crear nuevas oficinas en los hogares. Esta situación vivida por todos no solo obligo a los colaboradores a crear espacios aptos para trabajar desde el confinamiento hogareño obligatorio, pero este cambio requirió de ciertos sacrificios.

Aunque el teletrabajo o trabajo a distancia era poco probable en el país, la necesidad de mantener alejadas a las personas y cumplir con los preceptos que el gobierno brindaba obligó a las empresas a implementar el trabajo en línea, sin embargo, ninguna de estas tenía un plan de acción para realizar la implementación de dicha medida, por lo que se cometieron errores bastantes veces, se afectaron resultados, bajaron ánimos, se encontraron niveles altos de desanimo.

Sin embargo, no todo fue negativo, pues también el trabajar desde casa implica no tener que salir a ocupar un espacio más en el tráfico, y para muchos los beneficios contrarrestan por mucho las desventajas. Pero negativo o no, las formas de comunicación cambiaron drásticamente, pues al trabajar desde casa el director necesitaba asegurarse de que el personal realizaba sus funciones, por lo que los métodos invasivos y hasta cierto punto tóxicos crearon un clima de incomodidad.

Además de los errores que se cometían en la empresa, el clima laboral pésimo, y en decaimiento cada vez debido a la falsa idea de no ser relevante para la empresa, las organizaciones destacan que se pudo conocer al personal y experimentar si el trabajo virtual era para ellos, si pudieran cumplir con sus obligaciones o si debían asistir a cita psiquiátrica.

Pero como ventaja de esta crisis mundial, se aprendió sobre nuevas técnicas de comunicación y se animaron a usarlas, ahora que ya ha pasado la emergencia y que muchos trabajadores regresaron a la presencialidad, se hace necesario aplicar las nuevas técnicas y métodos contigo.

6. Conclusiones

- Se identificaron los estilos de comunicación mayormente utilizados por las áreas de recursos humanos en las organizaciones, lo que favorece la identificación e integración del personal y permitiera promover una adecuada administración enfocada en las normas de convivencia social, así como el cumplimiento de las políticas internas establecidas para el efecto.
- Se establecieron las ventajas y desventajas de la utilización de los estilos de comunicación organizacional actuales que se adaptaron al nuevo mercado laboral en función de los procesos que permitan el trabajo a distancia.
- Se identificaron los resultados que fomenta en los trabajadores un estilo de comunicación organizacional y propicia un incremento en la productividad del personal lo que garantiza el acceso a los beneficios laborales.

7. Recomendaciones

- El área de recursos humanos debe utilizar un estilo de comunicación acorde a las necesidades de la organización a la que pertenezca y esta favorezca la identidad es integración del personal y que pueda promover una adecuada administración enfocada en las normas de convivencia social, así como el cumplimiento de las políticas establecidas.
- El área de recursos humanos debe establecer las ventajas y desventajas de utilizar determinado estilo de comunicación organizacional y que se adapte al nuevo mercado laboral en función de los procesos que permiten el trabajo a distancia.
- El área de recursos humanos debe velar por la identificación del resultado que fomenta en los trabajadores un estilo de comunicación organizacional, que propicie un incremento en la productividad del personal y garantice el acceso a los beneficios laborales.

8. Palabras Clave

- **Conocimiento** El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. (Chiavenato, 2007)
- **Institución** Una institución es cualquier tipo de organización humana, que implica relaciones estables y estructuradas entre las personas, que se mantienen en el tiempo, con el fin de cumplir una serie de objetivos explícitos o implícitos. (Concepto, s/a)
- **Medios de comunicación.** Un medio de comunicación es un sistema técnico utilizado para poder llevar a cabo cualquier tipo de comunicación. Este término refiere normalmente a aquellos medios que son de carácter masivo, es decir, aquellos que brindan información o contenidos a las masas, como la televisión o la radio. (Concepto, s/a)
- **Teletrabajo.** Se distinguen de los trabajos anteriores en que pueden ser desempeñados a distancia, a través de diferentes métodos de comunicación, especialmente aquellos que las TIC facilitan a comienzos del siglo XXI. (Concepto, s/a)
- **Internet** Es una red de computadoras que se encuentran interconectadas a nivel mundial para compartir información. Se trata de una red de equipos de cálculo que se relacionan entre sí a través de la utilización de un lenguaje universal. (Concepto, s/a)
- **Trabajador** El término trabajador refiere a toda persona física que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona u empresa, y obtiene una retribución a cambio de su fuerza de trabajo. (Concepto, s/a)
- **Recursos Humanos.** Es la disciplina encargada de la administración del personal de una organización o empresa, no sólo desde el punto de vista de la gestión macroscópica, sino también de sus mecanismos de selección, formación y estímulo al empleado. (Concepto, s/a)

9. Bibliografía

- DocPlayer. (s/d de s/m de 2022). *LA TECNICA DEL FICHAJE Y TIPOS DE FICHAS*. Obtenido de LA TECNICA DEL FICHAJE Y TIPOS DE FICHAS:
<https://docplayer.es/support/terms-of-service/>
- Bacal, R. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento: técnicas para aumentar la productividad*. España: Profit.
- Bermúdez Rus, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. Chile: ICADE .
- Capriotti, P. (1998). Capacitación y Desarrollo. *Reporte C&D*, 5-7.
- Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores . *FAECO Sapiens*, 01-14.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las organizaciones"*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL " La dinámica del éxito en las organizaciones"*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Collado, C. F. (1997). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Concepto. (s/d de s/m de s/a). *Concepto*. Obtenido de Concepto:
<https://concepto.de/institucion/#ixzz7OWEqbQbX>
- Dessler, G. &. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson .
- Fernández, A. (2016). *COMUNICACIÓN INTERNA Y NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN*. España: s/e.
- Fernandez, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Fischer, L. y. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Fuentes, P. (2015). *Compromiso Organizacional "Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing"*. España: s/e.
- García Jimnénez, J. (1997). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la Organización a la Estrategia en el Siglo XXI*. Colombia, Chile, México y España: Organizational Communication Global Network.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Rec Tercer Milenio.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- KYOCERA Document Solutions. (3 de agosto de 2021). *Kyocera Document Solutions*. Obtenido de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/plan-de-comunicacion-de-una-empresa-y-sus-beneficios.html>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Estados Unidos: International Thomson Editores.
- Miranda, K. P. (2021). El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 1-20.
- Pérez Ortega, L. (2018). *Medición del clima organizacional para establecer planes de mejora para el personal administrativo de una empresa*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Portal de Mercadotecnia. (s/d de Julio de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de

- PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/index.htm>
- Razón y Palabra. (s/d de Enero-Marzo de 2018). *Primera Revista Electrónica en Iberoamerica Especializada en Comunicación*. Obtenido de <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Rebeli, M. (2018). Sintaxis. *Revista del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada*, 15.
- Reporte C&D. (1998). *La Comunicación Interna*. Argentina: Reporte C&D.
- REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS (RIRP). (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, 13.
- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. , 127-138.
- Reyes-Pedraza, M. E.-C.-G. (s/d de Diciembre de 2020). Comunicación Interna Organizacional "habilidad gerencial indiscutible para la vida laboral". *Comunicación Interna Organizacional "habilidad gerencial indiscutible para la vida laboral"*. Mexico, Nuevo Leon, Mexico: s/e.
- Riveros Balladares, P. (2016). *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO*. México: Bachelor's Thesis.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, I. (5 de Julio de 2005). *Ejercito.mil.co*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=93>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 385-393.
- Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Thomas, A. y. (1999). *Publicidad*. Estados Unidos: International Thomson Editores.
- Universidad Interamericana del Norte UIN. (s/d de s/m de 2017). *Investigación bibliográfica, Una Herramienta de Evaluación* . Obtenido de <https://universidadinteramericana.edu.mx/>
- Velasquez Camacho, C. (2017). *Teletrabajo: una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas* . Samborondón: Universidad de Especialidades Espiritu Santo.
- Zepeda, L. (2014). *LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MÁS UTILIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONUSMO MASIVO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA*. Guatemala: s/e.

10. E-grafía

- DocPlayer. (s/d de s/m de 2022). *LA TECNICA DEL FICHAJE Y TIPOS DE FICHAS*. Obtenido de LA TECNICA DEL FICHAJE Y TIPOS DE FICHAS: <https://docplayer.es/support/terms-of-service/>
- Portal de Mercadotecnia. (s/d de Julio de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/index.htm>
- Razón y Palabra. (s/d de Enero-Marzo de 2018). *Primera Revista Electrónica en Iberoamerica Especializada en Comunicación*. Obtenido de <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Universidad Interamericana del Norte UIN. (s/d de s/m de 2017). *Investigación bibliográfica, Una Herramienta de Evaluación* . Obtenido de <https://universidadinteramericana.edu.mx/>

11. Anexos

11.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Janneth Arley Palacios Chavarro
Título del libro	Historia y Avances en La Investigación en Comunicación Organizacional
Datos Editoriales	2015, Volumen No.10, España
Tema	Programas de Comunicación Organizacional
Subtema	Antecedentes
Cita	A comienzos de los años ochenta, la historia y el desarrollo de la comunicación organizacional en Estados Unidos, fue analizada a partir de los trabajos de Linda Putnam y Michael E. Pacanowsky quienes publicaron “Communication and Organizations: An Interpretive Approach”; este libro fortaleció las bases de los métodos de investigación en comunicación organizacional desde el enfoque interpretativo, toda vez que identificó tendencias o direcciones futuras de la investigación lo que incluye: procesamiento de la información, perspectivas políticas de la comunicación en las organizaciones; retórica organizacional, cultura y comunicación organizacional y búsqueda de múltiples perspectivas en comunicación organizacional
Página	13

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Francisco J. Garrido, Gerald M. Goldhaber y Linda L. Putnam
Título del libro	Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI
Datos Editoriales	2022, Segunda Edición, Colombia, Chile, México y España
Tema	Programas de Comunicación Organizacional
Subtema	Antecedentes
Cita	Es así como en este contexto histórico que nos ha significado la pandemia de la COVID-19 en todas sus dimensiones, resulta fundamental reconocer la trascendencia de la comunicación, de poner a la persona en el centro, de incluirla en las conversaciones dentro y fuera de las organizaciones, así como dirigir todo su potencial hacia el logro de las metas estratégicas que nos puedan llevar a superar este momento de crisis a nivel mundial
Página	13

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Vanessa Guzmán Paz
Título del libro	Comunicación Organizacional
Datos Editoriales	2012, Primera Edición, México
Tema	Programas de Comunicación Organizacional
Subtema	Comunicación Organizacional
Cita	La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos)
Página	9



Galileo
UNIVERSIDAD
LA UNIVERSIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

IDEA

Guatemala, 12 de Diciembre de 2022

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Mario Rolando Orellana Mediano que me identifico con número de carné 12112152 y con DPI 22608219600 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Administración de Recursos Humanos
"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA, Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.