



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO FINAL PARA EL EXAMEN COMPLEXIVO**

**CASO DE ESTUDIO:**

**“EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO  
PROPULSOR DE LA HUMANIZACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES: ¿NECESIDAD O ESTRATEGIA?”**

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Comunicación  
con mención en Comunicación Organizacional**

**ELABORADO POR:**

**Eduardo Humberto Molina Landeta**

**Guayaquil a los 30 días del mes de Enero del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSTGRADO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Licenciado en Comunicación Social Eduardo Humberto Molina Landeta, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional

Guayaquil, a los 30 días del mes de Enero del año 2016

### **REVISORES:**

---

Dra. Irene Trelles

---

Mgs. Cecilia Herbas

### **DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

Dra. Mónica Franco Pombo



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**YO, Eduardo Humberto Molina Landeta**

### **DECLARO QUE:**

El trabajo final para el Examen Complexivo, Caso de Estudio: “El Comunicador Organizacional como propulsor de la Humanización en las Organizaciones: ¿Necesidad o Estrategia?” previo a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, 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 final para el Examen Complexivo del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes Enero del año 2016

### **EL AUTOR**

---

Eduardo Humberto Molina Landeta



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSTGRADO**

## **AURORIZACIÓN**

**Yo, Eduardo Humberto Molina Landeta**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Examen Complexivo, Caso de Estudio: “El Comunicador Organizacional como propulsor de la Humanización en las Organizaciones: ¿Necesidad o Estrategia?”, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y total autoría

Guayaquil, a los 30 días del mes de Enero del año 2016

## **EL AUTOR**

---

Eduardo Humberto Molina Landeta

Dedico este trabajo especialmente a las personas más importantes de mi vida, Fany Landeta y René Molina, Mis Padres, ya que gracias a su continuo esfuerzo y dedicación me he convertido en la persona que hoy soy, lo cual me permite creer en ser el ejemplo que cada día construyo para la mujer que me robo el corazón, Mi Hija Judith Elena, estas 3 personas en especial son el Eje Principal de Mi Vida.

Agradezco a mis hermanos, Xavier y Cristina, que siempre han estado a mi lado y nunca han dejado de apoyarme en todas las facetas de mi vida, a la madre de mi hija, Martha Delia, por haber sido la persona que sin importar las veces que necesito hacerlo, no declino en impulsarme a concluir esta etapa de estudios, y a todos los buenos amigos y familiares que con su muestras de cariño hoy son parte de mi vida y estarán muy contentos de celebrar junto a mi este SUEÑO ALCANZADO.

Eduardo Humberto Molina Landeta

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es demostrar la importancia del papel que desempeña el Comunicador Organizacional en las Organizaciones para ser el encargado de propulsar el Modelo Humanístico, tan necesario en los tiempos en que vivimos en donde el avance tecnológico cada vez gana más espacio y puede llegar a ser una herramienta de separación en muchos de los casos cuando no es bien direccionada, dejando al ser como tal en un segundo o tercer plano.

El estudio se centra en demostrar como la comunicación se ha vuelto un eje fundamental en el ámbito laboral, ya que tanto la interna como la externa deben ser bien estructuradas y con un propósito definido, para que así permita que la humanización forme parte de las políticas con que se maneje la organización, y no sea solo como una alternativa para solucionar problemas a futuro.

Una vez que queda demostrado la viabilidad de nuestro estudio, entra la planificación para crear la Estrategia de Comunicación que mejor se adapte de acuerdo a los lineamientos y objetivos de la empresa u organización, para que así todos los departamentos sepan con mayor claridad qué tipo de comunicación se va a manejar, y para que les va a servir que se lo maneja de acuerdo a ese plan estratégico.

**Palabras claves:** comunicación, organización, humanización, estrategia

# Índice

<b>1. Introducción</b>	09
1.1 Fundamentación del Tema	10
1.2 Antecedentes	12
1.3 Descripción del objeto de Investigación	13
1.4 Justificación del Estudio	14
1.5 Preguntas de Investigación	15
1.6 Objetivos	15
1.6.1 General	15
1.6.2 Específicos	15
1.7 Diseño Metodológico	16
1.7.1 Enfoque de Investigación	16
1.7.2 Tipo de Estudio	16
<b>2. Fundamentación Teórica</b>	16
2.1 La Organización	16
2.2 La Comunicación	18
2.2.1 Humanización de las Organizaciones	21
2.3 La Comunicación Organizacional	23
2.3.1 Abordaje teórico y enfoques en su definición	23
2.3.2 La transversalidad de la Comunicación	25
2.4 La Gestión de la Comunicación	26
2.4.1 Postulados e importancia	26
2.4.2 La Proyección Estratégica de la Comunicación	28
2.4.2.1 Comunicación Estratégica para la Humanización de las Organizaciones	32
<b>3. Universo y Muestra de Investigación</b>	35
3.1 Identificación de Fuentes	35
3.2 Procedimiento de recolección de datos	35

<b>4. Conclusiones</b>	36
<b>5. Recomendaciones</b>	39
<b>Bibliografía</b>	41



# **“EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO PROPULSOR DE LA HUMANIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ¿NECESIDAD O ESTRATEGIA?”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Toda forma de sociabilidad humana se da en dos variantes principales, la primera son los grupos humanos, la segunda las organizaciones. Las organizaciones están en la raíz misma del desarrollo y el progreso de la humanidad, de ahí la importancia de estas estructuras sociales.

Dentro de estas dos variantes la comunicación como tal desempeña un rol muy importante dentro de las organizaciones, ya que no se puede imaginar que en los tiempos actuales donde existen tantas vías para comunicarse efectivamente y acortar los tiempos y las distancias gracias al avance tecnológico que ha desarrollado el ser humano, existan organizaciones que desestimen la importancia de tener un departamento de comunicación que maneje efectivamente los mensajes y flujos externos, pero sobre todo internos que se generan continuamente con la debida estructuración y planificación, o de forma aleatoria.

Tomando en cuenta lo planteado, la propuesta de este trabajo de investigación se orienta a destacar la importancia del factor humano, ya que las organizaciones no pueden olvidar o descartar que sus integrantes son quienes le dan forma a lo que las directivas proyectan a que sean y se desarrollen sus organizaciones, el Comunicador Organizacional juega un rol principal para que se cumpla esta propuesta de estudio

Es el canalizador para que haya una buena y mejor comunicación con todos sus componentes y públicos externos, pero sobre todo el ejecutor de las delineaciones y estrategias para que la humanización no sea tan solo un punto más a desarrollarse dentro de los planes de ejecución a cumplir al corto, mediano y largo plazo, sino ese gran objetivo para que la organización mejore y crezca en base a resultados reales que se puedan medir, y seguir evolucionando producto de los resultados conseguidos desde su inicio.

## 1.1 Fundamentación del Tema

Hoy día las organizaciones de todo el mundo tienen que actuar frente un contexto extremadamente turbulento y competitivo, cuyo dinamismo exige mayores capacidades de adaptación y diferenciación para poder sobrevivir en el mercado. Con este fin, es preciso tomar medidas de carácter estratégico que se dirijan a propiciar el desarrollo organizacional a través de una eficiente gestión de la comunicación.

Cuando se habla de gestionar la comunicación con vistas a alcanzar los objetivos organizacionales, generalmente se piensa en la importancia de la comunicación externa. Sin embargo, para mejorar el desempeño de las instituciones, tan necesaria es esta como la que se dirige hacia el público interno de la organización.

Para entender la dimensión real de la problemática que esta situación plantea es necesario establecer la diferencia entre ambos tipos de público.

El público externo está compuesto por:

Todas aquellas las personas que tienen alguna relación con la institución, pero se mantienen fuera de las estructuras organizativas de la organización. En esta categoría podría incluirse entonces los clientes, los proveedores, la comunidad, las instituciones reguladoras, entre otras. (Moss, 2000)

Por otra parte el público interno:

Incluyen las personas que conforman una organización y que se mantienen directamente vinculados a ella durante un tiempo determinado. Por ejemplo, en el caso de una empresa, en el público interno se pudiera incluir los directivos, accionistas, trabajadores directos a la producción y de apoyo. (Moss, 2000)

Muchas entidades olvidan que sus miembros constituyen el motor impulsor de las mismas, por lo que existe una tendencia a sólo dirigir las investigaciones y estrategias hacia factores externos –como los clientes, por sólo citar un ejemplo–, descuidando al público interno.

Pocas organizaciones les atribuyen la importancia debida a sus propios trabajadores como factor decisivo en el proceso de producción y servicios, así

como tampoco a la atención suficiente a la unidad, la entrega al trabajo, la felicidad de los miembros y el consenso colectivo, elementos que deben constituir elemento prioritario. Se podría afirmar que (Manucci, 2005, pág. 3) tiene razón al expresar que “las organizaciones transitan el desafío cotidiano de mirar más allá de sus creencias para diseñar un espacio de desarrollo que trascienda la rutina de sus hábitos.”

En este proceso de atención, el comunicador organizacional se torna un ente fundamental para la gestión coherente de la comunicación, facilitando la construcción de significados compartidos; garantizando el desarrollo de espacios participativos, favoreciendo el enriquecimiento de las decisiones a tomar; proporcionando mayor valor a los trabajadores como sujetos activos en todas sus dimensiones y tributando a la permanente coordinación interna con un enfoque sinérgico. (Noguero, 2000)

Sin embargo, resulta evidente que la mayoría de las organizaciones no cuentan con un comunicador organizacional, ni tan siquiera con un departamento cuyas funciones se centren en la gestión de la comunicación, a pesar de que muchas de las problemáticas que presentan constituyen cuestiones del ámbito de la comunicación organizacional. Durante mucho tiempo las actividades propias del comunicador han sido delegadas a los departamentos comerciales, o de ventas, subordinando el enfoque comunicativo de la organización a un mero instrumento de la mercadotecnia.

Con el tiempo esta situación ha sido corregida, y la presencia de un comunicador en las organizaciones ha comenzado a reconocerse, cada vez con mayor fuerza, como una necesidad y un factor estratégico; sobre todo para la facilitación de procesos de humanización que conlleven a la obtención de mejores resultados.

Esto puede estar dado por una mayor comprensión del papel de la comunicación como proceso transversal que impulsa y facilita el trabajo del resto de las áreas, así como su mejor complementación entre las mismas, creando una sinergia en donde todas las partes tienen sus roles bien definidos, pero que no pueden estar aisladas las unas de las otras.

Se hace necesario entonces, no solo la aceptación de una estructura de comunicación formal y especializada, que paralelamente forme parte del proceso de decisiones, sino que además se gestione. En este sentido, la implementación de estrategias de comunicación debe ser considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones del entorno, tanto externo como interno, y debe ejercer un poder expresivo en los procesos de gestión participativa.

## 1.2. Antecedentes

La literatura especializada contempla numerosas investigaciones sobre la humanización de las organizaciones y el rol que asume el comunicador organizacional en este sentido, a pesar de constituir este un tema relativamente novedoso y que no se circunscribe solamente al ámbito organizacional. Para fines del presente estudio se considerarán los aportes registrados en los siguientes estudios:

- Aguadero, Francisco (2012): *Humanizar la Comunicación, encarnar la estrategia*. Ponencia presentada en el X Encuentro del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), julio 2012, República Dominicana.
- Formanchuc, Alejandro. (2012): *Humanizar la empresa. Una práctica en diversos sectores*. (en) Revista Imagen y Comunicación, N°. 30, junio 2012.
- Martín Serrano, Manuel (2009): *CIESPAL y la humanización de la comunicación: Puente entre el estado de las ciencias y la práctica de la comunicación*. Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación (107). pp. 24-31.
- Pérez, Rafael. (2008): *Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada* (en) “Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias”. Organización Católica latinoamericana y caribeña de Comunicación (OCLACC)/Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Quito (Ecuador).
- Torres, Reiny. (2008) *Humanización de la comunicación y la política para edificar la paz en Venezuela*. Universidad del Zulia: Venezuela. Tesis doctoral para optar al título de Doctora en Ciencias Humanas.

### **1.3. Descripción del Objeto de Investigación**

El mundo actual se caracteriza por su vertiginosidad, lo que obliga a las organizaciones a transformarse continuamente en aras de adaptarse a las nuevas dinámicas. Lo anterior no solo incide en las organizaciones como entes abstractos, sino en su capital humano, y esencialmente, en sus formas de interrelacionarse. La comunicación, en su carácter transversal, es decir, que atraviesa indistintamente los diferentes procesos y áreas que componen una organización, constituye una de las principales herramientas a través de la cual es posible viabilizar la humanización que se precisa.

Sin embargo, para que la comunicación sea reconocida en su papel creativo y desarrollador, debe primero transformarse en una necesidad compartida por todos para, con base en ello, propiciar el diseño de estrategias que tributen no solo a los objetivos propuestos, sino que estas se enmarquen dentro de conceptos humanistas y humanizadores dentro de la organización. Para potenciar que esto suceda es necesario que, en palabras de Joan Costa (2003.Octubre 21): “que la empresa siga una política de comunicación basada en la ética, en el buen gobierno corporativo, en la ecuanimidad de su misión y en los valores que determinan la cultura de esa organización”.

En este campo deben considerarse los aportes realizados por la Dra. Irene Trelles (2013: pp. 2013-231), importante investigadora cubana que en su artículo “Comunicación de la Ciencia y la Tecnología y cultura científica para la prevención de riesgos. Experiencia cubana” plantea que “los comunicadores necesitan conocimientos amplios y especializados, y los expertos determinadas destrezas en el ámbito comunicativo para que sus exposiciones sean asumidas adecuadamente” (p. 225). Por supuesto, una comunicación en la que los actores están mejor preparados con diversos conocimientos y herramientas, tenderá a la humanización del proceso.

Por otra parte, Irene Trelles (2004) ha planteado, en relación con la comunicación en las organizaciones que:

El uso sinérgico mejora el funcionamiento de los canales y perfecciona la coordinación de los elementos que conforman el sistema, e

influye en una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno, y una mejor interrelación con el entorno externo (pág. 45)

Es por ello que la presente investigación pretende centrarse en el análisis del comunicador organizacional como un sujeto que puede y está en la obligación de favorecer el tránsito de la comunicación (en su concepción tradicional) a la humanización (como máxima expresión de la comunicación). Todo ello fundamentado en la máxima de que la humanización de las organizaciones solo es posible a partir de la comunicación y desde perspectivas culturales integradoras y holísticas.

No se puede perder de vista que el surgimiento de la figura del comunicador relativamente reciente y está relacionado con la evolución natural de las organizaciones. El propio Costa (2003.Octubre 21) reconoce que:

La presencia del director de comunicaciones responde, entonces, a los escenarios cada vez más complejos que la empresa debe atender al mismo tiempo, a la diversidad de las relaciones dentro y fuera de la compañía y a la diversidad de públicos que enfrenta (pág. 1)

#### **1.4. Justificación del Estudio**

La singularidad del estudio que se presenta estriba en la realización de una exhaustiva revisión bibliográfica que posibilite el adentramiento en un tema de estudio escasamente abordado: la humanización de las organizaciones; tema que actualmente cobra especial auge debido a la incapacidad manifiesta en numerosas organizaciones de viabilizar con éxito sus objetivos, debido fundamentalmente, a la inadecuada gestión de la comunicación, lo que se revierte en por ende, en sus públicos internos y externos.

En el ámbito teórico, la importancia de la investigación reside en la generación y enriquecimiento del debate y análisis teóricos, a partir de las consideraciones postuladas por numerosos especialistas en la materia y las propias consideraciones del autor. Asimismo, el estudio pretende aportar una serie de aspectos claves para el diseño de estrategias comunicacionales dirigidas a la humanización, en correspondencia con la realidad y el contexto ecuatoriano.

En el orden metodológico el estudio constituye una guía para la realización de estudios similares sobre cuestiones vinculadas a la temática fundamental que se aborda. En la investigación se utilizan herramientas y técnicas que permiten profundizar en el análisis y comprensión de la comunicación humanizante.

Por su parte, en lo concerniente al valor práctico, es preciso destacar que aun cuando se presente un estudio teórico, el mismo responde a problemáticas detectadas en la experiencias práctica del propio autor, por lo que se procura contribuir con el fortalecimiento y perfeccionamiento de las mismas en un ámbito de acción específico: la comunicación en las organizaciones.

Relacionado con lo anterior, la investigación presenta una considerable relevancia social debido a que el tema objeto de estudio se encuentra estrechamente relacionado con la Responsabilidad Social inherente a cada organización y, específicamente, con lo relativo a la consecución de estándares de satisfacción y motivación favorables en el talento humano.

## **1.5 Preguntas de Investigación**

- ¿Qué rol desempeña el comunicador organizacional para la humanización de las organizaciones?
- ¿Qué se entiende por humanización de la comunicación organizacional?
- ¿Es realmente necesario o estratégico contar con un comunicador en las organizaciones?
- ¿Cómo propender desde la comunicación a la humanización de las organizaciones?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 General**

- Analizar el rol del comunicador organizacional como propulsor de la humanización en las organizaciones de acuerdo en fuentes teóricas relacionadas

### **1.6.7 Específicos**

- Caracterizar las tendencias conceptuales sobre humanización de la comunicación en el ámbito de las organizaciones.

- Profundizar sobre la importancia del comunicador organizacional como propulsor de la humanización en las organizaciones.
- Exponer aspectos claves para el diseño de estrategias comunicativas dirigidas a la humanización de las organizaciones.

## **1.7 Diseño Metodológico**

### **1.7.1 Enfoque de Investigación**

El presente estudio se apoya en el Enfoque Cualitativo de investigación, enfoque dirigido a “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010)

En este tipo de estudio la revisión bibliográfica resulte esencial para el adentramiento en el tema objeto de estudio, se realiza para “detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

### **1.7.2 Tipo de Estudio**

Considerando el alcance de la investigación, esta se define de tipo teórica o pura, es decir, “aquella que refleja las relaciones esenciales existentes entre las propiedades, objetos y fenómenos.” (Zayas, 2010)

En este tipo de investigaciones, no se realiza investigación de campo ya que el objetivo esencial radica en verificar o contrastar teoría, a partir de la revisión bibliográfica-documental.

## **2. Fundamentación Teórica**

### **2.1. La Organización**

El nivel de importancia que han tenido las organizaciones a lo largo de la historia ha generado su estudio por diferentes investigadores a partir de la Revolución Industrial. En su libro “La comunicación en las organizaciones”, el investigador mexicano Carlos Fernández Collado (1997) precisa que:



Una organización está integrada por dos o más personas que cumplen con los siguientes requisitos: saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. (pág. 13)

Fernández Collado (1997) refiere un concepto bastante generalizado, teniendo en cuenta los vínculos que se establecen entre los miembros de una organización, su relación con el entorno y los procesos de transformación que se llevan a cabo en función de objetivos comunes.

Esta definición puede ser enriquecida por los apuntes del ingeniero chileno Sergio Etcheverry Gutiérrez (2004), quien reconoce que una entidad está conformada por una estructura de trabajo, mediante la que se logran determinados objetivos de forma coordinada. Esta estructura se concibe en función del Principio de la División del trabajo por la parte funcional y del Principio de la Departamentalización por la parte estructural.

Etcheverry estima que:

(...) Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.” (Etcheverry, 2004, pág. 4)

Asimismo, Etcheverry plantea que en la organización debe existir una jerarquía, estableciendo los diferentes niveles de toma de decisiones, “ya que no todos los componentes tienen igual nivel y contribución al logro de los fines diferentes que tienen asignados (característica de la Diferenciación)”. Igualmente, la institución manifiesta un orden (material y social), el que se aplica “a la

administración de las personas en su relación con las tareas que deben desarrollar en su puesto de trabajo (el Cargo).” (Etcheverry, 2004, pág. 1)

Sin embargo, se considera que, aun cuando este nivel de especialización contribuye al logro de la calidad y facilita el dinamismo de los procesos de trabajo, puede convertirse en un riesgo para el enfoque sistémico si no es bien administrado; pues pudiera suceder que los miembros de la entidad no logren comprender que aun cuando cada uno tiene responsabilidades por las que debe responder, lo más importante es que todos los esfuerzos tributen a un resultado global: el logro de las metas empresariales, con las que los trabajadores deben estar comprometidos.

Es la comunicación, como proceso productor y reproductor de signos y símbolos sociales, el proceso encargado de fomentar el compromiso de los trabajadores con las metas organizacionales. Por este motivo es de vital importancia analizar con mayor profundidad la comunicación.

## **2.2. La Comunicación**

La práctica comunicativa es tan antigua como el ser humano en sí mismo. A medida que el hombre fue evolucionando, se fue haciendo más dependiente de la necesidad de comunicarse.

La palabra comunicación se deriva de la raíz latina *communis* que significa poner en común algo con otros, expresa un algo compartido. De *communis* se derivan los términos comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre *comunicarse* y *estar en comunidad*. (Asín, 2008, citado en González, 2009).

Entre la amplia gama de autores que han definido el proceso comunicativo se encuentra Virginia Satir, quien lo define como:

Un proceso verbal y no verbal de solicitar algo del receptor y, también, como proceso de dar y recibir información. Es un proceso que consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un comunicador y de la reacción, es decir, respuesta del comunicando a lo comunicado según su manera de percibir el contenido. (1986, p. 89).

José Escartín, por su parte, la define como “un proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro”. (2004, p.67) De hecho, esta reflexión ha llevado a algunos teóricos a visualizar la comunicación como un proceso generador de influencias, es decir, plantear que la comunicación solo existe en aquellos casos en que ocurre una transformación de la conducta del destinatario de los mensajes.

Otros autores como D. Howe (1997) y Lucas Marín (citado en Trelles, 2004) ofrecen en sus definiciones ideas similares sobre el término “comunicación”. De modo general, la aceptación de la comunicación como un proceso es casi unísono para los autores.

En los estudios de comunicación se aprecian dos tendencias esenciales para plantear los diferentes criterios teóricos: “la comunicación desde la transmisión (“proceso” unidireccional, unilateral, lineal) y la comunicación desde el diálogo (proceso bidireccional, interactivo, es el hacer común, donde se comparte).” (González, 2009, pág. 5)

A criterio de Vidal (2000), estas tendencias generan dos modelos definibles en lo teórico:

a) La comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación.

b) La comunicación como proceso horizontal”, multidireccional, que es por esencia participativo. (Vidal, 2000, citado en González, 2009)

La defensa del modelo multidireccional queda por lo general en el campo teórico de la comunicación. Su aplicabilidad es sumamente defendida, como cuestionada por la supuesta falta de funcionalidad práctica. Por otro lado, la comunicación como proceso unidireccional ya ha superado los antiguos esquemas que la vieron nacer, para centrarse actualmente en la búsqueda y perfeccionamiento de variantes más *participativas* de dominación. (González, 2009, p. 5)

Basado en los criterios anteriores, se considera que la comunicación trasciende la simple expresión, admisión y análisis de los mensajes con fines manipuladores y constituye:

Un sistema de procesos que se manifiestan en un contexto histórico, cultural y social determinado, que generan, mediatizan y facilitan las relaciones humanas; en los cuales se construyen y reconstruyen significados a través del intercambio de signos y símbolos a diferentes niveles de estructuración de los sistemas y procesos (González, 2011, p. 7).

La visión de sistema es muy importante, ya que de alguna manera remite a las teorías de los sistemas, donde se plantea que un sistema cualquiera es algo superior a la mera conjunción de los elementos. Cuando se está en presencia de un sistema entonces se puede hablar de características emergentes, las que no se le puede atribuir específicamente una de las partes, sino que surgen cuando todos los elementos están integrados y aportando al desarrollo de un nuevo proceso superior.

La comunicación como proceso, conjuntamente con el trabajo, se encuentra en la base misma del desarrollo de la especie humana. Para su supervivencia los hombres transforman la naturaleza y la utilizan, valiéndose de instrumentos y herramientas, para reproducir las condiciones materiales de su existencia.

El trabajo al que se hace alusión es colaborativo -en un principio mediante el uso colectivo de herramientas simples, la división rudimentaria del trabajo y el intercambio de mercancías- como principio organizativo de la sociedad. La existencia de una estructura social, además de facilitar la actividad productiva, permite y favorece la comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad y la transmisión del conocimiento acumulado por una generación a otra. Por supuesto, estos procesos son interdependientes.

La teoría de la comunicación se especializa “en el estudio de los comportamientos expresivos y está incluida en el más amplio marco del análisis de los actos. Esa teoría se desplegará en campos específicos que terminarán

correspondiéndose con una o varias ciencias de la comunicación.” (Saladrigas, 2006: 17). Entre las que se encuentran:

Aquellas que se ocupan de las interacciones comunicativas en la que los actores son animales.

Aquellas que se refieren a interacciones comunicativas, cuyos actores son humanos. De esta última se derivan dos campos de especialización:

1. El estudio de las comunicaciones cuyas regulaciones son de carácter privado: “comunicación interpersonal”.

2. Las comunicaciones reguladas institucionalmente: el campo de la comunicación pública. (Martín Serrano, 1990, cit. en Saladrigas, 2006)

La presente investigación, se enmarca en el segundo campo de estudio, al cual se dedicará el siguiente epígrafe.

### **2.2.1. Humanización de las Organizaciones**

Para muchos resulta indiscutible que la comunicación constituye un elemento esencialmente humano, es decir, ciencias como la sociología, la antropología, la psicología, entre otras, coinciden en que uno de los atributos que le confieren a la humanidad su carácter como tal, reside en la capacidad de comunicación, lo que diferencia al ser humano del resto del mundo animal.

Siendo así, es posible asumir que la naturaleza humanizante de la comunicación no solo constituye una característica o particularidad propia del acto comunicativo en sí, sino que constituye parte activa de la conformación de la persona. En coincidencia con lo anterior, Francisco Aguadero sostiene que la comunicación “es un acto necesario que adquiere dimensiones distintas a través de la historia, que se impregna de valores y se degrada hasta llegar a ser antítesis y negación de su función original.” (Aguadero, 2012: 3)

En opinión del propio autor, la deshumanización de la comunicación inicia con los procesos de conquista y explotación del hombre por el hombre, cuando la comunicación comienza a ser utilizada como un instrumento de dominación; periodo que se extiende a la esclavitud, el feudalismo y más recientemente, el capitalismo.

La comunicación en los tiempos modernos ha estado enfocada a prolongar el consumismo, que termina consumiendo a los consumidores. Néstor García Canclini (2008) ha realizado un interesante estudio sobre estas cuestiones en las que plantea el consumo como lugar de reproducción de la fuerza de trabajo y expansión del capital, y por otro lado, como el lugar donde las clases sociales compiten por la apropiación del producto social.

Sin embargo, actualmente es posible apreciar determinados intentos por rescatar la capacidad humanizante de la comunicación, especialmente en el ámbito de las organizaciones.

Por una parte, se evidencia una amplia revolución de las redes sociales, con las que se pretende potenciar la interacción y el contacto individual entre las personas y movimientos sociales; por otro lado, resulta evidente la importancia dada al concepto de responsabilidad social, el cual demanda que los individuos, ya sean los que forman parte de la organización así como los que constituyen su razón de ser (clientes o usuarios), sean debidamente escuchados y tomados en consideración.

De acuerdo a Manuel Martín Serrano (2010), aun cuando se realiza un intento por re-humanizar la comunicación:

Los estudios científicos sobre la comunicación se están expandiendo y rehaciendo. Nunca antes han sido tan importantes, como ahora lo son, para el avance de las fronteras del conocimiento. Al tiempo, emerge una era dependiente como ninguna, de la producción social de comunicación. Son transformaciones que están conectadas pero, sin embargo, evolucionan de manera independiente y, en algunos aspectos, divergentes. Las ciencias están centradas en el papel que la comunicación cumple en la humanización y la socialización. En cambio, la producción comunicativa se encamina hacia usos tecnológicos y macrosociológicos de la información, desvinculados de esas funciones antropológicas. (CHASQUI, 2010: p. 1).

Según el autor, existe una disconformidad entre la teoría y las prácticas comunicativas, las que no son consecuentes entre sí y por tanto, no redundan en

los mismos objetivos. Esto trae aparejado, entre otros aspectos, que se haya desvirtuado el componente humanizador de la comunicación, repercutiendo negativamente en el sentido de convivencia, armonía e integración que debe primar en cualquier colectivo de personas, ya sea laboral o de otra índole.

Dominique Wolton refiere que los tiempos actuales son tiempos de mundialización, donde la comunicación es víctima de constantes adulteraciones; por lo que se precisa “salvar la comunicación”, siempre desde la preservación de su dimensión humanista. (Wolton, 2004: 23). Otros autores se refieren a la mundialización como globalización, y reconocen que en los marcos de este proceso “el que lleva la iniciativa es el mercado, él es el que ahora regula las relaciones entre los pueblos, las naciones y las culturas, el que pone los modelos de comunicación y dinamiza las redes.” (Martín J. , 1994: 60-69).

Ciertamente, la humanización de la comunicación representa un desafío tanto en lo teórico como en lo práctico, debido sobremanera a que se precisa de una evolución y madurez social, que solo es posible con el planteamiento de estrategias que tributen a una transformación colectiva. El reconocimiento de que la comunicación ha estado y está en deuda con la humanidad pasa, fundamentalmente, por la declaración abierta de que la intelectualidad y la praxis han sido insuficientes y, por tanto, precisan encaminarse hacia nuevos proyectos dirigidos a la reivindicación del valor transformador, creador y humanizador de la comunicación.

### **2.3. La Comunicación Organizacional**

#### **2.3.1. Abordaje teórico y enfoques en su definición**

La concepción de la comunicación organizacional ha transitado por diferentes enfoques. Las perspectivas de la comunicación organizacional en las que suelen situarse las diferentes visiones son la tradicional, la interpretativa y la crítica (Saladrigas, 2005: 2).

Sin embargo, los intentos por comprender a cabalidad el fenómeno de la comunicación se puede limitar a dos extremos, en uno se entiende como un proceso mecánico, donde el emisor es el componente más importante, el receptor es sólo un ente pasivo y el enfoque es transmisivo; otros la definen desde una

dimensión psicológica, poniendo mayor atención en los filtros conceptuales presentes en la recepción. Ninguno de estos dos enfoques aborda la comunicación organizacional en toda su magnitud, pues esta es mucho más compleja. La comunicación debe comprenderse como un elemento integrador de la organización, y se debe reconocer su repercusión tanto en el ámbito estructural como en el de las relaciones humanas. (Salo, 2000, pág. 47)

Esta perspectiva pone énfasis en el enfoque sinérgico y logra el equilibrio entre los canales formales e informales y entre los diferentes tipos de mensajes. Sin embargo, se le critica la escasa alusión a los elementos culturales presentes en toda organización y en todo proceso comunicativo. Esta deficiencia la suple el enfoque simbólico-interpretativo, el que considera a la comunicación como “un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos”, asignando roles importantes e intercambiables tanto a emisores como a receptores. (Trelles, 2004, pág. 11)

Este enfoque centra su atención en las relaciones humanas y los aspectos que median su comunicación, sin descuidar el carácter sistémico. Basada en esta propuesta, Trelles incorpora el enfoque sistémico-cultural, perspectiva que concibe a la comunicación como:

(...) Parte del sistema organizacional, que contribuye al funcionamiento de este a partir de los procesos de construcción de significados compartidos que se producen en la interacción entre los miembros de la organización, y en la relación de ésta con su entorno externo. La finalidad última de la comunicación es el logro de los objetivos empresariales u organizacionales, sobre la base de la participación y la implicación de sus integrantes. (Trelles, 2002:103-104).

Los elementos principales del modelo apuntan a la interrelación entre comunicación y cultura, entendiendo esta última como parte esencial de la organización; al enfoque sistémico; a la implicación de los integrantes con la institución; y a la importancia de la retroalimentación y de la participación para la gestión de comunicación. Se coincide con la profesora en que la comunicación resulta una herramienta de gestión indispensable para el logro de los objetivos y metas empresariales a través de los procesos de trabajo.



En este sentido, las investigadoras norteamericanas Diane M. Gayeski y Barbara E. Woodward (1996) han definido que la comunicación organizacional –o corporativa– constituye prácticas profesionales de desarrollo e implementación de reglas y herramientas de comunicación, que favorecen la comprensión, aceptación y aplicación de procedimientos que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización. Esta concepción, si bien no constituye una definición completa y compleja del objeto de estudio, pone énfasis en un punto importante que no se debe perder de vista: los procesos organizacionales.

### **2.3.2. La transversalidad de la Comunicación**

Según Trelles:

(...) Existen funciones, áreas, campos con objetivos no comunicacionales, pero lo que sí es inobjetable es que la comunicación es un vector transversal, presente en todas y cada una de las funciones de la organización, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma. (2002: 94)

La transversalidad es uno de los principios fundamentales de la comunicación, tal y como expresa también Jorge Santana:

(...) La comunicación es un vector transversal que atraviesa a toda la organización: a los procesos productivos y de prestación de servicios, a la construcción de la identidad, la cohesión y la coordinación de las acciones de dirección, al desarrollo de los valores y del conocimiento, a la construcción de consensos, entre otros. (Santana, 2001: p. 23)

Se considera que la forma en que se manifieste la comunicación influirá en la manera o el enfoque con que determinado proceso se desarrolle; y viceversa, el modo en que esté concebido el proceso condicionará el carácter que tome la comunicación en el mismo.

Este criterio se puede avalar con el juicio de Trelles cuando plantea:

La comunicación institucional es un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo esto; influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez

es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad. (Trelles, 2005: 29)

Como se ha podido deducir, la Comunicación Organizacional atraviesa transversalmente dos campos de acción: hacia el interior de la empresa y hacia el entorno que la circunda. Para fines de la presente se asumen ambos escenarios de acción para la comprensión holística del proceso de humanización de la comunicación en las organizaciones.

## **2.4. La Gestión de Comunicación**

### **2.4.1. Postulados e importancia**

La gestión de la comunicación ha sido definida por Trelles como “la planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades” (2002:93). Esto implica coordinar de manera integrada y coherente todos los esfuerzos destinados a la comunicación, tanto al interior de la organización como hacia el entorno con el que se relaciona, sobre la base de un enfoque sistémico cultural.

La gestión de la comunicación requiere “en primer lugar de claridad en torno al concepto de comunicación, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación en función de objetivos de imagen global, de la entidad como un todo.” (Trelles, 2005:29)

Para ejercer la gestión comunicativa se necesita de una instancia –a la que se ha denominado DIRCOM–, cuya dimensión dependerá de las características de la institución. Esta debe ubicarse lo más cercano posible a la máxima dirección de la empresa, con el objetivo de gestionar procesos transversales de comunicación con un enfoque integrador en el discurso, desarrollar efectivamente su función de mediador entre los trabajadores y los jefes, así como contar con pleno respaldo de la Dirección.

No obstante, aunque se concuerda con que esta es la ubicación ideal del DIRCOM, se considera que puede variar en dependencia de las características de la institución en cuestión, siempre que se sea consecuente con el planteamiento de

Joan Costa, quien declara que el DIRCOM “debe fungir como una suerte de director de orquesta que debe contar no sólo con la facultades de interpretación y conducción, sino además debe poseer alto nivel de creatividad y sentido estratégico.” (Cit. en Trelles, 2005:30)

Diversos autores ahondan en los estudios de la gestión de la comunicación, ofreciendo sus posturas en cuanto al tema. Entre estos se encuentran: Villafañe (1999), Costa (2001), Chávez (1988), Trelles (2002), Goldhaber (s.f.), los cuales han esclarecido principios básicos de la gestión de la comunicación, como son:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.
- Vinculación entre gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos.
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación. (Trelles, 2002: 54-55)

Es indispensable considerar la importancia de la gestión de los procesos de comunicación, pues de esta forma se viabilizan, de manera sinérgica e integradora, los procesos de trabajo que componen el sistema organizacional; se favorece la creación de una imagen positiva de la empresa en la mente de sus públicos; se proyecta y fortalece la identidad de la institución; se tributa a la cohesión organizacional y a procesos participativos para la creación de consenso;

se construye y socializa la cultura organizacional; y se contribuye a la conformación de un clima organizacional armónico en las entidades.

#### **2.4.2. La Proyección Estratégica de la Comunicación**

La proyección teórica sobre las cuestiones estratégicas y pensamiento estratégico son abundantes, dispersos y variados. Sería imposible establecer una valoración de cada uno de enfoques pero una de las visiones más interesantes resulta el de Matilla (2008) quien a partir del análisis de las tesis propuestas por Mintzberg (1999), Porter (1989) y Baily y Johnson (1992) agrupa “las diversas corrientes o escuelas de pensamiento estratégico en cinco modelos: prescriptivos, descriptivos, comprensivos, socioculturales y de transformación. Estos cinco modelos ponen de manifiesto la gran diversidad de enfoques”(Aguadero, 2012: 5).

La sinergia e integración en la gestión de la comunicación sólo puede conseguirse con el diseño e implementación de estrategias de comunicación que tributen a los objetivos empresariales, lo cual está comprendido en las funciones del Directivo de Comunicación o DIRCOM. Precisamente, Joan Costa afirma que “no se puede planear una visión comunicativa que no sea desde una visión estratégica”, y en este punto añade: “Este es el gran cambio que introdujo el Dircom”. (DiariodeMercadeo.com, 2015)

Una estrategia, en su sentido más amplio, es el medio, la vía, el cómo para la obtención de los objetivos de una organización, es el momento en el que se sueña el futuro que se desea construir. Carlos Núñez, insistente defensor de la planeación estratégica, explica que “justamente lo que intenta la planeación estratégica es diseñar el escenario del futuro, que con una visión realista y audaz al mismo tiempo, permita modificar sustancialmente el estado de cosas del cual se parte.” (Núñez, cit. en Portal, 2006: 86) Del planteamiento anterior, es posible discernir que a estrategia se instituye como una proyección para un posicionamiento futuro.

Cuando se habla de estrategia se debe tener en cuenta que esta posee siete dimensiones que es necesario tener en cuenta: estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso.

La estrategia como anticipación “ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Este enfoque, liderado por la llamada escuela sistémica del *management*, pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente y hacedor de su propio futuro” (Pérez R. , 2011: 52)

La siguiente dimensión es la que entiende la estrategia como decisión, que plantea que esta debe ser vista “como un “conjunto de decisiones” es, sin duda, un enfoque correcto, que viene respaldado por la teoría de los juegos y por la teoría de la decisión” (Pérez R. , 2011: 55)

Ciertamente contar con una estrategia guía los pasos a seguir para la consecución de ciertos objetivos, por esto es que se justifica la dimensión de la estrategia como método. “Desde este enfoque metodológico, la estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?” (Pérez R. , 2011: 56)

Toda estrategia además proyecta cierta posición a partir del aprovechamiento de una ventaja creada o identificada. Es por esto que se puede hablar de una dimensión en la que se entiende la misma precisamente como posición y como ventaja.

Este enfoque posicional presenta a su vez dos corrientes: una concepción estática (pone énfasis en una buena localización, se podría calificar también como topográfica y conecta con otra dimensión: la estrategia como marco) y una concepción proyectiva (nos habla del camino que hay que recorrer para ocupar una posición) (Pérez R. , 2011)

Por otra parte, la estrategia como marco de diferencia pone “el énfasis en la capacidad de la estrategia para acotar territorios de actuación, indicando el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividad.” (Pérez R. , 2011: 58)

Tal vez una de las formas productivas de entender las estrategias es apelando a su dimensión como visión, que expresa que “fuerza de una visión consiste en desencadenar todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas acciones y revisiones.” (Pérez R. , 2011: 60)

Además toda estrategia plantea cierta lógica de acción, y esta es precisamente otra de sus dimensiones.

Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso conlleva una lógica de la acción que no sólo compromete la conducta presente, sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa lógica se derivan. La moderna narrativa tiene el mérito de haber recuperado esta dimensión discursiva de la estrategia al señalar que el objeto de toda estrategia radica en “decir un hacer” en forma de designio. (Pérez R. , 2011: 61)

Basados en esta concepción, se puede entender a la estrategia de comunicación como el proceso estructurado de actividades comunicativas, desarrolladas con el propósito de obtener determinado resultado (Benítez, 2009). Las estrategias de comunicación se diseñan en función de promover un cambio en la organización, con el objetivo de fortalecer la identidad corporativa (lo que implica la cultura organizacional) y de contribuir a la formación de una imagen positiva.

Existen diferentes propuestas metodológicas válidas para su diseño. Una de ellas es acuñada por Carlos Núñez, quien describe los diferentes elementos que la constituyen, así como los pasos que se deben seguir para desarrollarla de forma participativa como “plan estratégico de intervención”. Se considera que esta es una propuesta interesante cuando se trata, fundamentalmente, de organizaciones con fines educativos, políticos, sociales o comunitarios.

Sin embargo, para la planificación estratégica de la comunicación en organizaciones empresariales, se prefiere adoptar metodologías de carácter más sintético y directo, posibilitando la fácil comprensión de los que dirigen este tipo de instituciones.

Santana ha propuesto un diseño metodológico que se nutre de las teorías de las ciencias de la administración y la comunicación. Según su planteamiento, la estrategia debe partir de un diagnóstico donde se detecten las debilidades a las que se intentará dar solución con la estrategia, así como las fortalezas que serán aprovechadas.

También se deben tener en cuenta la misión y la visión de la organización, y sus objetivos estratégicos. Otros aspectos importantes a considerar antes de diseñar una estrategia de comunicación, según plantea Santana (2009), son:

La puntualización de la política de comunicación; el conocimiento exhaustivo del público al que va dirigido, lo que implica una caracterización del mismo; y el presupuesto con el que se cuenta para su implementación. (p. 25)

Una vez cumplidos estos pasos preliminares, se podrá proceder al diseño de la estrategia. Lo primero es: elaborar los objetivos estratégicos de comunicación, que responden a los resultados del diagnóstico y a la política de comunicación definida (Pérez R. B., 2015: p. 3).

Estos deben ser consecuentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Luego, el autor sugiere “elaborar un inventario por público, de los problemas detectados en el diagnóstico”, el que podría realizarse mediante una matriz DAFO. “Esto facilitará ir precisando los objetivos específicos o de apoyo y las acciones que se derivan de ellos.” Posteriormente se identificarán las Áreas de Resultados Claves (ARC). Estas últimas son ámbitos de acción en las que es necesario desplegar todos los esfuerzos necesarios para alcanzar resultados satisfactorios y acordes con los objetivos organizacionales. (Pérez R. B., 2015: P.3)

Se acoge la propuesta de Ivonne Torrente (2012), quien considera que los procesos de identificación de objetivos estratégicos y ARC deben ser participativos, llegando a su definición a partir de múltiples discusiones entre grupos integrados por miembros de todas las áreas y de diferentes niveles de jerarquía. De esta forma, plantea Torrente, se logra crear un compromiso donde “los objetivos dejan de ser ‘los de la empresa’ para ser ‘los que hemos propuesto’”. (Torrente, 2012: 4)

Continuando con la metodología de Santana, una vez establecidas las ARC, se definen los objetivos de apoyo –también llamados específicos u

operativos. Cada uno de estos objetivos debe contar con criterios de medida y juicio de valor (o cumplimiento de los objetivos). Para el establecimiento de los objetivos existe una metodología conocida como SMART que son las abreviaturas de las palabras inglesas Specific, Measurable, Attainable, Realist y Timely.

La metodología plantea básicamente que los objetivos deben ser lo más concretos posible, de forma tal que cualquiera al se le comunique debe entender qué se va a hacer y cómo. Por otra parte, un objetivo no está bien planteado si no es medible, por lo que debe expresarse en forma de meta cuantificable. Debe estar diseñado de forma tal que expresa ambición, pero a la vez que sea alcanzable, una meta que no puede ser alcanzada no es un objetivo, lo que quiere decir que debe estar dentro de las posibilidades de la organización. Por último, los objetivos deben estar adecuadamente definidos en el tiempo.

La estrategia debe incluir también un plan de acciones, donde por cada objetivo específico se puntualicen las acciones a realizar con su fecha de cumplimiento y responsable, incluso el presupuesto requerido. Se estima conveniente que estos elementos sean concebidos de conjunto con el público objetivo. Por último, es preciso diseñar un sistema de evaluación integral que permita al comunicador retroalimentarse acerca de los resultados de la estrategia e ir introduciendo los cambios necesarios (Santana, 2009).

Estas son etapas básicas por las cuales transita cualquier investigación, incluyendo las que se realizan en función del diseño de estrategias, no sólo referenciadas por el profesor Santana sino también por otros autores. A pesar del carácter planificado de una estrategia, esta tiene que ser lo suficientemente flexible para adaptarse a nuevas situaciones que puedan surgir, de manera que se pueda continuar modificando “la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.” (Núñez cit. en Portal et. al., 2006: p. 18)

#### **2.4.2.1. Comunicación estratégica para la humanización de las organizaciones**

La literatura especializada que recoge los principales postulados teóricos concernientes a la dirección, planificación y comunicación estratégica en las organizaciones, resulta prolífera y variada. Sin embargo, es posible reconocer seis



corrientes, escuelas de pensamiento o modelos básicos de organización, los que se refieren a: productivo, humanista, estructural, político, cultural y sistémico.

Aun cuando los modelos antedichos poseen numerosos puntos en común, tales como la presencia del individuo en la organización así como la idea de colectividad, las particularidades de uno y otro prescribe el tipo de organización a valorar, su consideración sobre el componente humano e incluso, el concepto de comunicación que se maneja.

Es por ello que para fines del presente estudio, se asumen solamente aquellos modelos que pueden favorecer la ocurrencia de transformaciones profundas en la matriz de la estrategia así como a la humanización de la comunicación organizacional. En este sentido, los modelos a los que se aluden son el Modelo Humanista y el Modelo Cultural.

En el caso del Modelo Humanista, este emerge en 1920, a partir de los resultados obtenidos por el profundo movimiento de relaciones humanas, rectorado por el Centro de Investigaciones Sociales de Harvard, bajo el liderazgo de Elton Mayo. Las contribuciones más relevantes en este ámbito de estudio y acción en las organizaciones se circunscriben al reconocimientos de conceptos excluidos anteriormente, tales como la motivación, la dinámica de grupos, la organización informal, el liderazgo, la comunicación y sobre todo, el individuo como parte insustituible de la organización. (Goldhaber, 1994, pág. 53)

De acuerdo a este modelo, la valoración del ser humano representa el eje central de la organización, por lo que su motivación -a partir del fomento de las relaciones formales e informales- resulta primordial; sobre todo si se consideran dentro del marco de acción no solo individual sino además colectivo.

Por su parte, el modelo Cultural incorpora la cultura organizacional, entendida esta en dos categorías complementarias entre sí. La primera es la alusiva a la sustancia de una cultura, entiéndase:

(...) Los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideologías. La segunda se refiere a las formas culturales, esto es, las entidades observables (los símbolos, el lenguaje, los relatos, las

prácticas,...) a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman, y se comunican mutuamente la sustancia de la cultura. (Trice & Beyer, 1993: 16)

Tomando como referencia el concepto anterior, el que se encuentra estrechamente relacionado con el enfoque simbólico-interpretativo al que hace referencia Trelles, es necesario destacar que para que la cultura de una organización se instaure como un eje orientador hacia la consecución de los objetivos comunes, es necesario que esta sea compartida y aceptada por todos los miembros de la organización.

De hecho, la importancia de la cultura en la humanización de la comunicación organizacional pasa por funciones de la primera, que han sido sistematizadas por Edgar Schien (2008: 38) estos cuatro puntos:

- Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno
- Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales
- En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas
- Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas

Precisamente, en este punto reside la importancia del Modelo Cultural, cuyos principales aportes residen en la presentación de una serie de factores culturales, simbólicos y de significación-interpretación (tanto tangible como intangible), resultados de la construcción colectiva, lo que lleva a que los sujetos se sientan identificados con su propia creación y actúen en consecuencia.

En concordancia con lo planteado, Pérez manifiesta que “al hacerse estratégico lo comunicativo deja de ser instrumental para volverse constituyente de la propia organización, de su cultura y de su reputación, de su rumbo”. (Pérez R. A., 2011, pág. 45) No obstante, estos escenarios deben ser contemplados desde la perspectiva de una estrategia de comunicación global.

### **3. Universo y Muestra de Investigación**

Considerando el tipo de estudio asumido, no se define universo o muestra de investigación debido a que no serán analizadas poblaciones de personas, sino fuentes de información.

#### **3.1 Identificación de Fuentes**

Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Estas se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

En el presente trabajo de investigación, se recurrieron a fuentes primarias tales como libros, revistas, publicaciones, páginas de internet, suplementos de prensa, documentos oficiales, informes, tesis y disertaciones sobre el tema de estudio. En este sentido, se seleccionaron aquellas fuentes que representaban conceptos novedosos y que contribuyeron al esclarecimiento y ejemplificación de los puntos precedentes de este trabajo de investigación.

#### **3.2. Procedimiento de recolección de datos**

El procedimiento empleado para la recolección de datos se refiere a la revisión documental, la que posibilita aunar información valiosa a partir de la revisión de fuentes primarias y, con base en ello, realizar inferencias sobre el fenómeno objeto de estudio.

#### **4. Conclusiones**

Como se evidencia luego de los análisis realizados, el rol del comunicador organizacional es bastante tratado en la bibliografía especializada en el tema, en la que se destaca como elemento de mayor relevancia la labor de facilitar en la gestión de los procesos internos de las organizaciones. Este es un asunto que debe ser revisado siempre que se pretendan investigaciones al respecto de la comunicación en organizaciones puesto que manifiesta los antecedentes así como el estado actual de la temática desde el punto de vista teórico conceptual.

En la investigación se asumen los Modelos Humanista y Cultural, se evidencia que aun sin desestimar las teorías tradicionales al respecto de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, se hace necesario comprender las tendencias que vinculan a los hombres como centro de la actividad y resultado de los principales procesos organizacionales, las mismas que al día de hoy podemos afirmar que su viabilidad goza de una mayor aceptación, producto de la continua investigación de los autores aquí citados, que con sus diversos aportes a esta ciencia han conseguido que estos modelos tengan una relevancia no antes imaginada en sus inicios.

De la misma forma que con la conclusión anterior se asevera que el comunicador organizacional es el centro de la humanización de las organizaciones a partir de que el mismo participa del ejercicio de la identidad, el clima, los flujos de información, entre otros elementos de mucha importancia en estos escenarios, de muy poco aportaría su trabajo si no hay una integración comprometida y real de todos los miembros de las organizaciones, en donde cada integrante reconozca la importancia de la aplicación de la propuesta humanizadora.

La labor del Comunicador Organizacional no solo está destinada a la creación del diseño del plan estratégico de comunicación y su continuo mejoramiento, su función va más allá de eso y debe ser el propulsor para que su área logre una integración efectiva con los demás departamentos que están involucrados directamente en el proceso comunicativo interno y externo.

Así se disminuye el riesgo o productividad de las comunicaciones informales que pueden surgir en cualquier organización, si es posible debe haber

una retroalimentación con los creadores de estos flujos y tratar los temas que les llevaron a ser portadores de este tipo de comunicación, despejar las dudas que puedan tener y encontrar soluciones proactivas a los temas que ellos plantearon inicialmente, no poner atención a este tipo de detalles puede ser una decisión que pueda ocasionar un deterioro en el proceso comunicativo.

Las comunicaciones informales no siempre se pueden originar en el sentido de que las produzcan los que no están a cargo de los departamentos, y directrices mayores, también pueden surgir de estos ámbitos a causa de una no comprensión profunda del efecto a favor de la humanización de las organizaciones, es ahí cuando al comunicador organizacional se le crea un nuevo campo de acción para su diseño del plan estratégico de comunicación, ya que no es lo mismo tratar una implementación en quienes creen en su trabajo y muchas de las veces lo ven como un solucionador de problemas, a integrantes que tienen cargos similares o superiores.

Es aquí donde el factor humanizador busca su mayor apogeo y aceptación, ya que las directrices y altos rangos de una organización deben ser los primeros convencidos que estas reformas son necesarias, para que después sean los más idóneos en transmitir el mensaje al resto de la organización, no se puede trabajar este tipo de teorías sin el ejemplo debido que transfiera ese sentido de pertenencia a este modelo de gestión de la comunicación.

El recurso humano, al final de cuentas, es el más afectado y sobre quien recae todo el peso del proceso de cambio propuesto por el director de comunicación y su grupo de colaboradores, una buena gestión de comunicación marcará la diferencia entre el éxito o el fracaso de dicho proceso y de la empresa como tal, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera íntegra y eficaz, para luego dar paso a nuevas teorías que puedan ser aplicables de acuerdo a la realidad de la organización, y que las mismas sirvan de herramientas para ir impulsando nuevos desafíos que permitan el crecimiento de la empresa como tal.

Todos los aportes con que pueda contribuir el comunicador organizacional desde su rol como integrante del departamento de comunicación, van dirigidos a que las organizaciones vayan adoptando nuevos y mejores métodos para que su

comunicación mejore gradualmente gracias a las aplicaciones de estos planes, los mismos que no se pueden alejar o desalinearse de los fundamentos en que se basa el modelo humanista aquí propuesto, el cual debe servir como plataforma y complementación de las nuevas propuestas comunicacionales a aplicarse.

## 5. Recomendaciones

Conscientes de la importancia que tiene esta propuesta de investigación en el ámbito laboral de las organizaciones, el profesional que está a cargo del departamento de comunicación debe hacer una labor muy minuciosa para el diseño de estrategias comunicativas dirigidas a la humanización de las organizaciones en donde se contemplan la misión y visión de la organización, los objetivos, el análisis interno como externo y de ahí entonces la proyección de acciones abarcadoras que entiendan la dimensión humanista de la comunicación y de toda producción

Este plan estratégico de comunicación debe ser el propulsor que genere la aceptación del modelo humanista tanto en las directrices de la organización, como en los diferentes componentes de la misma, se debe ajustar a un presupuesto real que no afecte a la economía dispuesta por el departamento financiero, el mismo que lo debe visualizar como una inversión que da sus réditos y hace crecer a las organizaciones, para descartar la conceptualización de que fue un gasto que no se pueda cuantificar sus resultados de forma concreta.

Como puntos en los cuales se pueden enfocar el diseño para la ejecución del plan estratégico, se deben tomar en consideración las siguientes herramientas de comunicación:

- a) Creación e implementación de una Intranet en donde todos se puedan comunicar y poder recibir correos institucionales, memos, oficios, y demás utilitarios que fomenten la comunicación interna.
- b) Mejoramiento o creación de la página web de la organización, en donde quede muy claro su misión, visión, áreas de desempeño, a que se dedican y que ofrecen a sus públicos externos, y demás secciones propias de una página web empresarial
- c) Utilización de las nuevas tecnologías que permiten que los miembros interactúen y den sus opiniones a través de las redes sociales, pero cuyos fines sean laborales e integrativos, y no de creadores de mala comunicación, rumores o chismes
- d) Boletines Informativos que sirvan para crear un mejor nexo de identificación con los componentes de la organización

- e) Revista institucional que sea recibida vía correo electrónico, en donde no solo se traten temas inminentemente relacionados con la empresa, sino contenidos un poco variados que ofrezcan temas que creen interés en sus destinatarios
- f) Crear cronogramas de capacitación para las diferentes áreas, a causa de lo fundamental que resulta en la actualidad un personal que este en constante apertura a mejorar sus conocimientos y funciones a desarrollar dentro de la institución
- g) Cartelera y buzón de sugerencias para que los miembros de la organización estén al día de las diversas actividades que se efectúan dentro de la organización, así como tener la capacidad de dar sus aportes o recomendaciones sobre un tema particular o grupal.
- h) Cronogramas para eventos y reuniones de trabajo, en donde queden establecidas las fechas y horas en que estos se vayan a desarrollar, no solo con el fin de no interrumpir la labor diaria de cada departamento, sino para sacarle el mejor provecho al tiempo invertido
- i) Eventos sociales que permitan la integración y confraternización de los asistentes, así da la oportunidad de que se conozcan integrantes de áreas diferentes y puedan intercambiar puntos de vistas sobre diversos temas o propuestas
- j) Inversión en los medios tradicionales de comunicación (televisión, prensa y radio), con los mensajes que queremos hacer llegar a nuestros públicos externos objetivos, en complementación al plan de Marketing y Publicidad creados por sus propias áreas.



## Bibliografía

- Aguadero, F. (2012). *Comunicación: la gran ausente de una teoría estratégica deshumanizada*. República Dominicana: FISEC.
- Aguadero, F. (Intérprete). (julio de 2012). *Humanizar la Comunicación, encarnar la estrategia. Ponencia presentada en el X Encuentro del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)*. República Dominicana.
- Bailey, A., & Johnson, G. (1992). *An integrated exploration of strategic decision*. Londres: Documento presentado a la Conferencia Internacional Strategic Management Society.
- Benítez, M. (2009). *Estrategia de comunicación interna para la implementación para el cambio de estructura en la empresa de Telecomunicaciones de Cuba, ETECSA*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Caclini, N. (2008). Los estudios sobre comunicación y consumo. *Diálogos de Comunicación*, 8-15.
- CHASQUI. (10 de mayo de 2010). *Humanizar la comunicación: el puente entre el estado de las ciencias y la práctica de la comunicación*. Recuperado el 1 de julio de 2015, de CHASQUI Revista Latinoamericana de Comunicación:  
<https://chasquirevista.wordpress.com/2010/05/10/humanizar-la-comunicacion-el-puente-entre-el-estado-de-las-ciencias-y-la-practica-de-la-comunicacion/>
- Cook, F., Rayburn, J., & Abercrombie, C. (2001). The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing. *The journal of marketing, theory and practice*.
- Costa, J. (21 de 10 de 2003.10.21). Por una empresa coherente que apuesta a las relaciones interpersonales.
- DiariodeMercadeo.com. (12 de mayo de 2015). *Toda la comunicación empresarial debe basarse en la visión estratégica: Joan Costa*. Recuperado el 1 de junio de 2015, de RadioWeb3.0:  
<http://infomercadeo.com/2015/05/12/toda-la-comunicacion-empresarial-debe-basarse-en-la-vision-estrategica-joan-costa>
- Escartín, J. (2004). *Introducción al trabajo social*. La Habana: Félix Varela.

- Etcheverry, S. (2004). *Algunos apuntes de administración*. Recuperado el 28 de junio de 2015, de <http://www.unap.cl/-setcheve/adm/linkedDocuments/Adm%20.pdf>
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Formanchuc, A. (2012). Humanizar la empresa. Una práctica en diversos sectores. *Revista Imagen y Comunicación, No. 30*, 12-13.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- González, J. C. (2009). *AMBOS Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. La Habana: Ediciones Logos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006, p. 755). *Mtdología de la Investigación*. Santa Fe: McGraw-Hill.
- K, M. (2008). *Los modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: OUC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Manucci, M. (2005). Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. 3.
- Marquina-Arenas, J. (2013). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Editorial OUC.
- Martín, J. (1994). La Comunicación Plural: Alteridad Y Socialidad. *Diálogos de comunicación*, 60-69.
- Martín, M. (2009). CIESPAL y la humanización de la comunicación: puente entre el estado de las ciencias y la práctica de la comunicación. *Chasqui: revista latinoamericana de comunicación*, 21-34.
- Martín, M. (2009). CIESPAL y la humanización de la comunicación: Puente entre el estado de las ciencias y la práctica de la comunicación. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación (107)*, 24-31.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Editorial Ariel.
- Moro, M. (2014). *Marketing digital: Comercio y marketing*. Madrid: Ediciones paraninfo S. A.
- Moss, D. (2000). *Las relaciones públicas en la práctica*. Madrid: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.

- Noguero, A. (2000). *Programa y Técnicas de Relaciones Públicas*. Madrid: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- Pérez, R. (2008). *Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada (en) "Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias*. Quito: Organización Católica latinoamericana y caribeña de Comunicación (OCLACC)/Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).
- Pérez, R. (2011). Dimensiones de la estrategia: mapa de un genoma conceptual. En *Selección de lecturas de comunicación social* (págs. 51-63). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Pérez, R. A. (2011). *El año en que la comunicación se volvió estratégica*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de [http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista\\_dircom\\_93\\_issn\\_1853\\_0079\\_rafael\\_alberto\\_perez.pdf](http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista_dircom_93_issn_1853_0079_rafael_alberto_perez.pdf).
- Pérez, R. B. (14 de 12 de 2015: P.3). *Revista de Banco Central de Cuba*. Obtenido de Revista de Banco Central de Cuba: <http://www.bc.gob.cu/anteriores/RevistaBCC/2014/Rev%203%20WEB%202014/tecnica-bancaria/reflexiones-en-torno-a-la-comunicacion-institucional-en-las-organizaciones-cubanas.html>
- Portal, R. (2006). *Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones. Guía de trabajo*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Porter, M. (1989). *Competitive Strategy*. . New York: The Free Press.
- Rafael, P. (2008). Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégicamente humanizada. *Comunicación, ciudadanía y valores. reinventando conceptos y estrategias*.
- Redacción de Puro Marketing. (14 de 09 de 2015). *Puro Marketing*. Obtenido de Puro Marketing: <http://www.puromarketing.com/66/24156/presupuestos-marketing-digital-alcanzaran-maximo-historico.html>
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social* 60, 1-13.
- Saladrigas, H. (2006). *Comunicología. Temas actuales*. La Habana: Félix Varela.
- Salo, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.

- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw Hill.
- Santana, J. (2001). *Reflexiones en torno a la comunicación institucional y el Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana: Félix Varela.
- Satir, V. (1986). *Psicoterapia familiar conjunta*. Prensa Médica Mexicana: México.
- Schein, E. (2008). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Market Street.
- Suárez, C., & Gros, B. (2012). *Aprender en red: De la interacción a la colaboración*. Catalunya: Editorial UOC.
- Torrente, I. (23 de 11 de 2012). *¿Estrategia de Comunicación o Estrategia con Comunicación?* Recuperado el 27 de junio de 2015, de *¿Estrategia de Comunicación o Estrategia con Comunicación?:* <http://www.flipsnack.com/ADDD7ABA9F7/estrategia-de-comunicacion-o-estrategia-con-comunicacion.html>
- Torres, R. (2008). *Humanización de la comunicación y la política para edificar la paz en Venezuela*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Torres, R. (2008). *Humanización de la comunicación y la política para edificar la paz en Venezuela*. Zulia: Universidad del Zulia: Venezuela. Tesis doctoral para optar al título de Doctora en Ciencias Humanas.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de la comunicación en organizaciones*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de Lectura*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones*. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas*. Félix Varela: La Habana.
- Trelles, I. (2013). Comunicación de la Ciencia y la Tecnología y cultura científica para la prevención de riesgos. Experiencia cubana. *Miguel Hernández Communitation Journal*, 213-231.
- Trice, M., & Beyer, M. (1993). *The cultures of work organizations*. New York: Prentice Hall.

Wolton, D. (2004). *La otra mundialización*. Barcelona: Gedisa.

Zayas, P. M. (2010). *El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales*.

Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/822/investigacion%20cientifica%20y%20teorica.htm>



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Molina Landeta Eduardo Humberto, con C.C: # 092013859-1 autor del trabajo de titulación: *El Comunicador Organizacional como propulsor de la Humanización en las Organizaciones: ¿Necesidad o Estrategia?* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de enero del 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Molina Landeta Eduardo Humberto  
C.C: 092013859-1

## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	El Comunicador Organizacional como propulsor de la Humanización en las Organizaciones: ¿Necesidad o Estrategia?		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Molina Landeta Eduardo Humberto		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Dra. Irene Trelles		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Comunicación Organizacional		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>		<b>No. DE PÁGINAS:</b>	45
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comunicación Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación, Organización, Humanización, Estrategia		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El objetivo de este trabajo es demostrar la importancia del papel que desempeña el Comunicador Organizacional en las Organizaciones para ser el encargado de propulsar el Modelo Humanístico, tan necesario en los tiempos en que vivimos en donde el avance tecnológico cada vez gana más espacio y puede llegar a ser una herramienta de separación en muchos de los casos cuando no es bien direccionada, dejando al ser como tal en un segundo o tercer plano. El estudio se centra en demostrar como la comunicación se ha vuelto un eje fundamental en el ámbito laboral, ya que tanto la interna como la externa deben ser bien estructuradas y con un propósito definido, para que así permita que la humanización forme parte de las políticas con que se maneje la organización, y no sea solo como una alternativa para solucionar problemas a futuro. Una vez que queda demostrado la viabilidad de nuestro estudio, entra la planificación para crear la Estrategia de Comunicación que mejor se adapte de acuerdo a los lineamientos y objetivos de la empresa u organización</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +59342383425 0982890102	<b>E-mail:</b> lcdo.eduardomolina@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Dra. Mónica Franco Pombo		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> monica.franco@cu.ucsg.edu.ec		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	