

**La comunicación efectiva como mejora en la experiencia de los colaboradores en las organizaciones actuales**

Jennifer Carolina Preciado Escobar

Jonathan David Morales Morales

Olga Yosmar Sánchez Díaz

Sara María Alarcón Hernández

Universitaria Agustiniana  
Dirección de Posgrados  
Especialización Gerencia Estratégica Del Talento Humano  
Bogotá, D.C.  
2021

**La comunicación efectiva como mejora en la experiencia de los colaboradores en las organizaciones actuales**

Jennifer Carolina Preciado Escobar

Jonathan David Morales Morales

Olga Yosmar Sánchez Díaz

Sara María Alarcón Hernández

Director

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana

Dirección de Posgrados

Especialización Gerencia Estratégica Del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2021

## Resumen

La presente investigación analiza la importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones, a su vez se indica que estrategias se pueden implementar para mejorar la experiencia de los clientes internos en la actualidad en las funciones que desempeñan y como establecer métodos de comunicación eficientes incrementando los buenos resultados y el cumplimiento de objetivos internos, mejorando el rendimiento y productividad de los colaboradores.

A través de la revisión documental se identifica cada una de las características de la comunicación y como se debe implementar en el ámbito organizacional, se expone la importancia y los beneficios de establecer comunicaciones efectivas, oportunas y disminuir reprocesos a través de los diferentes canales de comunicación que establecen los líderes y gerentes de las organizaciones.

En el desarrollo de esta investigación, se aplica la metodología cuantitativa para analizar la cantidad de documentos encontrados que aportan información a la problemática planteada. Se determina que aún falta más investigación frente a este tema, sin embargo, los estudios encontrados resaltan la profundización investigativa realizada hasta la fecha. En las organizaciones se aplican estrategias de acuerdo a los avances tecnológicos y metodológicos, logrando de este modo mejorar la comunicación entre la organización y los colaboradores.

**Palabras claves:** comunicación, organización, canales de comunicación, comunicación asertiva, cliente interno, productividad empresarial.

## **Abstract**

This research analyzes the importance of effective communication in organizations, and indicates which strategies can be implemented to improve the experience of internal customers in the functions they perform and how to establish efficient communication methods to increase the good results and the fulfillment of internal objectives, improving the performance and productivity of employees.

Through the documentary review, each of the characteristics of communication and how it should be implemented in the organizational environment is identified, the importance and benefits of establishing effective and timely communications and reducing reprocesses through the different communication channels established by the leaders and managers of the organizations are exposed.

In the development of this research, the quantitative methodology is applied to analyze the amount of documents found that provide information to the problem raised. It is determined that there is still a lack of more research on this topic, however, the studies found highlight the deepening of the research carried out to date. In organizations, strategies are applied according to technological and methodological advances, thus improving communication between the organization and its collaborators.

Key words: communication, organization, communication channels, assertive communication, internal customer, business productivity.

## Contenido

Formulación del problema .....	9
Pregunta problema.....	12
Justificación.....	13
Objetivos .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Marco Referencial.....	16
Comunicación.....	16
Características de la comunicación.....	18
Comunicación interna.....	18
Comunicación vs. Información.....	18
Definiciones de canales de Comunicación Interna.....	19
La comunicación efectiva.....	22
Comunicación efectiva hacia el cliente interno.....	22
¿Qué es la comunicación efectiva a nivel de la organización?.....	23
Definición de organización.....	23
Comunicación Organizacional .....	24
La comunicación organizacional a nivel interno.....	24
Redes de comunicación .....	25
La comunicación asertiva en las organizaciones.....	26
Aplicación de la comunicación asertiva en las organizaciones.....	26
Importancia de los canales de comunicación .....	27
Metodología .....	28
Ventajas y desventajas.....	29
Desarrollo metodológico.....	31
Análisis de resultados y discusión.....	35
Conclusiones .....	43
Recomendaciones.....	46
Referencias .....	47

## Lista de tablas

Tabla 1. Canales de comunicación .....	19
Tabla 2. Las aportaciones de los autores al concepto de organización .....	23
Tabla 3. Flujo de la comunicación .....	255
Tabla 4. Matriz de referenciación .....	322
Tabla 5. Búsqueda de ecuaciones investigativas.....	377
Tabla 6. Análisis bibliografico de ecuaciones.....	388
Tabla 7. Análisis bibliografico de ecuaciones (Continuación) .....	40

## **Perfiles**

Jennifer Carolina Preciado Escobar

Profesional en administración de empresas de la Universitaria Agustiniiana, con especialización de Gerencia Estratégica del Talento humano en curso, poseo conocimientos y habilidades en comunicación asertiva, con capacidad de persuasión y gran disposición de aprendizaje enfocado a resultados y objetivos, soy una persona orientada al logro, que lidera proyectos, trabajo en equipo y solución de problemas.

Jonathan David Morales Morales

Actualmente me encuentro en el proceso de formación como profesional en administración de empresas, en la Universitaria Agustiniiana a punto de culminar mis estudios en pregrado, también estoy en la adquisición y el aprendizaje de nueva lengua (inglés) en American School Way. Por otra parte, estoy realizando la especialización de Gerencia Estratégica del Talento humano. Mis conocimientos en esta área están enfocados a los derechos y deberes que tienen los colaboradores en una empresa, como hacer una buena selección de personal para el área de ventas y atención al cliente. Personalmente, me gusta trabajar en equipo, me gusta estar generando y creando nuevas ideas, puedo entablar una buena relación con los demás fácilmente por mi personalidad amigable, soy muy puntual y sobre todo con buena organización. Es importante destacar que soy una persona muy respetuosa, responsable, honesta, trabajadora, amable y algo que me caracteriza es la sencillez y las ganas de querer ayudar a alguien cuando puedo hacerlo.

Olga Yosmar Sánchez Díaz

Mi profesión es administración de empresas y actualmente estoy realizando la especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano. En esta área tengo conocimientos encaminados a lograr los objetivos de la compañía, logrando implementar la planeación, organización, dirección y control de la empresa. Sin embargo, en los últimos dos años mi experiencia se inclina más hacia el área comercial, pues en esta me desempeño bien gracias a mis competencias como lo son el servicio al cliente, la toma de decisiones y la capacidad de trabajar en equipo. Poseo valores para el cumplimiento del deber como la responsabilidad y la productividad, también aplico continuamente en mi trabajo y ámbito educativo, la comunicación, iniciativa, pensamiento crítico y liderazgo.

Sara María Alarcón Hernández

Administradora de empresas, técnica del Sena en asesoría comercial y operaciones de entidades financieras, y actualmente en primer semestre de especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, con experiencia en atención al cliente, manejo de procesos financieros bancarios y estudios de créditos para empresas, lo que me ha permitido el desarrollo de competencias de comunicación asertiva, toma de decisiones, coordinación, planeación y ejecución de estrategias, aportando valores personales como el respeto, la honestidad y la empatía.

### **Formulación del problema**

La problemática es evidenciada en el área de recursos humanos de las organizaciones, pues en muchas de estas no existe un canal de comunicación directo para que los funcionarios realicen sus peticiones generales relacionadas con esta área, los procesos son lentos ya que los funcionarios no tienen claridad a quién dirigirse o con quién escalar cada situación requerida, además esto sucede porque cada persona de este departamento tiene varios roles, no están organizados como área, todos realizan diferentes funciones.

Actualmente las empresas pueden contar con sedes en diferentes departamentos, los cuales se encuentran distribuidos por oficinas o dependencias, cada uno puede ser manejado directamente por gerencias o jefaturas, normalmente hay una sede en una ciudad como la principal y las demás como secundarias, sin embargo, ninguna tiene acceso a ningún canal interno de comunicación directa.

Las organizaciones suelen lanzar planes piloto en determinados canales internos, que permiten realizar preguntas frecuentes resolviendo inquietudes y necesidades, sin embargo, estos canales no son concisos en brindar respuestas oportunas y amplias, son respuestas específicas que en su mayoría no permite profundizar sobre la necesidad que se requiere despejar, adicionalmente los canales son muy lentos debido a que están instalados en herramientas no muy eficientes. La mayoría de compañías utilizan como herramientas un directorio general con la información de las personas por departamento con nombre y números de extensión, sin embargo se considera que esta no es una solución viable puesto que en algunas ocasiones se presenta rotación alta de personal en los departamentos y el directorio a su vez no es actualizado, además de que no es una herramienta muy pertinente pues hoy en día se cuenta con muchas herramientas tecnológicas que permiten crear páginas más dinámicas de consulta, donde pueda hacerse una constante actualización, modificación y avance de la herramienta, así mismo hay personas dentro de la organización que son ascendidas o cambian de rol y al momento de contactarlas ya no realizan el proceso que está inscrito en este directorio, lo que hace que se generen reprocesos hasta encontrar a la persona indicada en resolver la necesidad del funcionario.

Adicionalmente al contactar a la persona “indicada en realizar la tarea correspondiente”, esta tarea demora un tiempo prudencial en ser resuelta, lo cual para el funcionario que realiza la solicitud le es difícil saber en qué va su proceso, si fue atendido, aceptado o rechazado dependiendo el caso, por lo cual debe volver a intentar comunicarse con la persona encargada y esperar hasta que este le

pueda atender y brindar una respuesta, esto genera pérdidas de tiempos tanto para el funcionario que realiza la solicitud debido a que debe tomar tiempo que correspondería a realizar sus funciones y dedicarse a buscar a la persona indicada para saber cómo va su proceso, también genera que la persona que brinda la solución deje de realizar su trabajo correspondiente y deba contestar chats o llamadas con preguntas de cómo van los procesos de cada solicitud, lo que genera disminución en su productividad y deficiencias en las tareas propias de su labor.

Los encargados de solucionar este tipo de necesidades no es proporcional con la cantidad total de colaboradores de cada organización, se podrá calcular cuánto tiempo, reprocesos e ineficiencias en los procesos de comunicación se presentan por falta de canales de comunicación efectivos, siendo así como se evidencia que esta problemática es indispensable mejorarla de manera prioritaria debido a que es toda la organización en general quien se ve afectada, no es en sí un solo un departamento o dependencia.

Esta problemática es importante abordarla desde la comunicación efectiva dentro de las organizaciones y debe ser dirigida por los encargados que buscan el funcionamiento y bienestar del cliente interno. Esta misma comunicación es importante porque de ella depende que se transmita información veraz, clara y concisa de forma objetiva e imparcial, la comunicación efectiva construye relaciones fuertes proporcionando conocimiento, estructura, dirección, control y ambientes de trabajos positivos. La comunicación es una fuente de información para los miembros de cualquier organización, una información clara, efectiva y eficiente promueve a que los empleados tengan una mejor actitud con su trabajo, con la organización y al momento de requerir cualquier solicitud.

Se evidencia que las barreras de comunicación que existen desde los encargados de esta comunicación efectiva con las otras áreas o departamentos son por fallas en estrategias de comunicación y obstáculos sistemáticos sobre estructuras o diseños de herramientas ineficientes e inadecuadas, donde siempre existe un vacío en la recepción y comprensión sobre los roles y responsabilidades que posee cada persona de cada departamento.

Las organizaciones cuentan con filiales externas que se encargan del manejo de ciertas tareas específicas del talento humano, como son el reclutamiento, selección del personal, capacitación, temas de seguridad y salud en el trabajo, salud ocupacional, entre otras funciones, lo que hace que no se tenga claridad con exactitud a que dirección se gestionan las necesidades de los funcionarios.

Se necesita conocer los métodos o estrategias que se implementan en las organizaciones para mejorar la comunicación interna, que metodologías utilizan aparte de los canales ya mencionados anteriormente para generar una comunicación a toda la organización en general, con el fin de conocer herramientas o métodos que dé posible solución a esta problemática. Lo anterior, debido a que se necesita mejorar la experiencia del colaborador al momento de requerir una solicitud del área apoderada. Por otro lado, es importante disminuir los reprocesos y aumentar la calidad de servicio, tiempos oportunos y responder a las necesidades de los funcionarios, adicionalmente sería importante e interesante conocer algunas opiniones y experiencias de funcionarios antiguos y nuevos, que nos permitan hacer un análisis general de cuál es la perspectiva que tienen los mismos sobre la solución a sus necesidades como clientes internos, debido a que son directamente quienes se evidencia que son los afectados por esta problemática, se considera también pertinente saber cuál es la opinión directa de una persona encargada de un área específica que tenga relación directa y esté implicada en la problemática.

Para indagar sobre esta situación problema se necesita buscar detalladamente el historial sobre el manejo que se le ha generado a través del tiempo a esta problemática, que otras alternativas se manejan al interior del área delegada, saber por qué razones no se han implementado herramientas de comunicación asertivas al interior de la organización, porque no se ha realizado un sondeo con la opinión y voz de cada funcionario o representante de cada ciudad, porque durante las reuniones como juntas administrativas posiblemente realizadas anualmente no se han establecido acuerdos, negociaciones de cambio, implementación, mejoras para las deficiencias que se presentan al interior de la empresa.

Si esta situación actual se sigue presentando en las organizaciones, se seguirá obteniendo resultados deficientes en el cumplimiento de objetivos por departamentos, adicionalmente quienes se ven directamente afectados son los funcionarios de toda la empresa quienes van a seguir teniendo las implicaciones en desmejora de atención a solicitudes, reprocesos, demoras en tiempo, desmejoras en su productividad y resultados, la compañía debe tener en cuenta que si cada funcionario disminuye los resultados esperados debe también tener en cuenta que razones internas como esta problemática hacen que esos sean los resultados.

Los canales de comunicación que han implementado otras empresas nominadas y ganadoras de premios importantes como el Great Place To Work (Mejores empresas para trabajar) son empresas que dentro de su identidad corporativa fomentan e implementan en sus procesos la comunicación

asertiva y la misma es inmersa en todos los objetivos y proyectos desarrollados a lo largo de su trayectoria como organizaciones consolidadas, han utilizado herramientas tecnológicas, espacios de encuentros sincrónicos permanentes con líderes pertinentes en transmitir información y cambios que se presentan al interior de la misma, establecimiento de correos institucionales que permiten difundir cambios, novedades e información de interés a todos los funcionarios que hacen parte de la compañía.

Es necesario entender y tener claridad que esta problemática es indispensable resolverla debido a que el área representante es la dependencia que los funcionarios tienen como principal referencia ante cualquier eventualidad que cada uno pueda presentar, y adicionalmente es el ejemplo a seguir para las demás dependencias o departamentos, es decir si los funcionarios no evidencian una comunicación efectiva con esta área, es probable que tampoco dentro de la cual se trabaja se encuentren suficientes canales y medios de dispersión de la información, es por ello que los funcionarios son los principales afectados de las consecuencias que genera esta problemática.

### **Pregunta problema**

¿Cómo mejorar la comunicación efectiva en la experiencia de los colaboradores en las organizaciones actuales?

### **Justificación**

Los motivos por los cuales se ha desarrollado esta investigación a profundidad sobre las dificultades presentadas en las organizaciones son en especial dos:

La primera consiste en que no hay un orden definido para la recepción de las solicitudes y los procesos son largos, debido a que hay sobre carga de responsabilidades y no hay roles asignados.

En segundo lugar, se encuentra la falta de comunicación que tiene el área correspondiente con toda la organización. La mayoría de las empresas no cuenta con herramientas virtuales, tampoco hay un lugar con atención presencial que permita solucionar las problemáticas que se presentan a diario, no hay una respuesta a corto plazo o muchas veces, no hay respuesta desde este departamento.

En la actualidad es importante que las empresas desarrollen e implementen canales de comunicación virtuales desde el área correspondiente para relacionarse con el personal interno de las organizaciones. En Colombia pueden existir varias sedes de la misma organización y cada vez se presenta más la necesidad de dar solución y obtener respuesta instantánea de los procesos de los cuales esta área se encarga; ejemplos claros como pueden ser una certificación laboral, una petición de vacaciones, un desprendible de nómina, una radicación de incapacidad, aclaración de pagos, entre otros, para dar alcance a estas peticiones, teniendo en cuenta que puede ser una empresa grande y que hay un número considerable de colaboradores. Se razona que es necesario contratar personal idóneo, que se encargue del correcto funcionamiento de esta área, debido a que en los últimos años se incrementa el nivel de solicitudes y problemáticas para este departamento y ya es de vital importancia dar solución a todos estos asuntos pendientes para brindar un mayor bienestar a sus colaboradores.

Las organizaciones tienen un reto grande para eliminar estas problemáticas, pues únicamente son ganadoras aquellas empresas que están contextualizadas con el desarrollo de diferentes procesos manejados desde la era actual, donde la información y el conocimiento les permite ser competitivas en el mercado, teniendo bien estructurado el departamento representante podrán lograr todo lo propuesto. Lo anterior, con el fin de que la compañía sea llamativa para el talento humano que se requiere contratar y pueda tener en contexto a sus colaboradores, logrando de este modo los objetivos grupales e individuales. Estos son relevantes en el desarrollo de la empresa y el colaborador, pues, así como la empresa va creciendo, el funcionario puede formarse no solo laboral, sino profesionalmente, de igual manera, puede hacerlo su núcleo familiar. Todo se

convierte en una cadena, ya no es solo una persona favorecida, sino un sin fin de personas que reciben beneficios por la oportunidad que tiene la compañía para cada funcionario.

Sin duda alguna, los empresarios, socios y administrativos de las compañías deben comprender el valor que tiene sus funcionarios en el éxito de las organizaciones, pues de estos depende su adecuado funcionamiento y proyección a corto, mediano y largo plazo. Pues claramente si un colaborador no está conforme y genera malestar dentro de la compañía por temas que tienen solución, puede afectar a más compañeros y esto puede llevar a una rotación de personal, generando gastos adicionales por temas de capacitación, contratación, exámenes y demás. En este punto, la importancia de motivar e incentivar de alguna manera a los colaboradores, pero, ante todo brindar las mínimas condiciones que son dedicadas desde el departamento encargado de brindar una buena experiencia para el cliente interno.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar revisión de la literatura en la mejora de la comunicación efectiva que permita una buena experiencia en los colaboradores de las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

Identificar la experiencia de los colaboradores con los procesos de comunicación interna de las organizaciones.

Plantear estrategias para la correcta organización y asignación de roles del departamento encargado en mejorar la experiencia de colaborador.

Sugerir herramientas de comunicación directas con los colaboradores.

## **Marco Referencial**

El presente trabajo de investigación se realiza a partir de una revisión de la literatura en temas netamente relacionados con la comunicación, teniendo en cuenta que para una organización la comunicación efectiva es una oportunidad de mejora en la experiencia de los colaboradores, permitiendo además una mejor relación y comprensión de los objetivos de la compañía y su puesta en marcha. En la actualidad, hay organizaciones que presentan dificultad en su comunicación asertiva con el cliente interno por diferentes motivos, por ende es conveniente identificar canales de comunicación que puedan facilitar la interacción entre los grupos de trabajo e implementar metodologías que logren incentivar el sentido de pertenencia de los colaboradores por su empresa, ayudando a que esta sea competitiva no solo en el mercado sino que sea llamativa por la importancia que le brinda a su talento humano.

### **Comunicación**

La comunicación es un proceso esencial en todo ser humano y hace parte de toda estructura social, de allí su relevancia a nivel interpersonal y laboral. En consecuencia, cuando se alteran las prácticas comunicativas, se transforman las relaciones sociales. (Sánchez Vega & Ospina Nieto, s.f, pág. 14)

Así, entendemos que comunicar es transmitir o hacer llegar a los demás lo que vemos, oímos o pensamos. De hecho, no es sólo nuestro sentido común, sino que son muchas las perspectivas, dentro de la psicología social y dentro de las ciencias humanas y sociales en general, que nos presentan la comunicación como un tipo de “canal” por donde “circulan” las cosas. (Gil Juárez & Vitores González, 2011, pág. 55)

Los Tipos de comunicación abarcan una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización:

Interna – externa, clasificación que, como ya se explicó anteriormente, distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre ésta y sus públicos externos.

Vertical (ascendente y descendente) - horizontal – diagonal

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto. La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas. La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de

distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).

#### Formal - Informal

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización. La comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.

#### Interpersonal - Intergrupales – Institucional

La comunicación interpersonal es, en términos generales, la que se da entre dos o más individuos de la organización. La comunicación intragrupal se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo. La comunicación intergrupales se da entre los miembros de diferentes equipos de trabajo. La comunicación institucional es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.

#### Verbal-No Verbal

La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados. La comunicación no verbal es la que se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal, así como de los aspectos no lingüísticos del discurso (volumen, tono, inflexión y otros elementos relacionados con el uso de la voz). También hay mensajes que envía la organización, de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, a través de una gran variedad de medios, como la decoración, el orden y limpieza, las instalaciones, la tecnología, el equipo, los uniformes, la distribución física de las áreas y personas, y otros muchos que reflejan también, y por tanto comunican, la cultura de la organización.

#### Directa –mediatizada

La comunicación directa es la que se da cara a cara. La comunicación mediatizada es la que utiliza diversos canales impresos, audiovisuales y electrónicos. Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte de este “paquete”, tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados. De hecho, podemos encontrar con frecuencia combinaciones

de todas estas categorías (interpersonal directa o mediatizada, verbal o no verbal, formal o informal; intra grupal horizontal o diagonal; institucional mediatizada formal, etcétera). (Andrade, 2017)

### **Características de la comunicación**

Frente a la insuficiencia del paradigma clásico, Franca (2002) defiende la necesidad de un paradigma más consistente y complejo, que contenga elementos capaces de tratar y consolidar el área de la comunicación. Considera relevante para el tratamiento de la comunicación las siguientes características:

Un proceso de intercambio: acción compartida, práctica concreta, interacción, y no sólo un proceso de transmisión de mensajes.

La atención a la presencia de interlocutores: a la intervención de sujetos sociales que desempeñan papeles, implicados en procesos de producción e interpretación de sentidos, más que simples emisores y receptores.

La identificación de los discursos: formas simbólicas que traen las marcas de su producción, de los sujetos implicados, de su contexto, y no exactamente mensajes.

La aprehensión de procesos producidos situacionalmente: manifestaciones singulares de la práctica discursiva y del panorama sociocultural de una sociedad, en vez del recorte de situaciones aisladas. (Brönstrup Silvestrin, 2007, pág. 31)

### **Comunicación interna**

Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 126a)

### **Comunicación vs. Información**

La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir ciertas características para constituirse como información. Estas características son: Significado (semántica). Importancia (relativa al destinatario). Vigencia (relativa al tiempo y al espacio). Validez (relativa al emisor). Además, debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y estar actualizada. El acto de informar es

la actividad por la cual se transmite conocimiento. Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, aquello que se quiere que otro sepa (destinatario). La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 9b)

### **Definiciones de canales de Comunicación Interna**

Canales tradicionales: la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal (“cara a cara”). Emplear canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o frente a un caso de crisis (accidente o fallecimiento de un empleado en el lugar de trabajo, robo o asalto en las instalaciones de la empresa, paro o manifestaciones sindicales, etc.). La idea es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. Es decir que la criticidad del mensaje nos indica la necesidad de recurrir al cara a cara (mayor complejidad más cercanía). (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 87c)

Canales tecnológicos: los avances en materia tecnológica dentro de la gestión y la administración empresarial ofrecen diferentes aportes de gran utilidad para las organizaciones. El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja. El feedback que se establece, en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Es importante destacar que una confirmación de lectura o una respuesta automática no constituyen una reelaboración o interpretación de los mensajes. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008c)

Tabla 1.

*Canales de comunicación.*

Canales de comunicación	
Tradicionales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>House organ / Newsletter</i></li> <li>• Cartelera</li> <li>• Programas de intercambios</li> <li>• Manual de políticas de RRHH</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones / Desayunos de trabajo</li> <li>• Encuestas de clima organizacional</li> <li>• Balance social / Reporte de sostenibilidad</li> <li>• <i>Open house</i></li> <li>• Actividades deportivas / Culturales</li> <li>• Buzón de comunicaciones</li> <li>• Memos / Circulares</li> <li>• Folletos</li> <li>• Cartas de bienvenida/ Felicitación</li> <li>• Capacitación / Seminarios / Talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet / Internet</li> <li>• <i>Blogs</i></li> <li>• <i>E-mails / Agenda electrónica</i></li> <li>• <i>Newsletters</i> electrónicas</li> <li>• Glosarios y guías de preguntas frecuentes.</li> <li>• Foros</li> <li>• Portales de <i>e-learning</i></li> <li>• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> </ul>

*Nota:* (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins) (2021)

Cara a cara: Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.

House Organ: Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.

Cartelera: son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados.

El e-mail o correo electrónico: es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar

y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad.

El newsletter: es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc.) En el ámbito empresarial existe una gran variedad de newsletters, lo que los hace diferentes es el propósito que revisten. En este sentido, las variables que intervienen son las demográficas en función de la cantidad de personas que resultarán destinatarios del producto además del target y la audiencia y el tipo de información que reúne.

El brochure: está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. Aunque también este material puede cumplir una función informativa para el público interno.

Portal de internet – Sitio web: Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y el público en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas.

Intranet: Una Intranet es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados.

Blogs: Son sitios en Internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 100d)

La sinergia de canales integra la comunicación; sus beneficios son tangibles y se ubican tanto en el interior como en el exterior de la organización. Estos beneficios se pueden lograr de una sola manera: pensando y organizando la comunicación de manera estratégica. Para esto es importante que la esfera directiva tenga en claro cómo encarar los procesos de generación, difusión y evaluación de los mensajes clave que van a circular dentro de la organización. Implementar un plan

estratégico de comunicación interna en una organización trae aparejado un gran proceso de cambios. Partimos de la concepción de que todo cambio comunicacional supone un cambio cultural. En este sentido, entendemos que estamos hablando de procesos que no arrojan resultados inmediatos, sino que necesitan un tiempo de ejecución e implementación. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 108e)

### **La comunicación efectiva**

Es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad para con los demás; en resumidas cuentas, es ponerse a caminar en los “zapatos del otro, tanto como en los suyos propios”. Esto último implica no querer imponer a los demás nuestras posiciones o ideas. (De Castro, 2014, pág. 24)

### **Comunicación efectiva hacia el cliente interno**

Rol del comunicador interno: todo comunicador abocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando. Para ello se ponen en marcha cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Estas instancias forman un continuo en la actividad del comunicador, y es permanente porque las realidades de las organizaciones se encuentran en procesos de cambio continuo y el plan debe ajustarse a esas modificaciones. Todo comunicador interno, además, debe poseer ciertas características y competencias por el rol que desempeña: Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto).

Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal. Habilidad para la redacción y la oratoria. Saber escuchar. Innovador y creativo. Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización. Habilidad para interpretar la realidad. Intuición. Perfil de líder. Habilidad para formar a otros comunicadores. Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc. Para concluir, las estrategias que el comunicador interno desarrolla responden a un doble sentido: uno en función del desarrollo y optimización de los canales de la comunicación interna y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo; labor que logrará cumplir haciendo uso de sus competencias y habilidades. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 23f)

### **¿Qué es la comunicación efectiva a nivel de la organización?**

La comunicación organizacional conlleva una intención específica dentro de la organización; lleva consigo una estrategia para que la comunicación tenga inmersa en sí misma una intención comunicativa efectiva en la organización. Por otro lado, en la política organizacional la comunicación se convierte en una práctica que visualiza “las relaciones de una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio, entre otras, de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues éstas sólo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso” (Mumby y Clair, citado por Krieger, 2001). Para Luhmann la sociedad está compuesta de comunicaciones y no de seres humanos en la forma como se entendía en la sociedad clásica, lo que equivale a ver los modelos de comunicación como sistema, en donde los diversos protagonistas aportan elementos para una comunicación efectiva. (Correal, 2009, pág. 39)

### **Definición de organización**

El concepto de organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa. Para Morin "la organización es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos.

Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene". Dicho de otra forma, la organización es el conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia. Las organizaciones son entonces, formaciones sociales específicas en el tiempo y el espacio, desarrolladas por la sociedad como formas de articulación para resolver problemas concretos y que obran bajo propósitos específicos. (Ocampo, 2007). (Velásquez Contreras, 2007, pág. 133)

Tabla 1.

*Las aportaciones de los autores al concepto de organización*

Autores	Aportación	
Weber (1922)	La organización es considerada como un "grupo corporativo".	
Malinowski (1934)	Las organizaciones no son un simple agregado o suma de individuos.	
Barnard (1959)	La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas.	
Mooney (1937)	El término organización se refiere a todas sus funciones correlativas y a la coordinación de todas ellas.	
Mayntz (1972)	Las organizaciones tienen en común que son formaciones sociales, orientadas hacia fines específicos y configuradas racionalmente.	La organización como un sistema cerrado.
Piffner y Sherwood (1961)	La magnitud de la organización imposibilita el establecimiento de relaciones cara a cara.	
Friedmann (1971)	La organización es un sistema estable y coordinado de relaciones entre las funciones.	
Simon (1947)	La organización como un sistema de equilibrio.	
Shanon (1952)	Grupos primarios con un alto grado de dirección hacia fines de conocimiento común.	
Katz y Kahn (1978)	Naturaleza de la organización como sistema abierto. La organización se encuentra en permanente interacción con el entorno que la rodea.	

*Nota:* (Almenara , Romeo, & Roca ) (2021)

## Comunicación Organizacional

La comunicación y su aplicación en las organizaciones se ha visto desde mucho tiempo atrás, cuando se hablaba del enfoque o el esquema piramidal, también conocida como la teoría clásica de Frederick Taylor, quien planteaba que la comunicación organizacional era completamente formal, vertical y oficial, ofreciendo poca libertad al manejo de los contenidos. En esta teoría se evidencia una centralización en procesos de toma de decisiones como acerca de qué debe decirse, cómo, cuándo, en qué momento y bajo qué canal. Los autores más representativos de este enfoque, que nace aproximadamente a comienzos del siglo XX, durante el último periodo de la revolución industrial, son Taylor, Henry Fayol, Gantt Emerson, y Sheldon. Para ellos, el ser humano era visto únicamente como un ser económico y racional que no dependía de la motivación para su trabajo, solo requería de la información sobre las conductas que debía mostrar frente a su trabajo. Por eso, para estos autores su única preocupación comunicativa, se centraba en que los canales de comunicación verticales funcionaran en la jerarquía, debido a que para ellos esta era la única vía para difundir el premio o el castigo, según fuera el caso. (Serrano Gómez, 2012a)

### La comunicación organizacional a nivel interno

Tiene como objetivo principal mantener un contacto directo con los colaboradores que permita establecer vínculos de confianza, generando al mismo tiempo motivación de los integrantes y

respondiendo al logro de los objetivos organizacionales; la comunicación interna se basa en el tipo de cultura que se vive en la organización, esto quiere decir que sus mensajes se componen de los hábitos, signos y significados que la identifican. (Serrano Gómez, 2012b)

Tabla 2.

*Flujo de la comunicación.*

Flujo	Descripción
<b>Comunicación Ascendente</b>	Se da de abajo hacia arriba de la estructura jerárquica. Es decir, desde los colaboradores hacia los directivos. Su principal objetivo consiste en llevar reportes sobre novedades y resultados sobre las tareas desarrolladas.
<b>Comunicación Descendente</b>	Se da desde los directivos hacia los colaboradores. Se dan a conocer las tareas y actividades que se deben realizar para el logro de los objetivos.
<b>Comunicación Transversal – Oblicua</b>	Se da en todas las direcciones. Su principal objetivo consiste en la integración de sus miembros.
<b>Comunicación Interna Horizontal:</b>	La comunicación horizontal es aquella que se establece entre las personas de un mismo nivel jerárquico.

*Nota:* (Serrano Gómez) (2021)

### **Redes de comunicación**

Las organizaciones manejan información de todo tipo, pues lo que se envía en la mayoría de las veces cumple con diferentes propósitos. Las redes de comunicación ayudan a la organización a determinar cuál es la manera más indicada de emitir comunicaciones en diversas situaciones.

Existen cuatro tipos de redes de comunicación:

**Red En Cadena:** La comunicación tiene lugar entre las personas que se encuentran más próximas, suele ser a través de los distintos niveles jerárquicos, es decir del jefe al mando intermedio y de este al trabajador y viceversa.

**Red En Círculo:** La comunicación circula libremente entre todos, con independencia de su rango jerárquico. La comunicación es más lenta y se utiliza para resolver problemas complejos.

Ejemplos: Reuniones, Círculos de calidad.

Red En Estrella: La comunicación está centralizada por el líder, quien se encarga de transmitir la información al resto de los miembros. Es propia en empresas de organización tradicional.

Red Múltiple: Existe comunicación entre todos los miembros y en todas las direcciones, lo que permite que la satisfacción de los miembros sea alta, al hacerles sentir parte integrante de la organización. (Serrano Gómez, 2012c)

### **La comunicación asertiva en las organizaciones**

Ruiz (2015) destaca que como la comunicación es un proceso continuo dentro de las organizaciones pueden surgir interferencias o inconvenientes dentro de las mismas, estos inconvenientes generan una serie de desventajas que de aplicarse procesos de comunicación asertiva pueden ser fácilmente mitigadas.

También señala que la comunicación puede ser de tipo formal o informal y teniendo ello en cuenta se pueden aplicar una serie de estrategias con el fin de hacerla más asertiva. Si hablamos de la comunicación formal esta puede darse de tres maneras, a saber; la descendente, la ascendente y la horizontal. Por otro lado, está la comunicación informal la cual es uno de los más grandes desafíos de la comunicación organizacional y la comunicación asertiva ya que no está regulada, es por lo general oral, y siempre dinámica y constante. (Puentes Díaz, 2020a)

### **Aplicación de la comunicación asertiva en las organizaciones**

Basados en las herramientas de Ruiz (2015) se sugiere las siguientes maneras de aplicar la comunicación asertiva en las organizaciones, teniendo en cuenta las características, ventajas de esta. En primer lugar, el establecimiento de redes de comunicaciones que regulen los flujos de ésta, su traslado entre dependencias, empleados, y también al público en general. En segundo lugar, señalar la importancia de ver en la comunicación asertiva una estrategia para transmitir y fortalecer la identificación de los empleados con la cultura organizacional. En tercer lugar, la comunicación asertiva como una manera de transmitir motivación personal a sus empleados, con información precisa, medios idóneos y atención a las necesidades de estos ya que con ello es posible impactar de manera positiva el ámbito motivacional. En cuarto lugar, la comunicación asertiva como una manera de facilitar el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. Esto genera mayores niveles de coordinación, y cohesión lo cual impactara de manera positiva los rendimientos de las organizaciones. (Puentes Díaz, 2020b)

### **Importancia de los canales de comunicación**

Es de gran importancia para las compañías establecer sus objetivos a nivel estratégico, absorbiendo una mayor cantidad de recursos y reposicionándose dentro de éstas para ayudar en la consecución de los objetivos específicos de negocio. La falta de canales formales de comunicación ascendente en las empresas y el escaso progreso que ha experimentado el uso de medidas de valoración del retorno sobre la inversión de la comunicación. Si uno de los grandes retos de la empresa de hoy es el que sus comunicadores redefinan sus funciones para ayudar a empresa y empleados a gestionar el cambio y triunfar en el nuevo entorno. (García Jiménez, 1998)

El plan estratégico establece una práctica efectiva de la comunicación interna, puede incluir un canal de comunicación o varios. Asimismo, es una forma de crear un buen clima de trabajo y establecer una forma de actuar acorde con los requerimientos del proyecto empresarial y del plan de negocios de la compañía. (Brandolini , González Frígoli, & Hopkins, 2008, pág. 21g)

## **Metodología**

Este trabajo de investigación cuenta con metodología cuantitativa. Es un estudio documental de la comunicación efectiva en las organizaciones. Recolección basada en documentos, investigaciones y artículos enfocados únicamente en la comunicación efectiva de los clientes internos en las organizaciones.

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto ya lo hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos. (Sarduy Domínguez, 2006a)

Además de lo antes expuesto, vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados.

Este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. De aquí se puede hacer inferencia a una población de la cual esa muestra procede. Más allá del estudio de la asociación o la relación pretende, también, hacer inferencia que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. Todo esto va mucho más allá de un mero listado de datos organizados, como se puede leer en la afirmación antes expuesta.

Esta otra idea que se expone a continuación ofrece una visión más abarcadora y completa de la investigación cuantitativa. Por métodos cuantitativos de investigación se entienden los diseños experimentales y cuasi experimentales, la investigación por encuesta, los cuestionarios estandarizados, los registros estructurados de observación, las técnicas estadísticas de análisis de datos, entre otros. (Sarduy Domínguez, 2006b)

Dentro de la investigación cuantitativa se pueden observar: los diseños experimentales, donde se aplican experimentos puros, entendiendo por tales los que reúnen tres requisitos fundamentales: la manipulación de una o más variables independientes; medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente y la validación interna de la situación experimental.

La encuesta social, que es la investigación cuantitativa de mayor uso en el ámbito de las ciencias sociales y consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.

Los estudios cuantitativos con datos secundarios, los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes.

En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que, con una muestra representativa de un total, hacen inferencia a este con una seguridad y precisión definida. (Sarduy Domínguez, 2006c)

Otro aspecto de la Metodología de la Investigación son los estudios cualitativos, que se han venido retomando luego de un casi dominio de los métodos de investigación cuantitativos.

Son identificadas cuatro formas generales en las que se utiliza este tipo de investigación.

Como mecanismo de generación de ideas.

Para complementar un estudio cuantitativo.

Para evaluar un estudio cuantitativo.

Como método principal de investigación.

Ahora bien, cómo ejemplificar esta afirmación. Como mecanismo de generación de ideas se puede ver su utilización en la identificación y jerarquización de problemas y necesidades, en cualquier área del conocimiento. Además, en la evaluación de la calidad de planes y programas; como complemento de un estudio cuantitativo. (Sarduy Domínguez, 2006d)

### **Ventajas y desventajas**

Los métodos cuantitativos son débiles en términos de validez interna, pues casi nunca se sabe si miden lo que quieren medir, pero a su vez resultan bastante fuertes en validez externa; lo que encuentran es generalizable al conjunto de una población.

Una desventaja que ofrece la investigación cuantitativa es que se sirve de los sujetos del estudio.

Una ventaja es que no saca al máximo toda la información que pudiera necesitar pues sus resultados se basan en los números que arrojen los estudios, sin mediar otros factores.

La investigación cuantitativa con la prueba de hipótesis no sólo permite eliminar el papel del azar para descartar o rechazar una hipótesis, sino que permite cuantificar la relevancia de un fenómeno. (Sarduy Domínguez, 2006e)

Entre las técnicas de análisis se encuentran: análisis descriptivo, análisis exploratorio, inferencial univariable, inferencial multivariado, modelización y contrastación. Pueden ser:

Longitudinales. Hay una monitorización de la población de estudio durante un periodo.

No longitudinales. No hay seguimiento en el tiempo.

Estudios prospectivos: el efecto sucede tras el inicio del estudio.

Estudios retrospectivos: el efecto ya se ha producido cuando se inicia el estudio.

Hacia delante (dese la exposición al efecto)

Hacia atrás (desde el efecto a la exposición)

Sin sentido. (Universidad de Jaén a)

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

**A.** Que el investigador realiza los siguientes pasos:

Plantea un problema de estudio delimitado y concreto.

Una vez planteado el problema de estudio delimitado y concreto. Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico.

De esta teoría deriva la hipótesis.

Somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia en su favor.

Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

**B.** Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. Por esto se explica que las hipótesis se establecen previamente.

**C.** La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden variables o conceptos contenidos en las hipótesis).

**D.** Debido a que los datos son productos de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

**E.** En el proceso se busca el máximo control para logara que otras explicaciones posibles distintas a la propuesta del estudio (hipótesis) sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error.

**F.** Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las prodiciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría).

**G.** La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posibles.

**H.** Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurando (el proceso) y se debe tener en cuenta que las decisiones críticas son efectuadas antes de recolectar los datos.

**I.** En una investigación cuantitativa se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

**J.** Con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

**K.** Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

**L.** Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se deriva expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

**M.** La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa del individuo. (Universidad de Jaén)

### **Desarrollo metodológico**

Inicialmente, se realiza una revisión documental, en esta se encuentran variedad de datos tomados de Google académico y recursos bibliográficos de la universidad. Los tipos de documentos tenidos en cuenta para esta investigación son artículos, libros y trabajos de investigación de otras universidades. Los cuales nos encaminan al enfoque que se quiere dar al proyecto de investigación. Se ejecuta un análisis de datos, se clasifica la información (ver matriz de referenciación) y, por último, se organiza de tal manera que se pueda estructurar y dar respuesta a la pregunta problema.

El proyecto está planteado con enfoque cuantitativo. En un principio, estaba dirigido a una entidad financiera en específico; sin embargo, el difícil acceso a la recolección de datos e información a través de herramientas como: entrevistas, focus group, encuestas, entre otras herramientas en general, por protección de sus datos, no se pueden implementar ya que desde gerencia de este banco no es permitido. Por lo anterior, como grupo investigativo, se decide modificar el enfoque a la revisión documental a nivel general, en todas las organizaciones y no dirigido a una entidad.

En esta investigación el trabajo fue identificar los canales de comunicación entre los clientes internos y el área de talento humano en las empresas, para mejorar la comunicación efectiva en las organizaciones, solucionando las necesidades que los colaboradores manifiestan, disminuyendo reprocesos y aumentando eficiencia en la respuesta a sus solicitudes.

Dentro de esta investigación se observó que, de acuerdo con la información encontrada, las empresas no están a la vanguardia en cuanto al desarrollo e implementación de herramientas de comunicación que les permita a los colaboradores hacer uso de estas. También les hace falta actualización en estas herramientas, debido a que, este sector es tan robusto que se disminuye la comunicación entre áreas, dificultando la efectividad en respuestas oportunas e indefinidas quejas por parte del cliente interno, generando desmotivación, al no ser tenidas en cuenta sus necesidades y no obtener una respuesta oportuna de las mismas.

El campo de investigación de este proyecto es muy amplio, por ende, se recolectó información relacionada con la comunicación efectiva, sus tipos, características, como se emplea esta comunicación en las organizaciones. Esta información nos lleva a identificar que es importante que existan y se apliquen estos canales en el sector de investigación para mejorar puntos negativos que puedan tener estas compañías.

Para realizar la revisión documental y el levantamiento de la información, se consultaron once archivos entre artículos de universidades externas, revistas, trabajos de investigación, libros y documentos de fuentes confiables. Toda esta información es en su mayoría es de otros países, esto significa que están más desarrollados a nivel de comunicación efectiva en las empresas, dando a entender que Colombia requiere más investigación y aplicación de este tema propuesto por el grupo de trabajo.

Tabla 3.

*Matriz de referenciación.*

MATRÍZ DE REFERENCIACIÓN	
<b>Nombre de documento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación interna en la empresa (2005).</li> <li>2. Comunicación organizacional interna (2017).</li> <li>3. Comunicación interna (2008).</li> <li>4. Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional (2007).</li> <li>5. Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española (2007).</li> <li>6. La comunicación organizacional (2009).</li> <li>7. Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias (2014).</li> <li>8. La planificación de la comunicación empresarial (2008).</li> <li>9. La comunicación Interna (1998).</li> <li>10. Comunicación y discurso (2011).</li> <li>11. Recursos humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. (s.f.)</li> <li>12. Comunicación asertiva como estrategia en las (2020).</li> </ol>

	<p>13. Niveles de la comunicación efectiva en los colaboradores de las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca. (2016)</p> <p>14. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial (s.f).</p> <p>15. El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa (2006).</p> <p>16. Plan de comunicación para aumentar la satisfacción de los colaboradores desde los canales de comunicación interna en multibanca Colpatria (2012).</p> <p>17. Metodología cuantitativa (s.f).</p> <p>18. La organización, el sistema y su dinámica (2007).</p>
<p><b>Autor(es)</b></p>	<p>1. Jaume Almenara Aloy, Marina Romeo Delgado, Xavier Roca Pérez.</p> <p>2. Horacio Andrade.</p> <p>3. Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins.</p> <p>4. Celsi Brönstrup Silvestrin.</p> <p>5. Maria Carmen Carreton</p> <p>6. María Clara Correal.</p> <p>7. Adela De Castro.</p> <p>8. Ana Enrique, Gabriela Madroñero, Francisca Morales, Pere Soler.</p> <p>9. Jesús García Jiménez.</p> <p>10. Adriana Gil –Juarez, Anna Vitores Gonzalez.</p> <p>11. Luis Hernan Lope Diaz, Carlos Reyna, Francisco Hernandez</p> <p>12. Wilman Orlando Puentes Diaz.</p> <p>13. Rosa Julisa Ruiz, Jorge Erick Jiménez.</p> <p>14. Katterine Sánchez Vega, Yovany Ospina Nieto.</p> <p>15. Yanetsys Sarduy Domínguez.</p> <p>16. Luz Nathalia Serrano Gómez.</p> <p>17. Universidad de Jaen.</p> <p>18. Andrés Velásquez Contreras.</p>
<p><b>Tipo de Documento</b></p>	<p>1. Libro.</p> <p>2. Sección de libro.</p> <p>3. Libro.</p> <p>4. Sección de libro.</p> <p>5. Libro</p> <p>6. Sección de libro.</p> <p>7. Libro.</p> <p>8. Libro</p> <p>9. Libro.</p> <p>10. Libro.</p> <p>11. Documento sitio web.</p> <p>12. Sitio web.</p> <p>13. Documento sitio web.</p> <p>14. Sitio web.</p> <p>15. Documento sitio web.</p> <p>16. Documento sitio web.</p> <p>17. Documento sitio web</p> <p>18. Artículo de revista.</p>

<b>Tesis fundamental</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de organización.</li> <li>2. Comunicación directa y mediatizada.</li> <li>3. Canales de comunicación y su importancia.</li> <li>4. Características de comunicación.</li> <li>5. Comunicación interna.</li> <li>6. ¿Qué es la comunicación efectiva a nivel de la organización?</li> <li>7. La comunicación efectiva.</li> <li>8. Departamentos de comunicación.</li> <li>9. Importancia de los canales de comunicación.</li> <li>10. Definición de comunicación.</li> <li>11. Cómo mejorar la experiencia de los colaboradores desde el área de recursos humanos.</li> <li>12. Comunicación asertiva.</li> <li>13. Comunicación efectiva en los colaboradores.</li> <li>14. Comunicación.</li> <li>15. Investigación cuantitativa.</li> <li>16. Comunicación organizacional.</li> <li>17. Metodología cuantitativa.</li> <li>18. Definición de organización.</li> </ol>
------------------------------	--

*Nota:* (Fuente propia a partir de los aportes bibliográficos.) (2021)

## Análisis de resultados y discusión

---

### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO MEJORA EN LA EXPERIENCIA DE LOS COLABORADORES EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Jennifer Carolina Preciado Escobar, Jonathan David Morales Morales, Olga Yosmar Sánchez Díaz,

Sara María Alarcón Hernández.

(1) Universitaria Agustiniiana.

(2) Grupo de Investigación Pos Grado.

---

### RESUMEN

**Fundamentos:** En las empresas nacionales e internacionales, se evidencia la importancia de la comunicación efectiva para crear grata experiencia en los colaboradores. Por ende, el objetivo de este proyecto es realizar revisión de la literatura en la mejora de la comunicación efectiva que permita una buena experiencia en los colaboradores de las organizaciones.

**Métodos:** Revisión de documentos como artículos de revista, tesis, artículos de libros y libros. Consultando la base de datos Dialnet, sin restricción de fecha, en idioma español únicamente. Se hicieron restricciones respecto al tipo de estudio. Se revisaron los abstracts y en los casos necesarios los artículos completos, teniéndose en cuenta finalmente todos los artículos que incluían recomendaciones sobre comunicación interna, talento humano, canales de comunicación, organización, comunicación efectiva.

**Resultados:** Se seleccionaron 19 documentos entre: artículos de revista, tesis, artículos de libro y libros. La sumatoria de artículo de revista es igual a 16, tesis se tomó en cuenta 1, artículos de libros son 1 y libro 1.

**Conclusiones:** La comunicación efectiva en las organizaciones es importante, ya que permite mejorar la experiencia en los colaboradores y garantizar la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia por la compañía, siendo también productivos y ayudando a cumplir los objetivos de la empresa.

**Palabras clave:** Comunicación, canales de comunicación, comunicación interna, cliente interno, organización, talento humano, comunicación efectiva y asertiva.

### ABSTRACT

**Fundamentals:** In national and international companies, the importance of effective communication to create a pleasant experience for employees is evident. Therefore, the objective of this project is to review the literature on the improvement of effective communication that allows a good experience in the collaborators of the organizations.

**Methods:** Review of documents such as journal articles, theses, book articles and books. Consulting the Dialnet database, without date restriction, in Spanish language only. Restrictions were made regarding the type of study. The abstracts were reviewed and, when necessary, the complete articles, finally taking into account all the articles that included recommendations on internal communication, human talent, communication channels, organization, effective communication.

**Results:** 19 documents were selected among: journal articles, theses, book articles and books. The sum of journal article is equal to 16, thesis was taken into account 1, book articles are 1 and book 1.

**Conclusions:** Effective communication in organizations is important, since it allows to improve the experience in the collaborators and to guarantee the labor stability and the sense of belonging for the company, being also productive and helping to fulfill the objectives of the company.

**Key words:** Communication, communication channels, internal communication, internal customer, organization, human talent, effective and assertive communication.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional estudia el proceso de transmisión y emisión de la información interna, externa y con su medio. Las investigaciones que se han tenido en cuenta en el desarrollo de esta revisión documental se basan principalmente en los procesos comunicativos que se han desarrollado en diferentes ámbitos empresariales, conceptos, definiciones, técnicas de comunicación y demás temas relacionados con la importancia del buen mantenimiento de relaciones entre los colaboradores de las organizaciones y sus diferentes miembros jerárquicos que los mantiene informados, integrados, y motivados para contribuir satisfactoriamente con su labor y el cumplimiento de sus resultados de productividad y resultados de objetivos organizacionales.

La comunicación efectiva dentro de las organizaciones permite estar sincronizada y alineada en un objetivo común que se convierte en una prioridad cuando cumplir las metas establecidas es la principal función, en esta revisión documental se diagnostican las situaciones existentes en materia de comunicación en las organizaciones, como se evalúan las fortalezas, debilidades, problemas y áreas de oportunidad existentes, lo cual permite que se incremente o se disminuya el clima organizacional, la satisfacción y el sentido de pertenencia a la misma a través del reforzamiento constante en la cultura organizacional, para lograr y favorecer estos factores, lo que mejora el sentido de pertenencia y refuerzo en la confianza, suficiencia y oportunidad de la comunicación, se identifica a través de esta información hallada que las empresas proyectan una imagen favorable y consistente de sus servicios y productos cuando son congruentes con la amplitud de su comunicación para sus públicos internos y externos y en como aplica herramientas de evaluación de la efectividad.

La información que se recolecta de la revisión documental y de los textos de investigación y recolección de datos se enfocan y especifican sus aportes en la comunicación interpersonal, intergrupala, vertical, horizontal, diagonal, lo que permite la amplitud de información acerca de los provechoso y enriquecedor que es para las organizaciones contar con técnicas y propuestas de comunicación que repercutan satisfactoriamente en los resultados de la organización y en la sostenibilidad de los negocios a largo plazo.

### MATERIAL Y METODOS

**Diseño:** Se realizó una revisión documental basada en trabajos, artículos de revista, tesis y libros a nivel nacional e internacional, enfocados en el ámbito empresarial y la comunicación efectiva organizacional.

**Estrategia de búsqueda.** Se llevó a cabo una búsqueda únicamente en la base de datos de la universidad conocida como Dialnet, los mismos fueron realizados y publicados por diferentes profesionales especializados en el tema de comunicación interna en las organizaciones. La búsqueda se realizó solo en español debido a que las investigaciones iban direccionadas a España y las pocas investigaciones que tenían idioma en portugués no se tuvieron en cuenta, ya que no tenían tanta relevancia con el tema de investigación. A través de la biblioteca de la Agustiniiana y el buscador mencionado anteriormente, con el uso de la ecuación de búsqueda, sin límite de fecha, e incluyendo artículos tanto en inglés como en español. Para la búsqueda de estudios originales se consultó la bases de datos Dialnet, mediante las siguientes ecuaciones de búsqueda: “Talento humano AND comunicación empresarial”, “Talento humano AND comunicación efectiva AND empresa”, “Comunicación interna AND empresas AND canales de comunicación”, “comunicación efectiva OR comunicación interna AND trabajadores AND organización NOT universidad NOT educación”, “comunicación asertiva AND trabajadores internos OR

comunicación efectiva NOT financiera”, “comunicación organizacional AND canales de comunicación AND asertiva OR efectiva”.

**Criterios de inclusión y exclusión:** En la búsqueda realizada directamente en la plataforma Dialnet, se incluyó todo tipo de documentos elaborados por los distintos aportes que han realizado profesionales dedicados a temas relacionados con las organizaciones y la comunicación interna de las mismas. Todos los documentos encontrados resaltan la importancia de la comunicación que debe existir en las empresas, para que de este modo se mejoren los aspectos como relacionamiento entre compañeros, líder y subordinados, conocer y aplicar los canales que favorecen la comunicación entre todos los pertenecientes a la empresa, stakeholders. Todo lo anterior, con el fin de cumplir con la visión y objetivos de la compañía.

El principal criterio de exclusión fue que los artículos, libros y tesis no incluyeran información sobre contenidos de deportes, legales, jurídicos, contables, financieros; también se excluyeron temas relacionados con universidades y educación.

**Extracción de datos:** Tras la búsqueda inicial se localizaron 356 estudios, aunque se excluyeron 336 que no fueron relevantes para el objetivo de esta revisión. Finalmente se seleccionaron 6 revisiones sistemáticas. Se seleccionaron 19 documentos entre: artículos de revista, tesis, artículos de libro y libros. La sumatoria de artículo de revista es igual a 16, tesis se tomó en cuenta 1, artículos de libros son 1 y libro 1.

Para proceder a la selección se revisaron los abstracts y en caso necesario los artículos completos con el fin de confirmar si la información que contenían los trabajos de investigación y estudios realizados, estaban o no relacionados con nuestro objetivo y trabajo de investigación.

**Análisis de los datos.** La información analizada se organizó por apartados en conjunto de máximo tres palabras unificadas en una sola búsqueda, por ejemplo: empresa, comunicación, trabajador. Otro ejemplo es: talento humano, canales de comunicación y organización.

En los documentos se encuentra investigación, aplicación e importancia de cómo implementar la comunicación efectiva en las organizaciones para mejorar la relación entre líderes y colaboradores, aumentando así la productividad y sentido de pertenencia por la empresa.

La comunicación interna y asertiva es tan importante que, al ser estructurada y aplicada en las organizaciones de manera correcta, permite que los procesos internos sean excelentes y esto se vea reflejado en lo externo, es decir; que los clientes, proveedores y vecinos que conforman la empresa, tengan el alcance de este avance que les brinda el saber comunicarse de forma correcta.

### RESULTADOS

En los 16 artículos de revista, se encuentran análisis estructurados bajo investigaciones que buscan comunicar los resultados de investigaciones anteriores y algunas en proceso de conclusión, con ideas y debates de una manera concisa, clara y fidedigna. En la tesis se evidencia el análisis que hacen frente a la revolución de herramientas para la social media en la comunicación interna y el interés de mejorar la experiencia. Y, por último, en el libro el autor detalla la comunicación interna, la importancia, las políticas y técnicas que la conforman

Tabla 4

*Búsqueda de ecuaciones investigativa*

ECUACIÓN	TIPO DE DOCUMENTO	CANTIDAD	SELECCIONADOS
Talento humano AND comunicación empresarial	Artículos de revista	15	1
	Tesis	5	-
	Artículo de libro	3	1
Talento humano AND comunicación efectiva AND empresa	Artículo de revista	8	2
	Tesis	6	-
	Artículo de libro	2	-
	Libro	1	-
Comunicación interna AND empresas AND canales de comunicación	Tesis	42	1
	Artículo revista	33	6
	Artículo de libro	8	-
	Libros	1	-
comunicación efectiva OR comunicación interna AND trabajadores AND organización NOT universidad NOT educación	Artículo de revista	57	2
	Tesis	22	-
	Artículo de libro	13	-
	Libro	12	1
Comunicación asertiva AND trabajadores internos OR comunicación efectiva NOT financiera	Artículo de revista	17	3
	Tesis	16	-
	Artículo de libro	1	-
Comunicación organizacional AND canales de comunicación AND asertiva OR efectiva	Artículo de revista	57	2
	Tesis	29	-
	Artículo de libro	5	-
	Libro	3	-

*Nota:* (Fuente propia a partir de los aportes bibliográficos.) (2021)

De los 356 documentos encontrados por las 6 ecuaciones de búsqueda establecidas por el grupo de investigación, se trabaja únicamente con 19 documentos, entre los cuales se manejan artículos de revista, tesis, artículos de libro y libros. La sumatoria de artículos de revista es igual a 16, tesis se tomó en cuenta 1, artículos de libros son 1 y libro 1. Esta búsqueda permitió conocer a profundidad lo que en la actualidad se implementa en cuanto a comunicación interna en las organizaciones y la propuesta que muchas pymes desde su perspectiva tienen para brindar. Adicionalmente, las investigaciones a las cuales se tuvo acceso reconocen la importancia de efectuar una buena comunicación en las empresas, mejorando de este modo la experiencia de los colaboradores.

Tabla 5

*Análisis bibliográfico de ecuaciones*

AUTOR	TÍTULO LIBRO	RESUMEN
María Claudia Panqueva Bernal	Prácticas de comunicación interna en el sector público	Esta investigación describe el tipo de comunicación existente en una empresa de carácter gubernamental y las estrategias utilizadas para gestionar la información interna. No se cuenta con un plan de comunicación interna, se desaprovechan los canales de comunicación existentes y se percibe la intención de conformar un comité de comunicación interna que facilite la divulgación de información, la interacción por medio de varios canales y la recordación de mensajes alineados con la estrategia empresarial. (Panqueva Bernal, 2016)
Segundo José Sandoval Ramos, David Alejandro Armijos Romero, Karen Gabriela González Caraguay	La comunicación interna del talento humano en la productividad empresarial	La aplicación de una buena comunicación humana genera equipos de trabajos eficientes y eficaces, y estos, conducen a la productividad empresarial, convirtiéndola a la organización en competitiva. (Sandoval Ramos & Armij, 2018)
Pedro Eloy Lema Guiracocha, Juan Carlos Erazo Álvarez, Ivonne Narváez	El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera	La unidad de análisis de la presente investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa Biblián Ltda., en la que se pudo evidenciar un deficiente desempeño laboral traducido en un nivel de servicio inadecuado e insatisfacción de los socios. En función a este planteamiento se propone desarrollar un modelo de gestión del talento humano que incorpore aspectos fundamentales de la organización. (Lema Guiracocha, Erazo Álva, & Narvaéz, 2019)
Jesús H. Montes de Oca	Comunicación asertiva y trabajo en equipo.	El estudio tuvo por objetivo determinar el efecto de la aplicación del Programa “Gestiona tu Talento” en las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo. Se utilizó un diseño de investigación cuasi experimental, con pre-test - intervención – post-test, con grupo control. La muestra incluyó 28 supervisores de una empresa privada, 13 en el grupo experimental y 15 en el grupo control. Se empleó un tipo de muestra intencional. (Montes de Oca, 2014)

Judith Stacey	Mondragón premia la mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la comunicación interna.	Novartis, Mapfre España, Ibercaja, Mondragón, Grupo Osborne, Lab Quinton, Solunion y Telecom han sido las empresas ganadoras de la XI Edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna. Estos galardones, creados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, iniciativa promovida por Atrevia, IE Business School y Capital Humano, destacan las mejores prácticas y estrategias en Comunicación Interna en diversas materias. (Stacey, s.f)
ristina Aced Toledano, Susana Miquel-Segarra	Comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica.	El presente artículo se centra en conocer cuáles son los objetivos, las herramientas y los ejes estratégicos que plantean las empresas españolas en sus planes de comunicación interna (CI). Asimismo, se pretende conocer el contexto empresarial en el que se desenvuelven los departamentos encargados de la CI. Todo ello se analiza profundizando en la posible existencia de similitudes y/o diferencias entre las empresas según las características estructurales de los departamentos y empresas, y también a partir del grado de efectividad autopercebida por los profesionales participantes. (Aced Toledano & Miquel Segarra, 2021)
Flor Cid	La comunicación interna en el proceso de transformación cultural del banco Santander.	La comunicación interna de Grupo Santander constituye hoy en día un claro ejemplo del cambio y la transformación cultural en sí misma. En el momento actual, uno de sus grandes objetivos se encuentra en su propia reinversión, orientada a ser cada vez más digital, sencilla, personalizada y transparente. Ésta y otras reflexiones quedan expuestas en la obra: «Empleados comprometidos, empresas eficaces», de Estudio de Comunicación, bajo la dirección de Benito Berceruelo, su consejero delegado, y con el patrocinio y caso práctico incluido de Banco Santander. (Cid, 2020)
Grace Latorre, Agustín Dousdebés, Lucía González, Gabriela Vasco	Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo.	La comunicación organizacional interna es un proceso clave dentro de las organizaciones y facilita la consecución de sus objetivos estratégicos, sin embargo, en la práctica este sistema es manejado de manera empírica, lo que va en detrimento de los demás procesos organizacionales. OBJETIVO. Determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo en la ciudad de Quito. (González, Latorre, Dousdebés, & Vasco, 2019)
Harold P. Oyarvide Ramírez, Edwin F. Reyes Sarria, Milton R. Montaña Colorado	La comunicación interna como herramienta indispensable en administración de empresas.	La comunicación interna se convierte, para los gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Es por ello que los administradores de empresas deben dominar los conceptos relacionados con la comunicación interna. (Oyarvide, Reyes , & Montaña, 2017)

Nota: (Fuente propia a partir de los aportes bibliográficos.) (2021)

Tabla 6

*Análisis bibliográfico de ecuaciones (continuación)*

AUTOR	TÍTULO LIBRO	RESUMEN
Marta Ingelmo Palomares	Utilización de las nuevas tecnologías en comunicación interna. Análisis del uso de lo social media en la comunicación interna de las empresas españolas	Las organizaciones actuales se ven afectadas por los cambios constantes del entorno en el que operan. En este nuevo escenario la comunicación interna se ha convertido en un área estratégica clave en las empresas para la consecución de ventajas competitivas a través de sus empleados y para transmitir su imagen al exterior, en un mercado cada vez más exigente. (Ingelmo, 2016).
Antonia María Moreno Cano, Shesley Adriana Arbeález Luna, Laura Camila Calderón Dávila	Implementación de las herramientas de comunicación con generadoras de los cambios en las pymes.	La siguiente investigación pretende demostrar que la correcta configuración de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas PYMES es fundamental para el funcionamiento de los niveles de la organización, de la difusión efectiva de la información y de las estrategias que buscan optimizar el rendimiento de los trabajadores, y así generar valor para las organizaciones, de tal forma que puedan garantizar una ventaja competitiva frente a otras empresas. (Moreno, Arbeález, & Calderón, 2014)
Carles Arias, María Rodríguez Rodríguez	La comunicación interna, una fuente generadora de valor	En este artículo explicamos el proceso que seguimos para su elaboración dividiéndolo en cinco fases. La primera fase, que denominamos de motivación, sirvió para fijar las líneas estratégicas, los conceptos que manejamos y la metodología de trabajo; la segunda, la dedicamos a explicar el proceso diagnóstico y al análisis de las prácticas existentes en materia de comunicación interna en el ayuntamiento; la tercera fase correspondió al diseño propiamente dicho del plan; la cuarta recogió el proceso de implementación o ejecución del mismo y por último, la quinta fase, expuso la evaluación del plan y las líneas de mejora propuestas. (Arias & Rodríguez, 2004)
Andrea Castro Martínez, Pablo Díaz Morilla	Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española	Este trabajo profundiza en la relación de la comunicación interna y la felicidad y bienestar de los empleados a través de un cuestionario realizado a los responsables de comunicación interna de 82 empresas españolas que han sido reconocidas por sus acciones en comunicación interna por la consultora Great Place to Work y por el Observatorio de Comunicación Interna. Los resultados indican que la vinculación entre felicidad y comunicación interna es fuerte, pese a que el área de dirección de felicidad y comunicación interna es fuerte, pese a que el área de dirección de felicidad está muy poco implementada en las organizaciones españolas y a que en la mayoría de los casos depende del área de recursos humanos. (Castro & Díaz, 2020)

Jaime Navia, Magdalena R. Huilcapi, Wilson Roberto Briones Caicedo, Liliana Ivett Urquiza	Gestión de la comunicación asertiva en la labor de las instituciones	La comunicación asertiva es de gran utilidad en el cumplimiento de la responsabilidad social en la Sociedad, con la interacción de los procesos pedagógicos, investigativos y labor extensionista que respondan con pertinencia a necesidades con énfasis en los sectores prioritarios. El objetivo general del trabajo fue determinar la gestión de la comunicación asertiva y su incidencia en desarrollo del proceso de vinculación con la sociedad. (Navia, Huilcapi, Briones, & Urquiza, 2020)
Jesús H. Montes de Oca	Comunicación asertiva y trabajo en equipo	El estudio tuvo por objetivo determinar el efecto de la aplicación del Programa “Gestiona tu Talento” en las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo. Se utilizó un diseño de investigación cuasi experimental, con pre-test - intervención – post-test, con grupo control. (Montes, 2014)
Jesús García Jiménez	Comunicación interna	La comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas de la empresa. Reconocida por todos los hombres de la empresa como una necesidad ineludible al servicio de una gestión moderna e innovadora, la comunicación interna no ha alcanzado todavía ese reconocimiento práctico. (García, 1998)
Norka Arellano	Las Barreras en la Comunicación interna	Los resultados se analizaron a través de la estadística descriptiva, resaltando la existencia de barreras comunicacionales no verbales, las cuales interfieren con una comunicación efectiva entre jefe - empleado, haciéndose necesario el desarrollo de un programa de adiestramiento para directivos y docentes, en comunicación e Impulsar proyectos educativos, que formen para la convivencia, la comunicación asertiva, la participación, la solidaridad y el compromiso, creando así bases de una cultura para la paz. (Arellano, 2006)
Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo	Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador.	Los resultados indican que la comunicación interna es descendente, normativa, prevalece el canal formal, y la red en cadena de la comunicación interna es un proceso fundamentalmente social de mantenimiento y que provee información. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los dos años de evaluación. (Pazmay, 2019)
Belén Puebla Martínez, Juana Farfán Montero	Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones móviles	La aplicación de las nuevas tecnologías a través del móvil establece un nuevo e innovador canal de comunicación interna que facilita, no solo el flujo de información sino también la participación e implicación en la cultura corporativa de la compañía y compromiso de sus empleados/as. (Puebla & Farfán, 2018)

*Nota:* (Fuente propia a partir de los aportes bibliográficos.) (2021)

Cómo grupo de trabajo, evidenciamos que los artículos de revista son más recientes a diferencia de la tesis, los artículos de libros y del libro, esto nos indica que no se han creado libros recientemente acerca del tema de investigación. Identificar cada concepto e investigación de los

diferentes autores, nos permiten conocer a profundidad las problemáticas que se presentan en las organizaciones sin importar el tamaño que tenga cada compañía (grande, pequeña, mediana) y posibles soluciones. Se deja en claro que la comunicación asertiva, es muy importante en la actualidad, debido a que deben existir líderes estratégicos y no "jefes", ya que este segundo no permite llevar a cabo una correcta comunicación entre quienes están siendo subordinados y los cargos directivos, quienes son los que subordinan. Las empresas cada vez más preocupadas por su talento humano, crean programas que ayudan a mejorar el relacionamiento y la experiencia de cada colaborador, cuidando así el personal que pertenece a la empresa evitando que la competencia lo cree mejores estrategias y ofertas laborales y se vaya con estos.

## Conclusiones

En las empresas es importante que haya una adecuada comunicación entre todas las áreas para que esta tenga un mejor funcionamiento, es de vital importancia la comunicación entre colaboradores y la organización, donde a ellos les permita acudir cuando se les presente un problema, una inconformidad o la sugerencia de algún tema específico, esto permite que hayan resultados o respuestas concretas e inmediatas a estas contrariedades, cuando esta comunicación está débil o no es la más asertiva se empieza a presentar inconformidades o desmotivación por parte de los colaboradores al no tener respuesta de sus quejas, peticiones o recursos y puede generar malestar laboral o bajo rendimiento en sus obligaciones.

La comunicación efectiva en una organización es la clave para que haya una correcta relación entre todas las partes que la conforman, en especial cuando esta comunicación efectiva está bien estructurada hacia el cliente interno, es fundamental para que la empresa pueda desarrollar mejor sus objetivos al tener una buena comunicación con el activo más importante, este tipo de comunicación permite que haya una relación adecuada, clara y exacta entre los colaboradores con sus respectivas áreas, así mismo que ellos puedan aportar ideas o solucionar problemas que ayuden a mitigar el mal clima laboral y el colaborador sienta que hace parte de la compañía.

La comunicación también se ha ido modernizando a lo largo de los años, con la aparición de las nuevas tecnologías y la internet, esto ha permitido que la comunicación sea inmediata sin importar en que parte del mundo se encuentren y además esto ha facilitado que muchos temas o problemáticas se puedan manejar en línea o por medio de plataformas virtuales dedicadas especialmente a esos asuntos. En el tema organizacional les permite a los colaboradores evitar hacer filas, solicitar una cita con sus jefes o gerentes, malgastar el tiempo, dejar de hacer sus actividades, generar incomodidad, entre otros. Por ende, la comunicación de manera virtual en la actualidad es muy importante porque evita todo este tipo de situaciones que se pueden realizar por medio de un computador o un teléfono móvil logrando tener acceso más rápido y eficaz.

Los canales de comunicación han logrado modernizarse de acuerdo a la sociedad actual y sus necesidades, sabiendo que los canales de comunicación tradicionales ya no son tan utilizados por las organizaciones no por su baja efectividad, esto ha ocurrido por que los canales de comunicación tecnológicos los han desplazado y les ha facilitado la vida a las personas, en especial que haya una comunicación más rápida, ya sea a nivel individual o grupal entre una organización y sus

colaboradores, pasar de una carta a aun e-mail es más moderno, efectivo y evita desaprovechar el tiempo.

En cuanto a la revisión documental realizada para este proyecto de investigación, se pudo analizar que la experiencia del colaborador puede ser mejorada cuando existen diferentes canales de comunicación ya sea presencial o virtual, cuando hay comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la compañía, ya que esta garantiza que la experiencia del colaborador sea positiva cuando se le presente y requiera dar a solución a alguna novedad, para que desde el área correspondiente se brinde una respuesta oportuna y eficiente. El cliente interno es tan importante para la organización, que por este motivo siempre se establecen políticas y reglamentos internos los cuales deben ser cumplidos a cabalidad para que de este modo se dé el debido trato y se logre el mayor acercamiento a estos.

En la actualidad las organizaciones han conocido la importancia que tiene la comunicación asertiva con el cliente interno puesto que después de realizar y analizar las investigaciones que aportan a este proyecto, se logró evidenciar que cuando las compañías aplican diferentes y novedosos métodos de comunicación han comprobado que los resultados son óptimos porque permite generar una transformación a la compañía logrando objetivos que estaban siendo postergados y estancados, todo fluye, se da pronta gestión y se disminuyen o se eliminan de alguna manera los reprocesos, ya que un colaborador satisfecho siempre dará lo mejor de sí para lograr lo propuesto por la empresa.

En algunas de las compañías analizadas para desarrollar este proyecto de investigación se evidenció que los procesos no eran oportunos, por ende, surge la necesidad de realizar un estudio para identificar la comunicación interna con el colaborador con el propósito de brindar respuestas oportunas a sus solicitudes, porque de lo contrario se genera una rotación alta de personal, desmotivación laboral y adicionalmente se pueden estar afectando los proyectos personales de los empleados. Hay empresas que no tienen eficiencia frente a las solicitudes presentadas por el colaborador, los tiempos de respuesta son extensos generando represamiento de solicitudes y al final en repetidas ocasiones no se da respuesta a ninguna de estas lo que para el colaborador puede ser de suma importancia. Hay procesos a los cuales se les puede brindar una respuesta verás y rápida y en oportunidades son represados y sin contestación, ocasionando que la actitud del cliente interno sea negativa y divulgue una mala imagen de la compañía, pues con el voz a voz interno, se puede difundir un rumor negativo externo.

En cambio, existen otras compañías, que son más eficientes en cuanto a los procesos internos, pues las variedades de canales de comunicación permiten dar respuesta a las solicitudes, lo anterior, sin importar si es comunicación formal o informal ya que esta puede existir entre jefe y operario, comunicación vertical, diagonal y horizontal esto de acuerdo a los niveles jerárquicos. Por lo general, en estas empresas, existen canales y herramientas de comunicación innovadoras, logrando estar más cerca del colaborador y dar respuesta a cada petición que tiene sin importar el grado de complejidad. Cabe resaltar que estas organizaciones se convierten en un modelo a seguir por las que están en proceso de implementar mejoras en la comunicación interna y quieren añadir modelos modernos buscando un cambio radical y positivo para la experiencia del cliente interno.

Los últimos dos objetivos planteados en este proyecto de seminario integrador, también dieron cumplimiento a lo propuesto, pues a través de la revisión documental se pueden evaluar diferentes estrategias y herramientas que las empresas usan para lograr una comunicación asertiva con el cliente interno.

Las expectativas de la presente investigación se cumplen, evidenciando que existe escases de comunicación interna en las organizaciones y por ende, si es necesario realizar a profundidad una revisión documental, pues no solo se requiere hacer investigaciones, sino que se debe analizar los procesos modernos que competen en cuanto a comunicación y aplicarla a las organizaciones que lo requieran. La revisión documental debe ser aplicada en todas las empresas sin importar el tamaño, segmento u otras características; con el fin de que las empresas siempre estén en búsqueda del bienestar de sus trabajadores y mejora para sí misma. Los directivos y áreas competentes en este tema de comunicación interna deben estar alineados y avalar que el tipo de comunicación sea la adecuada para que exista una excelente relación entre la empresa y el colaborador.

### **Recomendaciones**

Esta investigación se recomienda como punto de referencia para futuros análisis relacionados con el tema de la comunicación efectiva y asertiva en las organizaciones con el propósito de mejorar las experiencias de los colaboradores y mejorar sustancialmente el clima laboral de cualquier compañía, en próximas investigaciones en el tema relacionado se sugiere emplear diferentes metodologías que permitan ampliar los resultados de investigación, mediante diversas herramientas o instrumentos con el fin de seguir ampliando la información acerca de este tema investigativo y de otros relacionados.

Se recomienda que los grupos investigativos de la universidad y en especial la facultad de administración de empresas enfoquen su interés en el tema de la comunicación asertiva y la mejora con el cliente interno de la compañía, ya que como profesionales son quienes lograrán llevar a cabo estas consignas en las organizaciones, proporcionando un buen desarrollo comunicativo y fomentando su participación en procesos de mejora en situaciones de comunicación interna.

Se propone a las organizaciones tener en cuenta la investigación desarrollada en este estudio, con el fin de que conozcan la importancia de proponer, diseñar e implementar en cada compañía un enfoque o área dirigida a la comunicación efectiva y asertiva, de tal forma que los colaboradores se sientan satisfechos con sus responsabilidades laborales y así mismo se reflejen sus resultados, lo que proporciona a las organizaciones una óptima estabilidad laboral, disminución de reprocesos, satisfacción y motivación en los trabajadores.

Finalmente se invita a llevar a cabo todas las sugerencias propuestas en esta investigación, así mismo a evaluar los aspectos que cada empresa pone en práctica en cuanto a la comunicación y las propuestas de mejora recibidas por parte de los colaboradores, de tal manera que se encuentren dispuestas al cambio y a mejorar todos sus indicadores negativos que son percibidos por los trabajadores afectando directamente a todos los objetivos de las organizaciones.

## Referencias

- Aced Toledano, C., & Miquel Segarra, S. (2021). Comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégicas. *Revista mediterránea de comunicación*, 245 - 261.
- Almenara , J., Romeo, M., & Roca , X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Andrade, H. (2017). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*.
- Arellano, N. (2006). Las Barreras en la Comunicación interna Entre JEFE-EMPLEADO. *ORBIS Revista de ciencias humanas*, 3 - 38.
- Arias, C., & Rodríguez, M. (2004). La comunicación interna, una fuente generadora de valor. *Congreso artículo anual*, 43 - 52 .
- Brandolini , A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Lcrj La Crujía.
- Brönstrup Silvestrin, C. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. En C. Brönstrup Silvestrin. Bogotá.
- Castro, A., & Díaz , P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El profesional de la información*.
- Cid, F. (2020). La comunicación interna en el proceso de transformación cultural del banco Santander. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* .
- Correal, M. C. (2009). La Comunicación Organizacional. Modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones. En M. Sandoval, *La Comunicación Organizacional*. (pág. 39). Bogotá, Colombia.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Gil Juárez, A., & Vitores González, A. (Junio de 2011). *Comunicación y discruso*. (E. UOC, Ed.) Barcelona: Editorial UOC.
- González, L., Latorre, G., Dousdebés, A., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en las organizaciones del sector público. *Revista de divulgación científica de la universidad tecnológica Indoamericana*, 30 - 58.
- Ingelmo, M. (2016). *Utilización de las nuevas tecnologías en comunicación interna. Análisis del uso de lo social media en la comunicación interna de las empresas españolas*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157800>

- Lema Guiracocha, P., Erazo Álva, J., & Narvaéz, I. (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 349 - 375.
- Montes de Oca, J. (2014). Comunicación asertiva y trabajo en equipo. *Propósitos y representaciones*, 121 - 196.
- Montes, J. (2014). Comunicación asertiva y trabajo en equipo. *Propósitos y representaciones*, 121 - 196.
- Moreno, A., Arbeáez, S., & Calderón, L. (2014). Implementación de las herramientas de comunicación con generadoras de los cambios en las pymes. *Revista razón y palabra*, 27.
- Navia, J., Huilcapi, M., Briones, W., & Urquiza, L. (2020). Gestión de la comunicación asertiva en la labor de las instituciones. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1 - 16.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable en administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 296 - 309.
- Panqueva Bernal, M. (2016). Práctica de comunicación interna en el sector público. En *Práctica de comunicación interna en el sector público* (págs. 1235 - 1244). Quito: Xescom.
- Pazmay, S. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Universidad católica de Ecuador*, 23 - 34.
- Puebla, B., & Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones móviles. *Prisma social, revista de investigación social*, 113 - 126.
- Puentes Díaz, W. (2020). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA: Recuperado el 29 de Abril de 2021, <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36372/PuentesDiazWilmanOrlando2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sánchez Vega, K., & Ospina Nieto, Y. (s.f). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de Google Académico: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4637/4321>
- Sandoval Ramos, S., & Armij, D. (2018). La comunicación interna del talento humano en la productividad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 167 - 175.
- Sarduy Domínguez, Y. (24 de Octubre de 2006). *Revista cubana de salud pública*.
- Serrano Gómez, L. (Julio de 2012). *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11365/SerranoGomezLuzNathalia2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stacey, J. (s.f). Mondragón premia la mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la comunicación interna. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*.

Universidad de Jaén. (s.f.). *Google Académico*. Recuperado el 30 de Abril de 2021, de Google Académico: [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuanti.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html)

Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista EAN*, 133.