



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

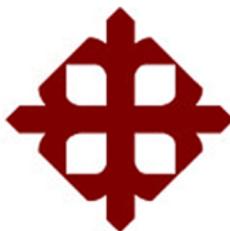
**TÍTULO:  
DISEÑO DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PARA EL  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO DE LA  
COMPAÑÍA FADESA S.A.**

**AUTORES:  
SÁNCHEZ CHICA, GÉNESIS LEONELA  
ZAMBRANO LARA, HENRRY ANDRÉS**

**OBTENER EL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL Y  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL,  
RESPECTIVAMENTE**

**TUTOR:  
PSI. ALEXANDRA GALARZA**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Génesis Leonela Sánchez Chica, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Psicóloga Organizacional.

### **TUTOR (A)**

---

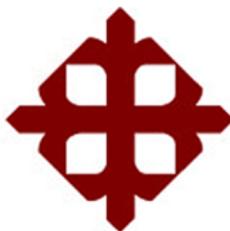
Psic. Alexandra Galarza

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Psic. Alexandra Galarza**

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Henry Andrés Zambrano Lara, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciado en Psicología Organizacional.

### **TUTOR (A)**

---

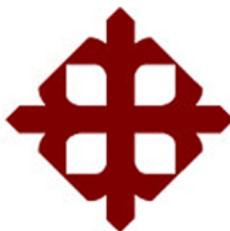
Psic. Alexandra Galarza

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Psic. Alexandra Galarza**

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Génesis Leonela Sánchez Chica**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Diseño de Políticas de Comunicación para el Departamento de Desarrollo Humano de la Compañía Fadesa S.A.** previa a la obtención del Título de **PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

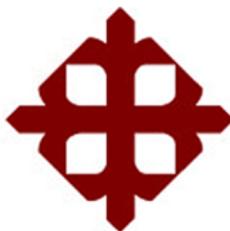
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Génesis Leonela Sánchez Chica**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Henry Andrés Zambrano Lara**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Diseño de Políticas de Comunicación para el Departamento de Desarrollo Humano de la Compañía Fadesa S.A.** previa a la obtención del Título de **LICENCIADO EN PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

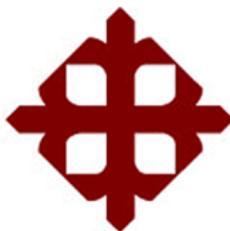
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Henry Andrés Zambrano Lara**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Génesis Leonela Sánchez Chica**

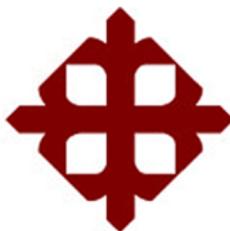
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de Políticas de Comunicación para el Departamento de Desarrollo Humano de la Compañía Fadesa S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2014**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Génesis Leonela Sánchez Chica**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Henry Andrés Zambrano Lara**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de Políticas de Comunicación para el Departamento de Desarrollo Humano de la Compañía Fadesa S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2014**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Henry Andrés Zambrano Lara**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a ustedes por ser mi pilar durante este gran proceso mi bella familia, mami, papi, hermanos, tíos, abuelita, mi gordo, primos, etc. Gracias a ese apoyo incondicional a pesar de la distancia, hoy uno de mis grandes sueños lo estoy logrando gracias a ustedes, gracias por confiar en mí y por su infinito apoyo.

Génesis Sánchez Chica

Ante todo doy gracias al apoyo incondicional de mi familia el cual fomento en mí la fuerza de seguir adelante para alcanzar mis objetivos. Mi padre que en paz descansa le doy gracias por esas palmadas de éxito que me brindó mientras estuvo en los comienzos de mi vida educativa. Mi madre que de lejos, me ayudó a creer que la perseverancia es un amigo leal hacia el éxito y creer que todo es posible si uno se propone metas. Mis hermanos, ellos que con su grata confianza depositada en mis esfuerzos son el fruto por el cual hoy demuestro toda la fe que tienen de mí.

Henry Zambrano Lara

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres, ya que gracias a ellos he podido cristalizar cada uno de mis sueños, su apoyo a sido fundamental en este proceso de mi carrera, gracias por ser mi gran ejemplo a seguir y por enseñarme que no existe meta que no podamos cumplir. Los Amo.

Génesis Sánchez Chica

Este trabajo educativo se lo dedico a mi padre mi mentor, mi héroe mi bastón con el cual nunca decliné sobre el camino que tomé hacia el éxito, hacia la gloria hacia el honor; de contar con alguien que me impulsó a que el conocimiento es el sendero que nos lleva a una vida de esperanza.

Henry Zambrano Lara.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**PSI. GALARZA DE SORIA, ALEXANDRA**

# ÍNDICE GENERAL

1. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO .....	10
2. Naturaleza del Proyecto .....	10
2.1 Descripción del Proyecto.....	10
2.2 Justificación .....	11
2.3 Marco Institucional.....	12
2.4 Finalidad del Proyecto.....	13
2.5 Objetivos.....	13
2.6 Metas .....	14
2.7 Beneficiarios Indirectos .....	14
2.8 Beneficiarios Directos.....	15
2.9 Productos.....	15
2.10 Localización física y cobertura espacial .....	15
2.11 Actividades y recursos .....	15
2. MARCO TEORICO.....	18
1. Fundamentos de la Comunicación .....	18
2. Comunicación Organizacional .....	19
2.1 Definición de Comunicación Organizacional .....	19

2.2 Procesos de Comunicación .....	20
2.3 Necesidades de Comunicación en la organización.....	22
2.4 Importancia de la Comunicación Organizacional en las Empresas.....	23
3. Tipos de Comunicación Organizacional .....	25
3.1 Comunicación Externa .....	25
3.1.1 Relaciones Públicas .....	26
3.1.1.1 Publicidad .....	26
3.1.1.1.1 Publicidad Institucional.....	27
3.2 Comunicación Interna .....	27
3.2.1 Comunicación Descendente .....	29
3.2.1.1 Comunicación Ascendente .....	30
3.2.1.1.1 Comunicación Horizontal .....	30
3.2.1.1.1.1 Comunicación Diagonal .....	30
4. Canales y medios de Comunicación Interna .....	31
5. Sistemas de Comunicación Interna .....	32
5.1 Formal.....	33
5.2 Informal.....	33
6. Políticas de Comunicación Organizacional .....	34
7. Características de Políticas de Comunicación Organizacional .....	35

7.1 Elementos de Políticas de Comunicación .....	36
7.2 Condiciones de las Políticas de Comunicación .....	37
3. METODOLOGIA.....	38
3.1 Alcances de la investigación .....	38
3.2 Población y muestra.....	39
4. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	40
4.1 Variables de Comunicación Interna .....	40
4.2 Elementos del sistema de comunicación.....	43
4.2.1 Recursos y herramientas .....	43
4.2.2 Integradoras .....	45
4.2.3 Normativa .....	46
4.3 Canales de comunicación .....	48
4.3.1 Medios de comunicación más utilizados .....	48
4.3.2 Comunicación Informal.....	49
5. PROPUESTA.....	51
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	55
7. PRESUPUESTO .....	57
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
9. BIBLIOGRAFIA.....	61

10. ANEXOS..... 63

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla No.1 .....	41
Gráfico No.1.....	41
Tabla No.2 .....	42
Gráfico No.2.....	43
Tabla No.3 .....	44
Gráfico No.3.....	44
Tabla No.4 .....	45
Gráfico No.4.....	46
Tabla No.5 .....	47
Gráfico No.5.....	47
Tabla No.6 .....	48
Gráfico No.6.....	49
Tabla No.7 .....	50
Gráfico No.7.....	50

## RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo contiene un estudio sobre el sistema de comunicación que existe en el Departamento de Desarrollo Humano de la Compañía Fadesa S.A., el cual tiene como objetivo el Diseño de Políticas de Comunicación para contribuir con el mejoramiento de los procesos del departamento, facilitando de esta forma la eficiencia y a la eficacia de los procesos internos.

El proyecto utilizó la metodología de enfoque cuantitativo, de tipo transversal y descriptivo. La encuesta fue el instrumento con el que se realizó el levantamiento de información para el diagnóstico de la comunicación interna del departamento de Desarrollo Humano de FADESA S.A. Esta encuesta fue aplicada a los jefes y colaboradores del departamento.

Con los resultados obtenidos se procedió a establecer los elementos del sistema de comunicación interno, definir los canales o medios que se emplean para la comunicación interna, determinar los ámbitos del sistema de comunicación y la forma de interacción de los colaboradores con los jefes del departamento.

También se recopiló información de la documentación existente en el departamento, como por ejemplo: Las normas de ética y urbanidad departamental. Esta revisión de archivo permitió conocer que los empleados se comunican principalmente con medios como: el teléfono y correo electrónico. Así mismo, se pudo evidenciar que la información que se genera en el sistema de comunicación interno no es suficiente para que los miembros comprendan los objetivos del departamento.

**Palabras Claves:** Comunicación interna, canales de comunicación, Políticas de de comunicación.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las políticas de comunicación no son muy conocidas en los diferentes sectores empresariales, ya que en muchas organizaciones se ha venido manejando un tipo de comunicación de manera informal durante mucho tiempo y es a lo que cada uno de los colaboradores se ha acostumbrado.

Este proyecto de investigación busca el diseño de las Políticas de Comunicación Interna del departamento de Desarrollo Humano de Fadesa S.A., mediante el análisis del sistema de comunicación del departamento utilizando encuestas y el estudio de gabinete como investigación de campo.

Para poder lograr un cambio comunicacional en el departamento debimos implementar diferentes estrategias que nos ayuden a mejorar la comunicación y la designación de las diferentes responsabilidades a cada uno de los colaboradores sin dejar a un lado las metas y objetivos que la empresa desea cumplir.

### **1. Denominación del proyecto**

El diseño de políticas de comunicación para el departamento de Desarrollo Humano de la compañía FADESA S.A. contribuyendo así al mejoramiento de la comunicación interna.

### **2. Naturaleza del proyecto**

#### **2.1 Descripción del proyecto**

En la actualidad el departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S. A. está conformado por tres secciones: nómina, servicios al personal y sección médica; cuyas jefaturas no consideran las sugerencias y aportes que los colaboradores proporcionan con el fin de enriquecer y potenciar el crecimiento del personal en el campo profesional. Además, no se cuenta con un sistema formal de comunicación, razón por la cual, se afectan varios procesos como por ejemplo: las asignaciones de responsables para cada procedimiento.

Con este antecedente, el proyecto de un diseño de políticas de comunicación servirá para regularizar la interacción entre el jefe y los subordinados, asegurando la transmisión adecuada y oportuna de la información y disminuyendo la confusión y discrepancias entre las secciones del departamento. Esta iniciativa, busca formalizar los métodos de comunicación que se deben emplear para cada caso determinado, para que la comunicación bilateral entre colaboradores, jefes y viceversa se constituya en el principal procedimiento del departamento.

## **2.2 Justificación**

Debido a que la comunicación es un elemento importante para el funcionamiento adecuado de una organización, se considera necesario que los departamentos que conforman esta empresa cuenten con los elementos que contribuyan a que la comunicación se realice bien, por esa razón, el presente proyecto aborda el diseño de políticas de comunicación, para ello resulta imprescindible realizar un análisis de la situación actual de la comunicación del departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S.A.

Esta situación afecta también a otras áreas de la organización, debido a que se desconocen los lineamientos que se deben seguir al momento de lograr los objetivos y las metas organizacionales. Se observa que la comunicación entre los diferentes miembros de la organización es muy limitada, originando que al interior de los departamentos exista una baja comprensión de los objetivos organizacionales.

Por esta razón, es necesario un estudio que contribuya a la obtención de datos para conocer como se ha venido manejando la comunicación interna, especialmente la interacción que, ha existido entre cada una de sus áreas. Además caracterizar las relaciones entre los colaboradores – jefes y jefes – gerentes. Así como, la necesidad de que la organización proporcione a sus colaboradores, los lineamientos necesarios, para que el trabajo que realiza cada departamento, pueda integrarse y favorecer a la consecución de los objetivos.

Aun cuando, se considera a las políticas de comunicación como un valor intangible dentro del mundo organizacional, estas repercuten directamente en los valores tangibles que son de gran importancia para la organización, como: altos niveles de eficiencia, formalidad en los procesos, interacción eficaz entre departamentos y fortalecimiento de la imagen organizacional.

Este estudio será posible, gracias a que la cultura organizacional tiende a favorecer la formalización de los procesos, razón por la cual esta iniciativa contará con el respaldo de los distintos procedimientos departamentales, para hacer de estas políticas un aporte a la consecución de los objetivos y a la efectividad de las diversas gestiones correspondientes al desarrollo humano.

### **2.3 Marco Institucional**

La Fábrica de Envases Fadesa, cuenta con el respaldo de más de 40 años de experiencia en el sector industrial. Es uno de los conglomerados empresariales más grande e importante del Ecuador, posee una visión muy clara por parte de sus fundadores respecto a ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social. Apoyan el desarrollo de la industria Ecuatoriana, razón por la cual, se encuentran presentes en diversos sectores de la misma. Son líderes de la industria del envase en el país, constituyéndose en un soporte efectivo e impulsador de varios sectores, pero en especial de la industria alimenticia, donde proporciona servicio a la industria conservera de pescado, de bebidas y a la agroindustria. En lo que respecta a esta última, también participan directamente fomentando el desarrollo agrícola e industrial de productos no tradicionales. Sus productos se encuentran presentes en los cinco continentes, siendo reconocidos por sus altos estándares de calidad.

Fieles al objetivo de servir e impulsar a la industria Ecuatoriana, también tienen una división de productos químicos, la cual abastece al mercado industrial de productos al granel, sea como productos finales para el consumidor o como insumos y materias prima. En lo que respecta a su división comercial, esta se ha constituido en la proveedora más completa de suministros industriales del país.

Su filosofía de excelencia en el servicio, junto a un sólido planteamiento empresarial y el trabajo en equipo de todos los colaboradores, han hecho posible que el Grupo Fadesa se haya posicionado en el mercado ecuatoriano como uno de los líderes más destacados a nivel local y regional.

## **2.4 Finalidad del Proyecto**

Este proyecto contribuirá con el mejoramiento de los procesos del departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S.A. en lo que respecta a la eficiencia y eficacia de los procesos internos, a través, del diseño de políticas de comunicación efectivas.

## **2.5 Objetivo**

### **General**

Analizar el sistema de comunicación del departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S.A, a través de un estudio de campo y de gabinete, con el fin de diseñar Políticas de Comunicación.

### **Específicos**

- a) Diagnosticar la comunicación interna del área de Desarrollo Humano de Fadesa S.A a través de encuestas a los colaboradores y directivos
- b) Establecer los elementos del sistema de comunicación interno, a través de encuestas a los colaboradores.
- c) Definir los canales o medios que se emplean en la comunicación interna, a través de la revisión de los documentos del sistema de comunicación interna de la organización.

- d) Determinar los ámbitos que conforman el sistema de comunicación interna en el departamento entre colaboradores y jefes por medio del análisis de las encuestas.
- e) Identificar la interacción de los colaboradores – jefes y jefes – gerentes del departamento de Desarrollo Humano, a través de encuestas a los empleados, con el fin de seleccionar el sistema de comunicación idóneo para este departamento.
- f) Diseñar las Políticas de Comunicación del departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S.A, a través de las encuestas realizadas a los colaboradores, para favorecer los vínculos existentes entre jefes y colaboradores.

## **2.6 Metas**

- 1.- Elaboración del documento de diagnóstico de comunicación en 2 semanas.
- 2.- Establecimiento de los elementos que conforman el sistema de comunicación interna 1 semana.
- 3.- Definición y revisión de los canales o medios de comunicación que se emplean en el departamento en 1 semana.
- 4.- Análisis de los resultados obtenidos por medio de la tabulación de los documentos aplicados 1 semana.
- 5.- Elaboración de las políticas de comunicación para el departamento de Desarrollo Humano 2 semanas

## **2.7 Beneficiarios indirectos**

Los colaboradores se beneficiarán con el diseño de políticas de comunicación puesto que sus sugerencias serán atendidas por los mandos medios para la consecución de los objetivos, además serán comunicados formalmente de las tareas y responsabilidades.

## **2.8 Beneficiarios directos**

El Departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S.A se beneficiará con el diseño de políticas de comunicación puesto que generará altos niveles de eficiencia, formalidad en los procesos, interacción eficaz entre los miembros del departamento, fortaleciendo la imagen organizacional.

## **2.9 Productos**

Los miembros de la organización utilizan de manera óptima los medios de comunicación, desarrollan procedimientos de retroalimentación y alcanzan una comunicación fluida entre ellos.

## **2.10 Localización física y cobertura espacial**

El proyecto se desarrollará en la compañía Fábrica de Envases Fadesa S.A. situada en Guayaquil, sector sur calle novena número 109 y avenida Domingo Comín. Siendo el espacio específico del departamento de Desarrollo Humano de la misma empresa. Este departamento está constituido por una población de 15, donde se encuentran consideradas tanto las personas que laboran como colaboradores y las que se sitúan en el cargo de gerentes.

## **2.11 Actividades y Recursos**

Situación inicial	Objetivo general	Objetivos específicos	Metas	Productos	Actividades	Tiempo	Recursos	
							Responsable	
Informalidad de los procedimientos de comunicación	Analizar el sistema de comunicación del departamento de desarrollo humano de la compañía Fadesa S.A, a través de un estudio de campo y de gabinete, con el fin de diseñar Políticas de Comunicación	Diagnosticar el tipo de comunicación interna, la interacción entre área, colaboradores – jefes y jefes – gerentes.	Elaboración del documento de diagnóstico de comunicación.	Formato de encuesta	Elaboración de un formato de encuesta para los colaboradores.	Dos semanas	Computadoras, plumas, hojas, impresoras.	
		Establecer los elementos del sistema de comunicación interna.	Aplicación del documento para establecer los elementos que conforman el sistema de comunicación interna	Resultados obtenidos	Aplicación del formato de encuesta a trece colaboradores	30 de junio – 11 de julio		
		Definir cuáles son los canales o medios que se emplean en la comunicación interna.	Definición y revisión de los documentos para definir los canales o medios de comunicación que se emplean.	Tabulación de los resultados	Tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas	Una semana	12 de julio – 18 de julio	Salas de capacitación, formatos de encuestas fotocopiados.
			Análisis de los resultados obtenidos por medio de la tabulación de los	Análisis de los	Análisis de los datos obtenidos en las entrevista a dos directivos del departamento de desarrollo humano durante dos días.	Cuatro días	18 de julio – 22 de	Computadora, formatos de encuestas aplicadas.

		<p>Determinar los ámbitos que conforman el sistema de comunicación por medio del análisis de las encuestas.</p> <p>Diseñar las Políticas de Comunicación del departamento de desarrollo humano de la compañía Fadesa S.A, a través de las encuestas realizadas a los colaboradores, para fortalecer los vínculos entre jefes y colaboradores.</p>	documentos aplicados.	<p>datos</p> <p>Análisis global de los datos.</p> <p>Borrador de las políticas de comunicación.</p> <p>Presentación del borrador de las políticas de comunicación.</p>	<p>Comparación de los resultados obtenidos por encuestas.</p> <p>Estructuración el borrador de las políticas de comunicación de acuerdo a los resultados obtenidos.</p> <p>Presentación del borrador de las políticas de comunicación de acuerdo a los resultados obtenidos a los directivos.</p>	<p>julio</p> <p>Tres días</p> <p>22 de julio – 25 de julio</p> <p>Una Semana</p> <p>25 de julio – 3 de agosto</p> <p>Tres días 3 de agosto – 6 de agosto</p>	<p>Computadora, formatos de encuestas aplicadas.</p> <p>Computadora, formatos de encuestas aplicadas.</p> <p>Computadoras, plumas, hojas, impresoras.</p>
--	--	---	-----------------------	--	---	--	---

## **2.- MARCO TEÓRICO**

### **1. Fundamentos de la Comunicación**

Cuando hablamos de seres vivos, no solo poder hacer referencia a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos, fricción de elementos de su cuerpo o por acción. Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal). Existen muchas otras especies que tienen una forma específica de comunicación con la que se expresan dentro de una manada o en su habitat.

En lo que respecta al hombre, desde la antigüedad, el ser humano ha vivido en comunidad y por esta razón ha tenido que inventar formas para poderse comunicar con las otras personas que se encuentran dentro de ella. La mayor parte del tiempo se encuentra en un proceso comunicacional en el cual expresa diferentes sentimientos tales como: felicidad, tristeza, angustia, enojo, etc., impedirle a una persona comunicarse es algo casi imposible ya que existen un sin número de maneras en las que el ser humano se puede hacer entender. Lamentablemente, esta diversidad no le asegura al ser humano que su mensaje haya sido comprendido en toda su magnitud, lo que a veces ocasiona que se tenga la necesidad de buscar herramientas que apoyen a este cometido

Para poder tener un acercamiento a lo que es comunicación, la Real Academia Española (RAE, 2014) la define como una “acción y efecto de comunicarse mediante un código común al emisor y al receptor; esta comunicación puede llegar a realizarse mediante diferentes medios”. El tipo de comunicación que se puede dar entre dos o más personas va desde una simple conversación entre amistades hasta llegar a mantener reuniones importantes que pueden definir el futuro de un proyecto o de un tema en particular.

La comunicación, junto con el ambiente en el que se desarrollen las conversaciones, influyen en cómo se puede llegar a percibir el destino de la conversación; la satisfacción laboral en el entorno en el que se encuentra se crea a través de la interacción de los empleados con ellos mismos compartiendo ideas, pensamientos, experiencias, así como de los trabajadores con sus jefes, con su entorno, con lo que reciben del exterior, en la práctica de sus labores y la información previa que se tenga de ello. La comunicación es la base fundamental de una organización ya que nos sirve para poder coordinar las diferentes actividades, planificarlas y ejecutarlas, según sean las necesidades.

La mayor parte de nuestras actividades están vinculadas con la comunicación, ya que tenemos el poder de transmitir una información significativa sobre algún tema en específico, desarrollando un diálogo entre dos o más personas. Es vital para el ser humano mantenerse en el proceso de comunicación, porque de esta forma puede expresar sus objetivos, necesidades, emociones, etc., utilizando diferentes métodos, sean estos orales, escritos y simbólicos.

## **2. Comunicación Organizacional**

### **2.1 Definición de Comunicación Organizacional**

Al escuchar o leer el término comunicación organizacional rápidamente se lo puede llegar a asociar a la forma en cómo se maneja la comunicación existente en cualquier empresa. La comunicación organizacional se enfoca en brindar mayor importancia y desarrollo a las comunicaciones internas que se dan en cada una de las organizaciones; como aspecto fundamental puede sacar a relucir diferentes noticias o novedades que se están generando internamente y que son importantes para cada uno de los colaboradores, en su desenvolvimiento diario.

El simple hecho de poder definir una comunicación organizacional es de gran ayuda para cada una de las áreas de la organización, ya que esto permitirá establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa. Es importante que la organización determine cómo va a comunicarse, con el fin de poder desarrollar diferentes estrategias que ayuden con la ejecución de metas y objetivos

establecidos por la organización. Dentro de un proceso de desarrollo comunicativo en la organización, la percepción cumple un rol muy importante ya que algunos teóricos pueden llegar a definir a la percepción como la relación directa existente entre el sujeto y el objeto, bajo un aspecto estrictamente subjetivo.

El objetivo fundamental de la comunicación es mantener informado a la gente, motivo por el cual se debe considerar como un medio y no como un fin; en las organizaciones la comunicación sirve como un mecanismo para el funcionamiento adecuado del proceso administrativo, ya que además ayuda al planeamiento y organización de diferentes eventos en especial para que estos se desarrollen de una forma eficaz y efectiva.

El rol más importante de la comunicación organizacional es hacer sentir a los colaboradores como protagonistas esenciales del proceso comunicativo, puesto que ellos son los que generarán la información necesaria, teniendo a los colaboradores comprometidos con la organización, se logra un mejor desarrollo productivo, obteniendo como resultado, el aumento del rendimiento y la satisfacción de los colaboradores.

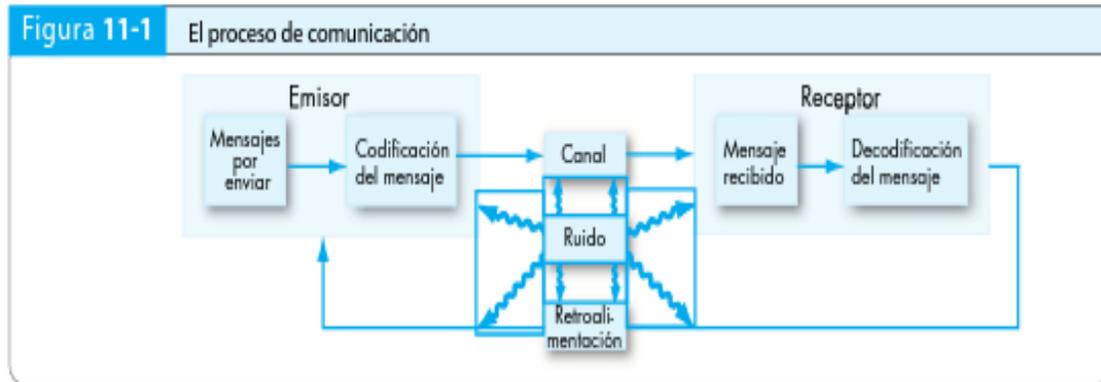
## **2.2 Proceso de comunicación**

La comunicación no puede en la actualidad concebirse como un proceso lineal, por el contrario, se concibe como un proceso cíclico en la medida que los mensajes fluyen hacia los emisores desde varias direcciones y estos al recibirlos retroalimentan desde varios comportamientos, esto ocurre aun cuando no exista necesariamente la intención expresa de provocar algo.

Dentro de los procesos de comunicación, según lo que indica Robbins:

La comunicación necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. (Robbins, 2009. P. 352)

Figura 1. Diagrama del proceso de Comunicación



Fuente: Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición . En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional. Decimo Tercera Edición* (pág. 353). México: Pearson Prentice Hall.

La figura 1 representa el proceso de comunicación en las organizaciones. Cuando se habla de comunicación hacemos referencia a una gran cantidad de elementos que se interrelacionan. Según Carreto (2008), los elementos que forman parte de un proceso de comunicación básico son:

- a) **Fuente:** Constituye el elemento donde nace el mensaje primario con los datos y el contenido que se enviará.
- b) **Emisor o codificador:** Se refiere a la persona u organización que se selecciona para transmitir el mensaje; es decir, el que está encargado de codificar el mensaje para que pueda ser entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- c) **Receptor o decodificador:** Es la persona u organización al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, puesto que, se encarga de descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

Existen dos tipos de receptor: el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el activo o perceptor que es la persona que percibe, recibe y almacena el mensaje. En receptor se realiza el *feed-back* o retroalimentación.

d) **Código:** Constituye el conjunto signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, combinados arbitrariamente para que el receptor pueda entenderlo.

e) **Mensaje:** Se refiere al contenido enviado o la información que desea transmitir el emisor al receptor, donde se expresan el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos del emisor.

f) **Canal:** Es el medio por el cual se transmite la información, entre el emisor y el receptor. Es el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.

g) **Referente:** Se refiere a la realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo lo que es descrito por el mensaje.

h) **Situación:** Constituye el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

### **2.3 Necesidades de Comunicación en la Organización**

Todas las organizaciones necesitan información, según algunas investigaciones se ha podido llegar a agrupar en tres categorías: información relacionada con la organización; con el trabajo y con los asuntos que afecten la vida personal o familiar.

El primer aspecto está enfocado con la organización en sí. A las actividades que realiza y como se encuentra conformada. Dentro de la misma organización es muy común encontrar colaboradores que desconocen la misión, visión y los

valores que tiene la organización; los cuales son sus pilares para poder desarrollar sus actividades.

Es muy importante que los colaboradores tengan muy claro los objetivos, las metas y la misión para que así se encuentren más comprometidos con la organización; lo cual se verá reflejado en la productividad ya que ellos se sentirán parte de la organización.

Es muy importante que los colaboradores se encuentren informados de las diferentes actividades que realiza la organización, ya que de esta manera ellos pueden ser participes de las mismas y trabajando conjuntamente se puede llegar a conseguir los objetivos trazados por la organización.

En el segundo aspecto se lo vincula más con el trabajo a desempeñar por cada uno de los colaboradores, este comprende todo acerca del cargo que están por empezar a desarrollar, se les informará los parámetros que se utilizarán para las evaluaciones, descripción de funciones y responsabilidades dentro del mismo.

En el último aspecto hallamos la información relacionada con lo que puede implicar directa o indirectamente el bienestar personal y familiar como pueden llegar a ser: beneficios de ley, beneficios que la organización ofrezca (seguros de salud privados, alimentación, expresos, prestaciones), oportunidades de capacitación, oportunidades de crecimiento organizacional, actividades culturales, sociales y deportivas donde pueda participar el colaborador conjuntamente con su familia.

## **2.4 Importancia de la Comunicación Organizacional en las Empresas**

En las empresas es de vital importancia poder mantener una comunicación muy buena y fluida, pero sobretodo saber cómo manejarlas, ya que en algunas ocasiones muchas organizaciones pierden grandes sumas de dinero o pueden cerrar un gran negocio por causa de fallas en el proceso de comunicación existente al interior.

La comunicación existente dentro de la organización es todo lo que se les informa a su público sea este interno o externo y se lo puede realizar utilizando los diferentes canales de comunicación.

Se hace referencia a uno de los pensamientos de West (2005, p. 4)

*Los fallos de comunicación están perjudicando la productividad y llevando a los empleadores a una desventaja competitiva...Las meteduras de pata pueden machacar la moral, en especial, en un tiempo de cambios generalizados.*

Es algo muy común que cuando surge un error que llega a afectar el negocio de la organización y se empieza a revisar donde estuvo el error, se llega a la conclusión que es por la falta de comunicación adecuada y oportuna, esto tiene mucha relación con las personas involucradas ya que, no mantuvieron una comunicación eficaz y clara que pueda despejar alguna duda sobre la tarea que se estaba realizando.

En las organizaciones es algo muy necesario y fundamental la comunicación; dentro de las organizaciones debe existir un líder quien pueda dirigir a la empresa y sus diferentes actividades. Es de vital importancia que los líderes sepan darse a entender mediante sus comunicaciones pues esto les genera confianza a los colaboradores y les dejará muy claro lo que se necesita realizar.

Se debe tener una información muy clara y precisa para poder realizar la toma de decisiones oportunas en las organizaciones, se conoce que uno de los problemas existente es que hoy en día, los lideres se encuentran saturados de información lo que muchas veces ocasiona que sus colaboradores no pueden llegara a entender o descifrar lo que está pidiendo.

Actualmente las organizaciones se están preocupando por poder tener a sus colaboradores actualizados mediante seminarios, capacitaciones y cursos enfocados en la comunicación, etc.; puesto que, son temas relevantes que ellos desean que sus colaboradores conozcan para que así la comunicación sea mucho más efectiva.

De acuerdo con Figueroa (2008) la comunicación es el principal sistema usado en la construcción del pensamiento de las personas, es la clave que organiza. Poder mantener una buena comunicación desde cualquier departamento de la organización es necesario que todos estén involucrados y sientan que tienen temas en común para que así puedan ser un soporte y aportar con nuevas ideas sobre el trabajo o proyecto que se está desarrollando. Para evitar equivocaciones la comunicación se debe relacionar con el proceso de construcción del pensamiento.

### **3. Tipos de Comunicación Organizacional**

En las organizaciones se utilizan diferentes tipos de comunicación con el fin de poder transmitir la información de forma veraz y efectiva, tanto a su público interno como a su público externo. Esto lo puede realizar utilizando diferentes tipos de canales. A partir de ello, se puede identificar diferentes tipos de comunicación organizacional.

#### **3.1 Comunicación Externa**

La comunicación externa hace referencia al conjunto de comunicaciones que la empresa genera con actores externos a ella. Es el sistema de relaciones que mantiene la organización con los medios de comunicación, el gobierno, los gobiernos provinciales, la comunidad y sus clientes.

Las grandes empresas tiene un Director de Comunicaciones (DIRCOM), quien se encarga de gestionar los mensajes que van dirigidos a los públicos externos, en lo referente a la publicidad, patrocinios, responsabilidad social empresarial, marketing y relaciones con los medios.

La información que se da a conocer de manera externa se encuentra estratégicamente planeada, ya que esta información tiene por objetivo posicionar a la institución en un lugar privilegiado dentro de los diferentes ámbitos en la que la organización quiera impactar.

Es importante que las organizaciones puedan desarrollar una estrategia de comunicación para este tipo de público; puesto que como hace referencia Humanos (2008) dicha información será brindada para un grupo que la organización considera importante.

El manejo de esta comunicación debe estar organizado dentro de un Plan de comunicación para poder abarcar las distintas áreas a tratar como: la imagen actual de la organización, el tipo de estrategia de los medios y los mensajes que se utilicen para poder llegar al público.

En la actualidad muchas organizaciones se enfocan en poder brindar una comunicación externa que genere un impacto en los diferentes ámbitos de la sociedad, para poder ser reconocida y generar una conciencia de cambio a sus consumidores. Motivo por el cual, dentro de la comunicación externa podemos encontrar aspectos de relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

### **3.1.1 Relaciones Públicas**

Esta rama busca crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus empleados, accionistas y público en general. Las empresas grandes que tienen varios productos, necesitan diferenciarse entre ellos, por esta razón, cada uno debe procurar generar una imagen adecuada de manera independiente el otro.

#### **3.1.1.1 Publicidad**

En la publicidad las organizaciones buscan llegar a los consumidores con sus diferentes productos; ofreciéndoles promociones a través de un medio de comunicación masivo, pudiendo ser los mensajes transmitidos de forma oral, escrito, gráfico e inclusive digital.

### **3.1.1.1.1 Publicidad Institucional**

En la publicidad institucional la intención es promover la imagen dentro de la organización, incentivando el conocimiento de sus valores, su misión, visión, principios, su reputación e ideas, para poder generar entre los colaboradores el compromiso con los ideales que desea cumplir la organización.

### **3.2 Comunicación Interna**

La Comunicación interna son las 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 pueda llegar a mantener informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Contreras, 2010, p.70). Cuando los programas están dirigidos a la organización, se encuentran involucrados no solo los empleados y obreros sino también, los directivos y gerentes.

Según Lalueza (2009, p.45-54) para lograr éxito en la comunicación hay varios aspectos que deben considerarse en las organizaciones, en especial cuando está referida a la comunicación interna, estos son:

- a) **Investigación del cliente:** esta investigación se centra en la información sobre el personal de la organización.
- b) **Investigación de la oportunidad o problema:** esta investigación se centra en la razón principal por la que debe desarrollarse un proyecto de relaciones con los colaboradores.
- c) **Investigación de los públicos:** es el público que definimos como empleados o trabajadores y al que hay que dirigirle la comunicación.

La estrategia a utilizar dentro de esta comunicación se encuentra inmersa en temas y mensajes que se desean comunicar, puesto que, estos deben encontrarse en un lenguaje de fácil comprensión que permita llegar fácilmente a

cada uno de los colaboradores. Las técnicas que se pueden llegar a utilizar en esta comunicación van desde boletines digitales, carteleras, flayers informativos, etc.

Todo proyecto de comunicación necesita pasar por un proceso de evaluación para poder medir el nivel de rendimiento o de impacto que se ha tenido durante la ejecución, de este modo es posible conocer las debilidades presentadas durante su desarrollo y poder hacer las modificaciones respectivas.

Para que la comunicación interna logre el impacto deseado por parte de la organización es necesario que se establezcan varios criterios, como son:

#### 1.- Responsabilidades

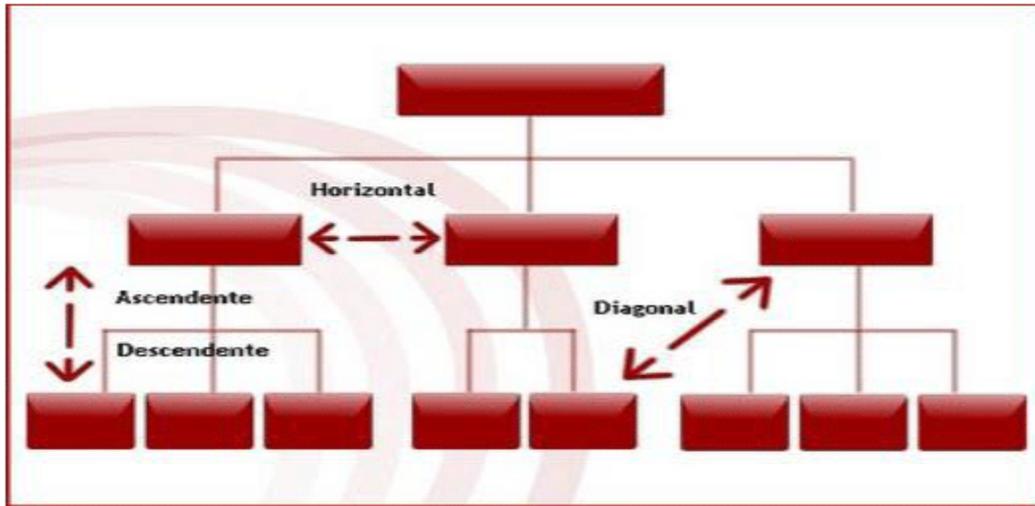
- Establecer objetivos y estrategias comunicativas
- Establecer prioridades comunicativas
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinado los flujos de la comunicación
- Establecer los elementos de la comunicación, definiendo como funcionara el sistema

#### 2.- Objetivos

- Implica a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización
- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Consolida un estilo de dirección

Dentro de la comunicación interna existen varias direcciones o vías que ayudan a que la comunicación fluya y puede darse desde un nivel jerárquico menor a uno más alto o viceversa, también se puede realizar en niveles laterales. Por tal razón se puede hablar de formas de comunicación interna, que se grafican a continuación:

Figura 2. Flujo de la Comunicación



Fuente: Ochoa, D. C. (4 de 1 de 2005). Biblioteca Itson. Recuperado el 11 de 8 de 2014 [biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa19/comunicación\\_dirección\\_naturaleza\\_proyecto/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicación_dirección_naturaleza_proyecto/index.htm)

### 3.2.1 Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, uno de sus propósitos más comunes es el de proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo. Los principales medios utilizados dentro de la comunicación descendente son escritos como: memorándum, cartas, informes, folletos, manuales, reportes, entre otras. También se utilizan las instrucciones de forma oral al personal, a través de los discursos, reuniones con el personal, vía telefónica, etc.

Es importante poder resaltar que la información que se transmite de forma descendente en la organización suele tener un tránsito lento, teniendo como consecuencia la tardanza en la llegada de la información a su respectivo destino, creando situaciones de retraso en temas administrativos o de otra índole

### **3.2.1.1 Comunicación Ascendente**

Este tipo de comunicación es la que se da desde el subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es constituirse en el medio por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados y tener información del clima organizacional existente. Desafortunadamente el flujo de la información en esta vía no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva ya que, a medida que va ascendiendo la información no tiene el mismo impacto de contenido.

La comunicación ascendente se evidencia en organizaciones cuyo ambiente y procesos de comunicación existe una mayor participación de los colaboradores. Mantienen políticas de puertas abiertas que permite una mayor interacción entre los miembros. Los medios de comunicación más utilizados en la comunicación ascendente son las reuniones, entrevistas, telefonía, encuestas, buzones, cartas, etc.

#### **3.2.1.1.1 Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico; la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y coordinación del personal del mismo nivel. Este tipo de comunicación es importante para que exista un buen entendimiento entre los grupos de trabajo. Esto ayudará al funcionamiento eficaz de los procesos de la organización.

Esta comunicación favorece la coordinación de actividades, debido a que ayuda a la resolución de los malos entendidos, mejora la confianza, incentiva el compañerismo y fomenta las relaciones de cordialidad entre los colaboradores de la empresa.

#### **3.2.1.1.1.1 Comunicación Diagonal**

Este tipo de comunicación pasa por diferentes niveles, canales de mando, funciones y niveles de las organizaciones, para poder transmitir una comunicación veraz y efectiva. La Comunicación diagonal se establece entre miembros de

distinto nivel jerárquico, donde no existe presencia de autoridad y logra agilizar la estructura organizativa. Se utiliza en juntas, informes, asambleas, etc.

#### **4. Canales y medios de la comunicación interna**

En la actualidad las organizaciones utilizan con mucha frecuencia la comunicación vía e-mail, puesto que, hacen uso del internet y la intranet. Otros medios con menor grado de rapidez son las carteleras, boletines, revistas, afiches e inclusive la página web de la institución. Es de lo más normal también, que exista la comunicación verbal entre los colaboradores y jefes, debido a que es una forma de asegurar el cumplimiento y desarrollo de cada una de las actividades a realizarse en un tiempo establecido.

Para que la información transmitida llegue efectivamente a los colaboradores hace falta que exista una verdadera interacción entre ellos y además, la constancia de que los emisores y receptores cuenten con una información confiable que evite los errores y las complicaciones que de ellos se derivan.

De acuerdo con Zapata (2011, p.58-60) se deben considerar varios criterios al momento de elegir un canal de comunicación para la organización, entre ellos están:

- a) **Elegir el medio según el asunto:** cada medio presenta unas características, un lenguaje, aporta ventajas y limitaciones. Dependiendo de la temática y asuntos a divulgar unos serán más adecuados que otros.
- b) **Valorar el uso y el alcance del canal:** hay que tener en cuenta el número de personal al que queremos llegar, el plan de medios desarrollado por la empresa y la estrategia de comunicación.

c) **Aspectos que los condicionan:** se debe tomar en cuenta el presupuesto, el tiempo y el personal responsable.

Al servicio de la empresa encontramos varios canales para comunicar el mensaje Zapata (2011) de acuerdo a como lo reciben, los clasifica de la siguiente manera:

a) **Comunicación Oral:** en este grupo ubicamos las conversaciones telefónicas, las entrevista personales, las reuniones de equipos, los seminarios y conferencias, las visitas a la empresa, los equipos de trabajo, los desayunos de trabajo, las comidas de información y los eventos sociales.

b) **Comunicación Escrita:** comprenden las cartas, los informes, los manuales, la revista digital, la revista impresa (house organ), el boletín de noticias electrónico, (newsletter), los boletines especializados, el buzón de sugerencias, las encuestas de opinión, etc.

c) **Comunicación Audiovisual:** Comprende el uso de medios audiovisuales; en este grupo encontramos todo tipo de vídeos y la videoconferencia.

d) **Comunicación Digital:** En este grupo destacamos el uso de los correos electrónicos personalizados a todos los empleados de la empresa, la oficina virtual, los medios sociales y la intranet.

## 5. Sistemas de comunicación interna

Un sistema de comunicación interna se enfoca en la solución de problemas y deficiencias internas que puedan llegar a existir en la organización, explica las causas y las posibles soluciones a esos problemas.

La cultura organizacional se ve desarrollada por el sistema de comunicación, incentivando un mayor sentido de pertenecía por parte de los colaboradores hacia la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El sistema de comunicación interna está delineado por la estructura formal de la organización, pero también debe considerar aspectos relacionados con la comunicación informal, para poder establecer control y aprovechar espacios de comunicación entre los colaboradores.

### **5.1 Formal**

La organización formal está considerada como la “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros” (Blau, 1969, p. 73). Las organizaciones para que puedan seguir un lineamiento formal tienen que organizar sus procedimientos y contar con una comunicación ordenada y estructurada.

La comunicación organizacional está definida dentro de la organización porque sigue las líneas del organigrama en base a una estructura formal, se basa en la correcta jerarquía y división del trabajo. Esa misma estructura brinda un carácter planificado a las organizaciones dándole formalización y unidad en su dinamismo.

### **5.2 Informal**

Este tipo de comunicación es usualmente conocida como rumor o información de pasillos, puesto que, tiene la facilidad de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, debido a que no está sujeto a reglas o canales definidos previamente.

Para Etal (2007, p. 88) la comunicación tiene “el propósito de satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo, además puede lograr que no se de la monotonía y el aburrimiento” Sirve como una forma de comunicar información que no fue proporcionada desde los canales formales de la organización.

En el ambiente laboral es muy común el poder escuchar e inclusive poder estar dentro de esta comunicación informal. Lamentablemente, involucra una mala utilización de la información, porque la distorsiona hasta proporcionar información

errónea, generando malestar dentro de los departamentos o áreas e inclusive dentro de toda la organización.

La comunicación informal también puede presentar ventajas sobre la comunicación formal porque es más espontánea, más satisfactoria, más rápida, e inclusive puede ser más exacta debido a la gran cantidad de información no racional que utiliza. Mientras exista mayor restricción de la información por canales formales, mayor será el florecimiento de los canales informales.

Dentro del proyecto que se está realizando, se puede afirmar que la comunicación del departamento de Talento Humano se maneja de manera informal, lo que perjudica al área, puesto que no se deja establecido ciento por ciento las responsabilidades y deberes que cada uno de los miembros del área debe desarrollar, además existe el inconveniente que la comunicación entre los colaboradores y jefes es verbal y no se cuenta con documentos formales que respalden esa información.

## **6. Políticas de Comunicación Organizacional**

Las políticas de comunicación organizacional están referidas al “proceso en el cual se utilizan los canales de comunicación para hacer operativas las estrategias trazadas por una empresa mediante designación de funciones a los diferentes departamentos” (Manrique, 2009). La política empresarial suele afectar a más de un área, contribuyendo a la cohesión de la organización y al cumplimiento de los objetivos estratégicos nivel de participación en equipo.

La política caracteriza la vida organizacional debido a que rige el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización. Las personas pueden llegar a presentar diferentes intereses y perspectivas, por lo que las políticas se constituyen en el elemento de regulación para evaluar las diferentes situaciones y realizar la toma de decisiones más adecuada a los intereses organizacionales.

En las organizaciones es muy importante contar con políticas comunicacionales. Estas son un reflejo de la capacidad de transmisión de los valores institucionales y permiten la generación de un clima organizacional satisfactorio para que se produzca un ambiente de participación y democratización de la información.

Uno de los objetivos que busca lograr una organización con la implementación de una política comunicacional es lograr escenarios específicos como efecto o consecuencia de la implementación de la misma. Las políticas comunicacionales son de orden gerencial puesto que, se orientan según los criterios de la gerencia de acuerdo a los objetivos de la organización.

Contar con una política comunicacional puede generar en las organizaciones que los colaboradores se comprometan con las metas de la organización, puesto que estas políticas, son el sustento ético de las actuaciones individuales y colectivas que se realicen al interior o al exterior de la misma.

## **7. Características de las políticas de comunicación organizacional**

Según Aquilera (2006) en una política de comunicación se puede llegar a contar con los elementos necesarios para que se realicen las diferentes interacciones productivas de la organización; mantener buenas relaciones entre las diferentes áreas de la organización, donde se involucren a los directivos y a los trabajadores; los líderes y a sus equipos.

Para poder contar con políticas comunicacionales claras y adecuadas Robbins (2004. p. 1-35) nos presenta varias características que deben considerarse:

- 1. La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras.** Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. La comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

2. **La comunicación alienta la motivación** porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación.
3. **En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social.** La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
4. **La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña** cuando facilita decisiones mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones; proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Los colaboradores encargados de transmitir algún tipo de comunicación organizacional deben conocer el contexto comunicacional de la organización, para que se pueda realizar planteamientos según las características del mismo y esto no afecte de forma alguna a la organización.

Contar con políticas comunicacionales sirve para que en la organización los nuevos colaboradores se puedan informar del manejo de la comunicación existente al interior y al exterior, para así poder lograr mantener una comunicación eficaz y efectiva.

## **7.1 Elementos de políticas de comunicación**

Una política de comunicación debe ser redactada de manera sencilla debe ser de fácil interpretación para los diferentes colaboradores, esto servirá para que pueda ser aplicada correctamente y genere el cumplimiento por parte de todos los departamentos.

Las políticas al ser direccionadas por los jefes apoyan y guían el accionar de los colaboradores, les proporciona seguridad y confianza en los resultados. Así también, brindarán a la organización la posibilidad de evaluación de los procedimientos y de los comportamientos efectuados por sus miembros.

El fallo de estos elementos producirá que la comunicación no se genere de una manera adecuada y que los involucrados tengan diferencias en su comportamiento, provocando malestar en el clima de la organización y por consiguiente la insatisfacción laboral.

## **7.2 Condiciones de las políticas de comunicación**

El uso de las políticas de comunicación debe estar claramente definido, para que todos los involucrados las tengan presentes al momento de generar algún tipo de comunicación, sea esta, de tipo interno o externo. El procedimiento debe contar con la confidencialidad necesaria para que no se afecte de manera alguna a la organización. Dentro de estas condiciones se pueden llegar a encontrar las siguientes:

- a) manejo de información de acuerdo al tema que se esté desarrollando
- b) utilización de una línea gráfica tanto para presentaciones ejecutivas como para informes
- c) en el e-mail organizacional mantener una firma electrónica acorde al pantón de la organización
- d) no compartir el material de comunicación interna a personas ajenas a la organización, etc.

Poner en práctica estas condiciones va a permitir que la información que se maneja al interior no se filtre, además pueda generar un mayor compromiso por parte de los colaboradores con la organización, al tener presente que el cumplimiento con estas políticas puede poner en ejecución las metas y objetivos de la organización.

El poder contar con una política de comunicación facilita mucho el nivel de compromiso de cada uno de los colaboradores con la organización, puesto que, una organización debe hacer respetar los parámetros establecidos y así lograr la sinergia en toda la organización, a través del trabajo en equipo, cumplimiento de las metas, objetivos y sobre todo, de la misión institucional.

### **3.- METODOLOGÍA**

#### **3.1 Alcances de la Investigación**

El trabajo es de tipo No experimental, debido a que no existe la recreación de ninguna situación particular, se está trabajando sobre información que ya está generada. Es de enfoque cuantitativo, puesto que, para el análisis de la información se contó con la aplicación de una encuesta al personal del departamento de Desarrollo Humano. El estudio es de corte transversal debido a que se considera información de lo que está sucediendo en la comunicación del departamento en estudio en este momento en concreto, sin apelar al estudio evolutivo del proceso.

Para el diagnóstico de la situación de la comunicación interna se contó con información pertinente respecto a la forma en que se está llevando el sistema de comunicación del departamento en cuestión, acudiendo a la documentación existente en los archivos de la organización. La finalidad es hacer una propuesta que mejore el sistema de comunicación que estaba siendo desarrollado.

Para poder responder a las variables de investigación se realizó una primera aproximación al problema, tomando en consideración los resultados recogidos de los encuestados, en segundo lugar, los resultados se procesaron de forma estadística y se consideró los elementos que desde la teoría existen en las organizaciones, en especial dentro de los departamentos.

Por otra parte, el sistema de comunicación que existe en el departamento de desarrollo humano será el punto de análisis a diagnosticar por medio de las variables principales que se desarrollaron. Para la aplicación de la encuesta se consideró a todos los miembros del departamento. Con los resultados obtenidos de la encuesta se estableció el cumplimiento de los objetivos de estudio.

### **3.2 Población y Muestra**

La investigación se realizó a partir del 100% del personal existente en el departamento de Desarrollo Humano de la Empresa Fadesa S.A. que responde a cargos de subordinación. No se consideró para este estudio a los mandos de jefaturas.

#### **Variables de estudio**

El trabajo cuenta con diferentes variables:

- a) La comunicación interna
  - Formal e informal
  - Clara, confiable, satisfacción laboral
- b) Elementos del sistema de comunicación
  - Recursos y herramientas, objetivos, medios
- c) El sistema de comunicación
  - Informativa, integradora, efectiva
- d) Canales de comunicación
  - Orales, escritos, tecnológicos

## **4.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El trabajo cuenta con una herramienta estadística para la evaluación de la situación de la comunicación interna del departamento de Desarrollo Humano, por esta razón se procederá a presentar la información recogida a través de gráficos y explicaciones

### **4.1 Variables de Comunicación interna**

Para realizar el análisis de la situación actual de la comunicación del departamento de Desarrollo Humano de Fadesa S.A. se consultó a los encuestados sobre la claridad de la información que se maneja internamente, acerca de lo cual el 41.7% de los colaboradores consideran que la transmisión de los datos para ejercer sus labores es ocasionalmente clara, el 25% de los trabajadores consideran que se siente conforme con la manera en la que se comparte la información.

Sin embargo, el 16.7% de los encuestados concibe a la transmisión de la información como clara y precisa pero un porcentaje igual a este considera que la información ocasionalmente no es suficientemente clara para cumplir con las funciones del día a día, lo que muestra una ambigüedad entre ambos grupos de colaboradores provocando dudas sobre que la información recibida no permite realizar sus funciones y no es lo suficientemente creíble.

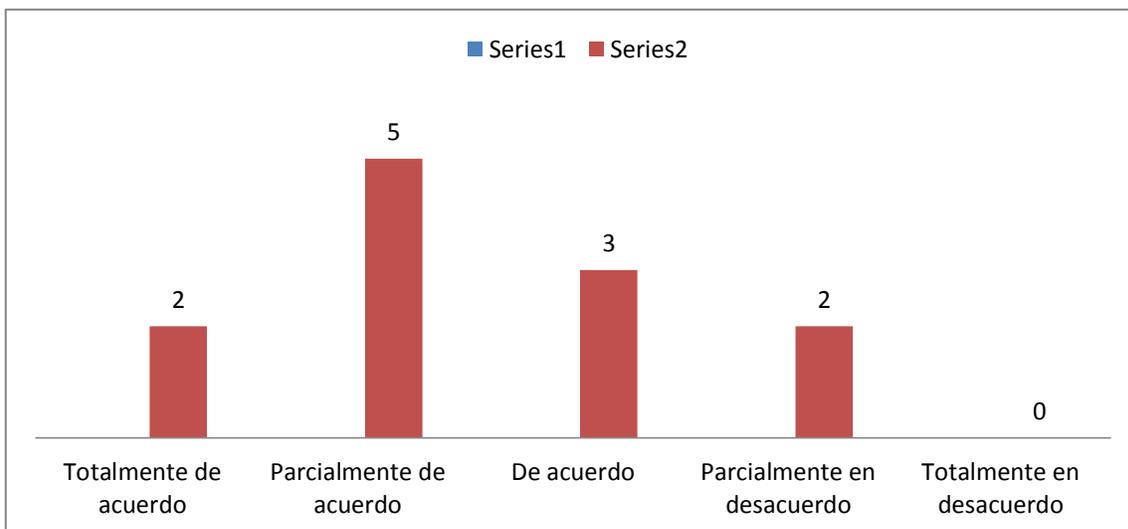
**Tabla #1**

	Puntaje					Total
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Colaboradores encuestados	2	5	3	2	0	12
Porcentaje	16.7%	41.7%	25%	16.7%	0%	100%

**Fuente: Las autoras**

**Gráfico # 1**

**Claridad de la información**



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

Para seguir con el análisis se cuestionó sobre el número de reuniones entre secciones del departamento de desarrollo humano, a lo cual el 58.3% de los encuestados aseguró que no se lleva a cabo ningún tipo de intercambio de información entre los diferentes componentes de talento humano, al no tener reuniones constantes para el intercambio de información y comunicar las novedades que deben contar cada uno de los cargos, ocasionando la falta de trasmisión de datos que conlleva a que no sean informados de manera directa y responsable.

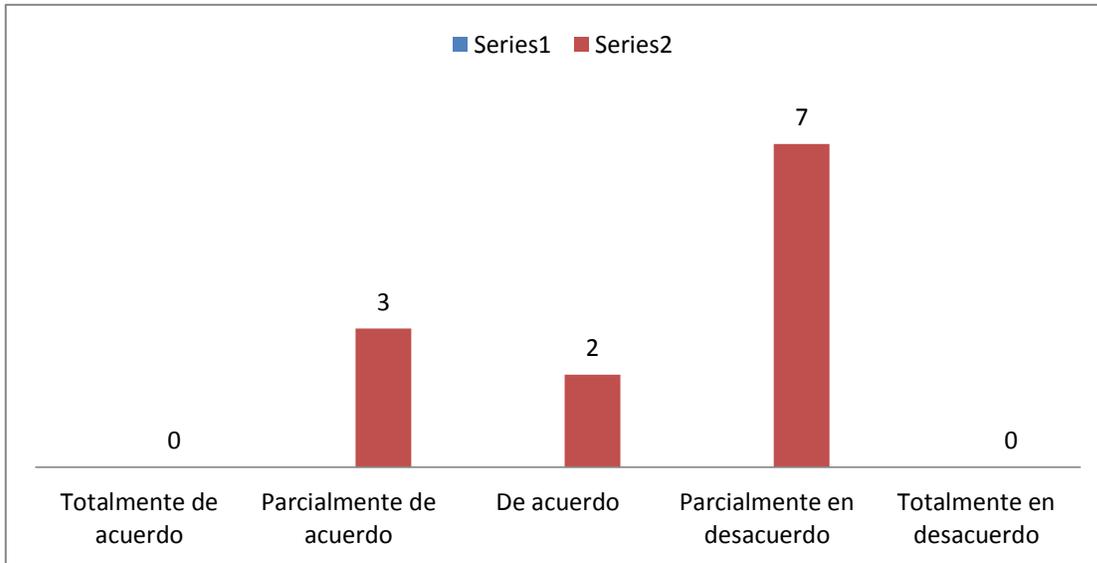
Por otro lado un 16.7% de los colaboradores manifiesta que sí se realizan ocasionalmente algunas reuniones que propician el intercambio de las novedades del departamento.

**Tabla # 2**

	Puntaje					Total
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Colaboradores encuestados	0	3	2	7	0	12
Porcentaje	0%	25%	16.7%	58.3%	0%	100%

**Gráfico # 2**

**Frecuencia de reuniones**



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

**4.2 Elementos del Sistema de Comunicación**

**4.2.1 Recursos y herramientas**

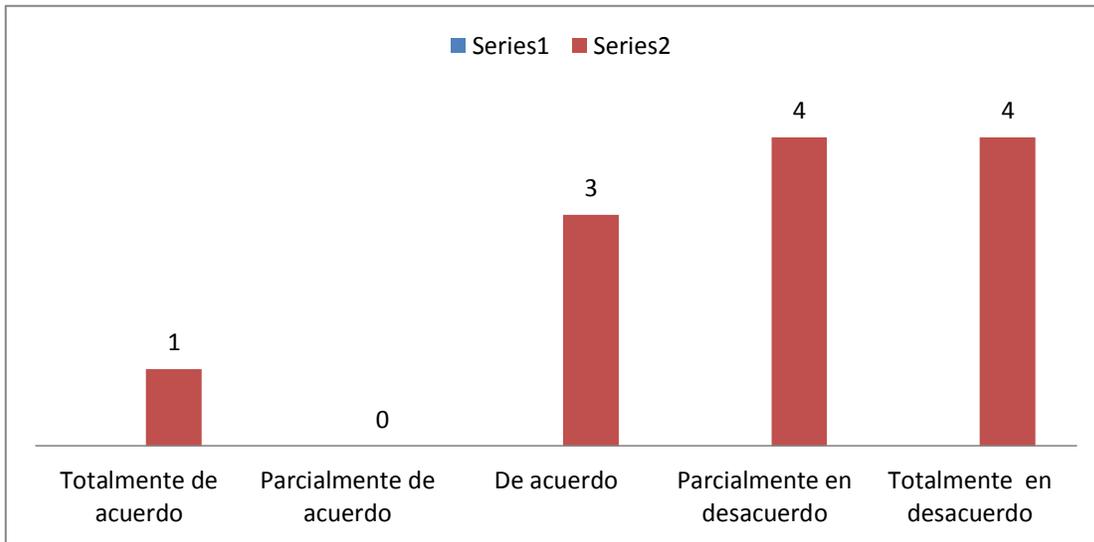
El 33.3% de los colaboradores considera que la información sobre los recursos y herramientas a los que tienen acceso para desarrollar en forma correcta su trabajo es limitada, porque los colaboradores de talento humano no tiene acceso a cierta información sobre manuales de funciones, administración salarial, entre otros datos que son indispensables para los subsistemas del departamento.

Otro grupo de 33.3% de la muestra con la que se trabajó revela que en ciertas tareas a realizar no cuentan con los recursos que requieran para poder desarrollar con éxito dicha actividad, ya que no fueron informados oportunamente sobre la inaccesibilidad a dichas herramientas, esto se debe al nivel jerárquico de cada cargo.

**Tabla # 3**

	Puntaje					Total
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Colaboradores encuestados	1	0	3	4	4	12
Porcentaje	8.3%	0%	25%	33.3%	33.33%	100%

**Gráfico #3**



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

#### 4.2.2 Integradoras

El 66.7% de los encuestados considera no estar oportunamente informados y por esta razón no están alineados a los objetivos que busca alcanzar el departamento, esta muestra revela el poco compromiso con la socialización de las metas departamentales por parte de los directivos para encaminar a los subordinado a las consecución de los mismos.

Mientras tanto el 16.7% de los colaboradores de la muestra considera que plenamente no están alineados a los objetivos que pretende lograr el departamento por el desconocimiento total de los mismos.

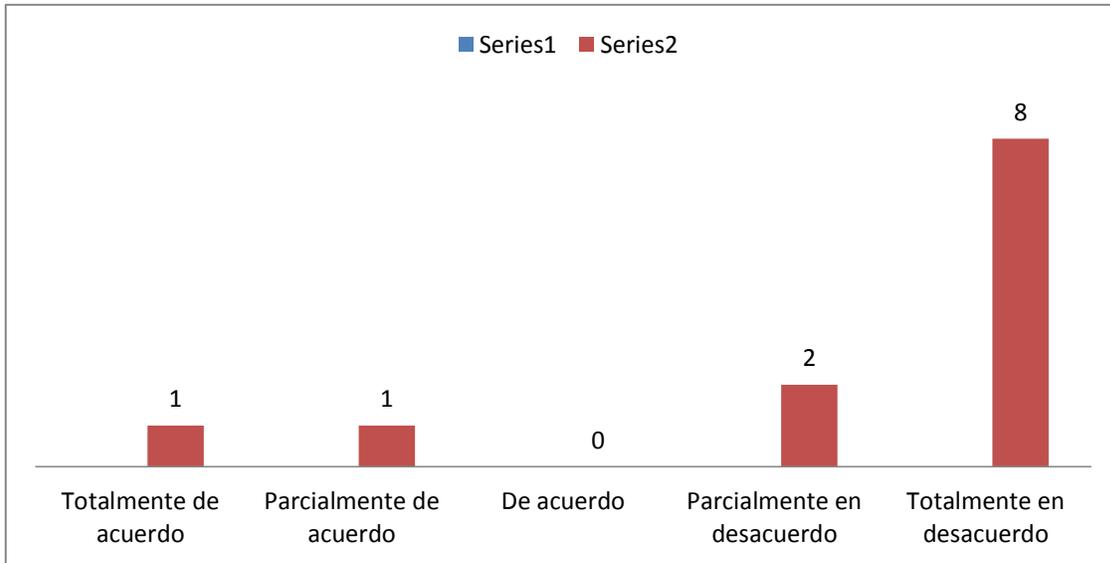
Los colaboradores consideran que son comunicados oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Departamento Humano, aunque esto no afecte positivamente al logro de los objetivos del departamento.

**Tabla # 4**

	Puntaje					
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Colaboradores encuestados	1	1	0	2	8	12
Porcentaje	8.33%	8.33%	0%	16.7%	66.7%	100%

## Gráfico # 4

### Comunicación de objetivos, cambios, logros y actividades



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

#### 4.2.3 Normativa

Un 41.7% de los encuestados opinan que los programas impartidos para el cumplimiento de los objetivos y su ejecución dentro del departamento han influido medianamente para el logro de los mismo, considerando así que el departamento no trata de consolidar los objetivos para el bien de los colaboradores.

Un 33.3% confirmaría que los programas no han influido positivamente en el logro de los objetivos de tal manera que los colaboradores no se pueda sentir identificados con los alineamiento y logros del departamento

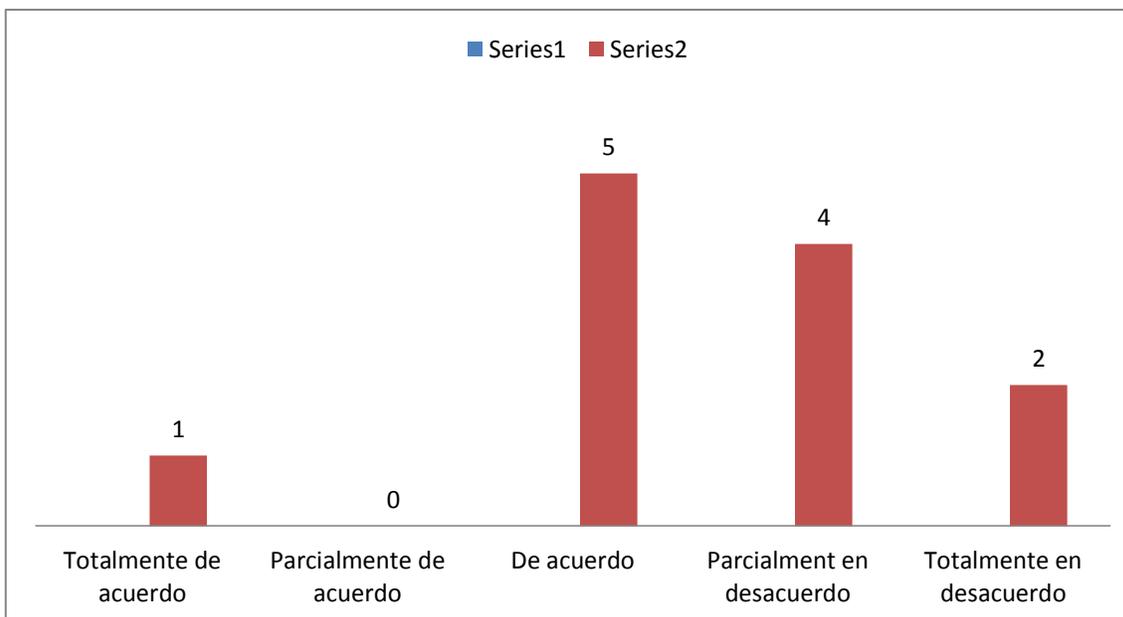
Los Colaboradores consideran que los programas impartidos de comunicación han influido positivamente en los objetivos de su área. Esto se debe a que ellos perciben que estos conocimientos les han proporcionado mayor comprensión de la responsabilidad compartida.

**Tabla # 5**

	Puntaje					Total
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Colaboradores encuestados	1	0	5	4	2	12
Porcentaje	8.3%	0%	41.7%	33.3%	16.7%	100%

**Gráfico # 5**

**Programas de comunicación**



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

## 4. 3 Canales de comunicación

### 4.3.1 Medios de comunicación más utilizados

En esta parte de la investigación se analizó sobre los medios de comunicación más utilizados por los colaboradores para la ejecución y la delegación de los procesos diarios que tienen lugar en el departamento de desarrollo humano, siendo el teléfono el canal más empleado a consideración del 33.3 % de los encuestados, quienes aseguran que la mayoría de la información se transmite por este recurso por la rapidez, facilidad e informalidad que lo caracteriza.

Otro de los medios más utilizado es el correo electrónico, el 31% de los colaboradores asegura que la comunicación por este medio se caracteriza por la cantidad excesiva de información y en pocos periodos de tiempo sin tener ningún criterio de cómo priorizar los trabajos que se solicitan.

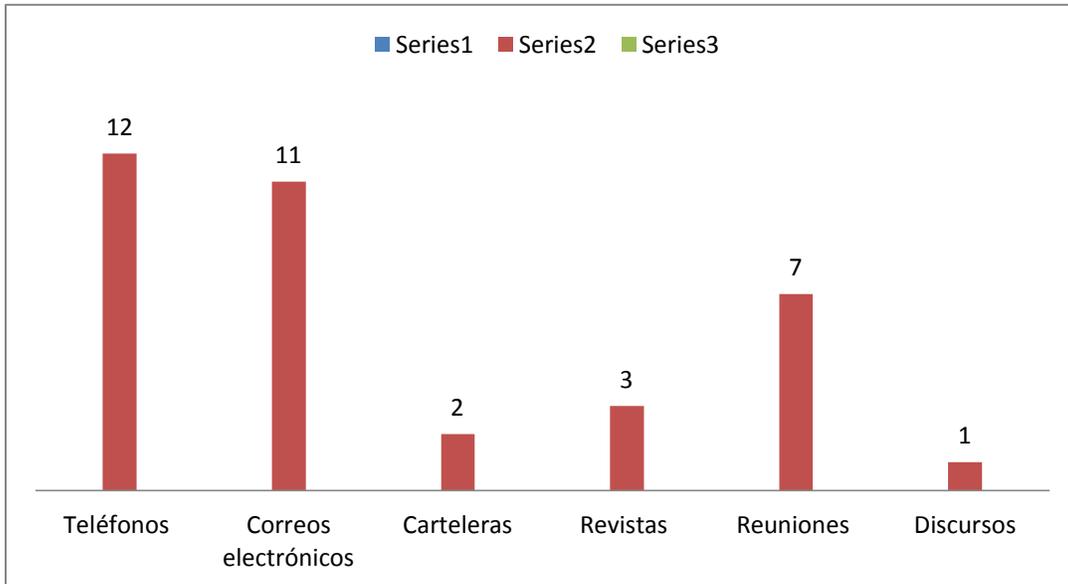
Por otro lado, cada bimestre se realizan reuniones con la finalidad de comunicar las contrataciones, las indicaciones de prevención, y novedades en general; razón por la cual el 19.4% de los encuestados considera este medio como una forma de conocer los acontecimientos que tienen lugar en la organización

**Tabla # 6**

	Puntaje						Total
	Teléfonos	Correos electrónicos	Cartelaras	Revistas	Reuniones	Discursos	
Colaboradores encuestados	12	11	2	3	7	1	36
Porcentaje	33.3%	31%	5.6%	8.3%	19.4%	2.7%	100%

**Gráfico # 6**

**Medios de comunicación más utilizados**



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

**4.3.2 Comunicación Informal**

En la Variable se indaga sobre la existencia de rumores y utilización de medios informales en el clima organizacional, los datos reflejan que un 33.3% de los encuestados opina que la información llega a través de este tipo de comunicación, lo que causa incertidumbre entre los colaboradores al no conocer la veracidad de la información recibida.

Ligado a esto se observa un grupo significativo de colaboradores que representa el 16. 7% de la muestra con la que se trabajó que sostienen que cotidianamente la comunicación está caracterizada por murmullos y rumores, en general, todo tipo de información es transmitida por estas vías de comunicación.

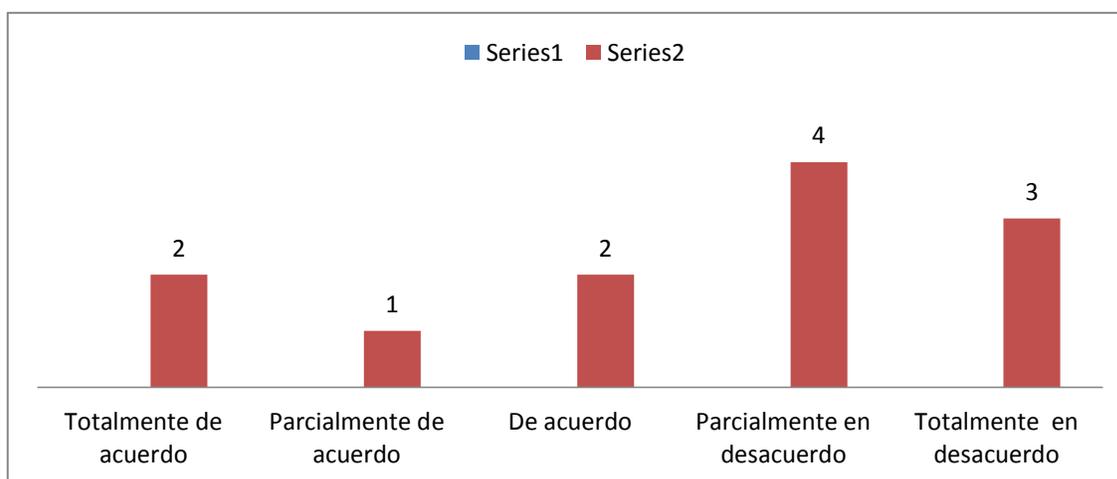
En relación a esto el otro el 16. 7% se muestra de acuerdo con la premisa de que la información es transmitida por estos canales de comunicación. Sin embargo, el 25% de los colaboradores encuestados consideran que la información fluya por este tipo de medios. Los colaboradores se han enterado de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores.

**Tabla # 7**

	Puntaje					Total
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Colaboradores encuestados	2	1	2	4	3	12
Porcentaje	16.7%	8.3%	16.7%	33.3%	25%	100%

**Gráfico # 7**

**Comunicación informal**



**Fuente: Colaboradores del Departamento**

## 5.- PROPUESTA

Las organizaciones funcionan con regulaciones, debido a que es necesario que los colaboradores cuenten con criterios claros en lo que respecta a los procedimientos y actuaciones tanto al interior como al exterior, por tal razón, el presente trabajo considera necesario el diseño de políticas de comunicación para el departamento de Desarrollo Humano de la compañía FADESA S.A.

La propuesta que se plantea es que el departamento cuente con políticas claras de comunicación, para ello se realizó la revisión de documentos internos y se aplicó una encuesta a los colaboradores. Como producto del análisis de esta información se obtuvo, que el departamento presenta dificultades en el cumplimiento de las actividades y de los objetivos, debido a que mucha de la información proporcionada no cuenta con la formalidad necesaria y que en algunas ocasiones los objetivos deseados no son expuestos con la claridad y la frecuencia necesaria.

Para el diseño de las Políticas contamos con el apoyo de documentos de otras organizaciones, aunque no se disponía de todos los elementos, debido a que estas instituciones no se encontraban en el mismo sector productivo de FADESA S.A. y por lo tanto sus actividades se diferenciaban notablemente.

Por otra parte, es importante considerar que por lo general los departamentos de Desarrollo Humano de las diferentes organizaciones, cuentan con objetivos muy similares. Esta situación permitió que fueran utilizados para el presente trabajo las condiciones que a continuación se detallan:

- a) Las políticas de comunicación del departamento de Talento Humano tienen como objetivo poder definir los diferentes canales de comunicación interna
- b) Se debe poder emitir una comunicación veraz y oportuna para el cumplimiento de objetivos del departamento y de la organización.

- c) Poder crear una comunicación abierta entre los integrantes del departamento para que así el trabajo en equipo sea el correcto.
- d) Mantener una comunicación que pueda involucrar a los diferentes colaboradores en temas puntuales generando una optimización de recursos y manteniendo un trabajo en equipo.
- e) La utilización de los diferentes canales de comunicación debe ser oportuno de acuerdo a la seriedad del tema a tratar para así poder lograr un mayor compromiso con el objetivo a cumplir.

## FADESA S.A.

### Políticas de Comunicación del Departamento de Desarrollo Humano

Autorizado por:	<b>Manual de Políticas de Comunicación Departamental</b>	Pagina Número 1
Revisado Por:		N-1 de 10
Tema: Políticas de Comunicación		Versión: 2014-08-22
Asunto: Sociabilización de las Políticas de Comunicación en el Departamento de Desarrollo Humano		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La comunicación que deben hacer valida los colaboradores es la que reciben de manera escrita o vía e-mail.</li><li>2. Debe existir una cooperación de todos los integrantes del departamento para poder lograr los objetivos del área.</li><li>3. Los directivos del departamento de Desarrollo Humano difundirán los accesos a la información con los que cuentan los colaboradores para poder realizar sus funciones.</li><li>4. El colaborador, al momento de transmitir información, lo realizará de manera clara y concisa fomentando así la retroalimentación.</li><li>5. Todo logro u objetivo emprendido por algún colaborador se notificará y se publicará en las carteleras. Los directivos deben promover que esta información llegue a los colaboradores para que se sientan identificados generando un buen clima en el departamento.</li><li>6. Los medios de comunicación, periódicamente tienen actualizaciones, por ende los colaboradores deben actualizarse mediante capacitaciones sobre el uso, utilidad y aplicación de los medios de comunicación.</li><li>7. La comunicación del departamento debe ser realizada por diversos canales, entre ellos podemos mencionar: revistas, correos, reuniones, carteleras, conversatorios, con el fin de generar el interés de los colaboradores.</li><li>8. Cualquier comunicación emitida dentro del departamento no puede ser divulgada externamente, ya que todos los temas son confidenciales.</li><li>9. Se debe utilizar las herramientas de comunicación establecidas por la</li></ol>		

organización para así tener una similitud en los trabajos presentados siendo estos escritos, presentaciones o exposiciones.

10. Los materiales utilizados para la comunicación interna deben presentarse de una manera que atraiga a los colaboradores y el contenido de los mismos deben ser claros para la puesta en práctica en su debido tiempo.

Elaborado por:	Versión 2014	Autorizado por:	CODIGO: 01
Los autores		Revisado Por:	

### Cronograma de Actividades

Tiempo (semanas)	Mayo			Junio				Julio				Agosto			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividades</b>															
<b>Estudio del Sistema de Comunicación del Departamento de Desarrollo Humano</b>															
Petición de solicitud para el proyecto	■														
Definir el protocolo de la reunión.	■														
Concertar con la jefa del Departamento de Desarrollo Humano.	■														
Resultado de la reunión: Estudio del Sistema de Comunicación	■														
Establecer la información y los requisitos para la recolección de datos.	■														
Impresión del formato estándar.		■													
Fotocopiado del formato estándar para presentar a los directivos.		■													
Petición al Departamento de Desarrollo Humano que comunique al personal sobre la recolección de datos.			■												
Fotocopiados necesarios para encuestar a la muestra seleccionada.			■												
Solicitud para la toma de los formatos				■											
Ordenar los documentos donde se recolectó la información.				■											
Transcribir a la computadora los datos de recolección de datos.					■										
Redactar algunos datos importantes como: medios utilizados para la comunicación etc.						■									
Imprimir y organizar los documentos en carpetas que serán presentas.							■								
Concretar una cita para mostrar los datos recolectados								■							
Definir el protocolo de la reunión.									■						
Preparar documento para receptor las sugerencias.										■					
Impreso y anillado; con las correcciones efectuadas.											■				
Borrador definido.												■			

<b>Cronograma de Actividades</b>																
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo (semanas)</b>															
	<b>Mayo</b>			<b>Junio</b>				<b>Julio</b>				<b>Agosto</b>				
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Diseño de Politcas de Comunicación</b>																
Establecer la información que deben ser considerados para la creación de las politcas																
Impresión del formato estándar.																
Fotocopiado del formato estándar para presentar a los directivos.																
Petición al Departamento de Desarrollo Humano que comunique al personal sobre la recolección de datos.																
Fotocopiados necesarios para entrevistar a la muestra seleccionada.																
Solicitud de oficina para la ejecución de los formatos.																
Ordenar los documentos donde se recolectó la información.																
Transcribir a la computadora recoleccion de datos.																
Presentar al jefe las conclusiones.																

## 7. PRESUPUESTO

**Presupuesto designado para el proyecto: \$ 2.000,00**

Proyecto: Diseño de Políticas de Comunicación en el Departamento de Desarrollo Humano

PRESUPUESTO DEL PROYECTO						
# Concepto	<i>Gastos Varios</i>					
	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Total</i>	
Planeación	\$200.00					
Investigación		\$200.00				
Diseño de Proyecto		\$100.00				
Gastos de Recursos (computadora, plumas, impresoras)			\$450.00			
Coordinación con la muestra			\$150.00			
Salas (Infraestructura)			\$80.00			
Transporte			\$150.00			
Anillado				\$20.00		
<b>Total</b>	<b>\$200.00</b>	<b>\$300.00</b>	<b>\$830.00</b>	<b>\$20.00</b>		<b>\$1350.00</b>

*Origen:* Datos efectuados por los autores

## 8. CONCLUSIONES

La mayoría de las organizaciones actuales cuenta con un sistema de comunicación que está determinado y directamente influenciado por su cultura por esta razón se considera importante, en base a la teoría, establecer directrices para conocer el funcionamiento de un sistema de comunicación.

Ligado a esto el proyecto está basado en el análisis y diagnóstico de la comunicación interna del Departamento de Desarrollo Humano en el cual se abordaron los elementos del sistema de comunicación interna, políticas de comunicación, entre otros.

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas a los colaboradores del Departamento de Desarrollo Humano se pudo determinar la situación actual de la comunicación interna en función de ciertas características como: los medios de comunicación más utilizados, los tipos de comunicación, accesibilidad a la información y efectividad del mensaje transmitido.

Se recopiló información obtenida de la documentación del departamento, como por ejemplo: Las normas de ética y urbanidad departamental por medio del cual se especifica los medios empleados como son el teléfono y correo electrónico para la transmisión del mensaje dentro del sistema de comunicación interna de la organización.

Se identificó por medio de los datos analizados mediante los diferentes instrumentos de investigación, que la difusión del mensaje entre secciones no alcanza niveles de claridad requeridos para la eficacia del mismo, esto se debe a que se ha mantenido la práctica de compartir una información sin proporcionar mayores detalles y/o verificar la comprensión adecuada de dicha información.

Por la caracterización del sistema de comunicación interna del departamento se determinó la necesidad de diseñar políticas de comunicación que permitan canalizar y estructurar procesos formales para obtener una comunicación eficiente y eficaz que conlleven a la consecución de los objetivos del departamento.

Se pudo llegar a conocer mediante las encuestas como se ha venido manejando la comunicación interna en el Departamento, puesto que esta comunicación debe realizarse de una manera interna y externa; la cual debe de ser clara, confiable y sobre todo tiene que transmitir un sentido de pertenecía hacia los colaboradores y clientes externos.

Dentro del levantamiento de información se pudieron evidenciar los diferentes elementos del sistema de comunicación que se manejan en el departamento con el fin de poder lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización; utilizando los mejores recursos y herramientas para el cumplimiento de los objetivos se debe transmitir cualquier tipo de información de una manera formal para poder dejar por sentado las responsabilidades de cada integrante del departamento.

Los canales de comunicación más utilizados en el departamento son el oral, escritos y los tecnológicos, los cuales son usados continuamente. Estos canales deben de ser utilizados de una manera correcta con el fin de poder transmitir un tipo de información veraz y oportuna para el desarrollo del departamento.

Es muy esencial que cada uno de los jefes que forma parte del departamento pueda desarrollar una comunicación efectiva con sus colaboradores; lo cual le será de gran utilidad al momento de tener que designar alguna tarea, dar una instrucción e inclusive realizar un llamado de atención a su equipo, puesto que como existe un ambiente de cordialidad lo indicado por el superior será entendido y puesto en práctica.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones expresadas en el proyecto, se recomienda contar con procesos formales de comunicación en las secciones del departamento de Desarrollo Humano, el cual servirá para mejorar la trasmisión de la información.

El diseño de políticas de comunicación conllevaría al departamento a seguir los lineamientos que este presenta, para que la transmisión, el manejo, la manipulación de los datos, sea de manera formal, llegando así a que la comunicación sea clara, y se eviten diferentes tipos de mensajes informales.

Estas políticas fortalecerán el manejo de los medios de comunicación para que su uso sea para bien de los objetivos y realizaciones del departamento. Contar con estas normas ayudara a que los colaboradores se manejen bajo un régimen ordenado y que puedan delegar información confiable y clara a las personas a quien va dirigido cada mensaje.

## 9. BIBLIOGRAFÍA:

Aquilera, J. (5 de Mayo de 2006). GestioPolis. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/importancia-de-las-politicas-para-la-comunicacion-organizacional.htm>

Beltrán, L. R. (1976). Políticas Nacionales de Comunicación en America Latina. Políticas Nacionales de Comunicación en America Latina: Los Primeros Pasos , 20-25.

Carreto, J. (26 de 1 de 2008). Elementos de la Comunicación. Recuperado el 15 de 8 de 2014, de Elementos de la Comunicación: <http://uprotgs.blogspot.com/2008/01/elementos-de-la-comunicacin.html>

Contreras, H. (20 de 07 de 2010). Modelo de Gestión de Comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional. Recuperado el 18 de 08 de 2014, de Modelo de Gestión de Comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional.: <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Etal, B. L. (2007). Funciones de la Administración. En B. L. Etal, Funciones de la Administración (pág. 88). Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.

Figuroa, M. (5 de 10 de 2008). Teorias Grupales y Organizacionales. Recuperado el 18 de 8 de 2014, de Teorias Grupales y Organizacionales: <http://marfire.espacioblog.com/post/2006/03/07/teorias-grupales-y->

Homs, G. e. (1998). La comunicación en la Empresa. En Q. R. Homs, La comunicación en la Empresa (pág. 61). México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Humanos, R. (25 de 2 de 2008). Recursos Humanos. Recuperado el 25 de 2 de 2014, de Recursos Humanos: [ttp://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/202-comunicaciones-corporativas-definicion.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/202-comunicaciones-corporativas-definicion.html)

Laluzza, J. (2009). Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa. En J. Laluzza, Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa (págs. 45-54). Madrid (España): Pearson Prentice Hall.

Manrique., J. C. (22 de Julio de 2009). Comunicación Organizacional. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de Comunicación Organizacional: <http://comunicadoresorg.blogspot.com/2009/07/que-se-refieren-con-politica.html>

RAE. (2014). Diccionario de la Real Academia Española. España: Edición Electronica.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. En S. P. Robbins, Comportamiento Organizacional (págs. 1-35). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición . En S. P. Robbins, Comportamiento Organizacional. Decimo Tercera Edición (pág. 353). México: Pearson Prentice Hall.

WEST, R. y. (2005). Teoría de la comunicación análisis y aplicación,. En R. y. WEST, Teoría de la comunicación análisis y aplicación, (pág. 4). España.

Zapata, L. (3 de 10 de 2011). Talentos Reunidos. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de Talentos Reunidos: <http://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/>



- Establecer los elementos del sistema de comunicación interna, a través de encuestas a los colaboradores y entrevistas a los directivos.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Elemento del Sistema de Comunicación	Lo elementos de la comunicación llevan a que los procesos de transmisión sea de manera formal para que así conlleve a la consecución de los objetivos.	Recursos y herramientas  Objetivos del Departamento.	Responsabilidad  Cumplimiento

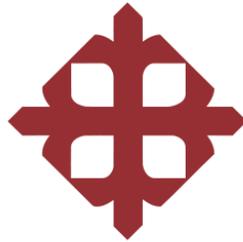
- Definir los canales o medios que se emplean en la comunicación interna, a través de la revisión de los documentos del sistema de comunicación interna de la organización.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Canales de comunicación	Los medios de los que se dispone en una empresa para solicitar, recibir y enviar información.	<p>Canales Escritos</p> <p>Canales Oral</p> <p>Canales Tecnológicos</p>	<p>Frecuencia</p> <p>Continuidad</p> <p>Responsabilidad</p>

- Determinar los ámbitos que conforman el sistema de comunicación interna en el departamento entre colaboradores y jefes por medio del análisis de las encuestas y entrevistas.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Sistema de comunicación	Se trata de las interacciones con las que cuenta cada uno de los subsistemas para la consecución de los objetivos por medio de la comunicación.	<p>Informativa</p> <p>Normativa</p> <p>Integradoras</p>	<p>Indicaciones, instrucciones, delegación de tareas.</p> <p>Regulaciones y reglas sobre el comportamiento y el desempeño organizacional</p> <p>las indicaciones, instrucción y la delegación</p>

## ANEXOS



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Sistema de Comunicación del Departamento de Desarrollo Humano

**Objetivo:** Diagnosticar el Sistema de Comunicación interna del Departamento de Desarrollo Humano.

**Instrucciones:** Marque con una "X" en cada casillero según su criterio.

1. ¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

2. ¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de los medios adecuados?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

3. ¿Se ha enterado de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

4. Está informado de los recursos y herramientas a los que tiene acceso para desarrollar en forma correcta su trabajo?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

5. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para sus labores cotidianas?

- Teléfonos
- Correos Electrónicos
- Carteleras
- Revistas
- Reuniones
- Discursos

Otros \_\_\_\_\_

6. ¿Considera Ud. que es comunicado oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Departamento de Desarrollo Humano?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

7. ¿La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

8. ¿Considera Ud. que los programas impartidos de comunicación han influido positivamente en los objetivos de su área?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

9. ¿Considera Ud. que en el Departamento de Desarrollo Humano se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

10. ¿Considera usted que su jefe y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

11. ¿Considera usted que los medios de comunicación del Departamento de Desarrollo Humano son efectivos?

**Totalmente de acuerdo**

**Parcialmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Totalmente en desacuerdo**

**Parcialmente en desacuerdo**

12. ¿Realizan reuniones entre departamentos?

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<input type="text"/>	
<b>De acuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. ¿Considera que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo sea agradable?

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<input type="text"/>	
<b>De acuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>