



Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:
**Propuesta de Plan de Comunicación Interna para el Departamento
de Recursos Humanos de Safira República Dominicana (2016-2017).**

Sustentante
Yessica Yeni Hernández Hane

Matrícula
2007-2609

Asesor (a):
Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2016

RESUMEN

La siguiente investigación pretende proponer un plan de Comunicación Interna funcional y práctico para el departamento de Recursos Humanos de Safira República Dominicana, que a nivel internacional son los líderes mundiales en gestión multicanal de la experiencia de cliente a través de los servicios de atención al cliente que prestan para las principales empresas del mundo. Sin embargo, le hace falta que sea congruente en la comunicación de informaciones necesarias dentro del mismo departamento lo cual afecta al desarrollo de la misma en el resultado en lo cual refleja en los empleados en diferentes ámbitos ya sea en la motivación para que los encargados y los colaboradores subordinados hagan su mejor esfuerzo y que crezca su compromiso con la empresa y también en la proactividad de implementación en la documentación para que sea parte del proceso las acciones de informar a las demás áreas del departamento cualquier cambio o novedad de su área. Evaluando la comunicación interna, diagnosticando los medios y canales utilizados dentro de las áreas del departamento de Recursos Humanos en el presente proyecto podemos observar al mismo tiempo e ir definiendo los elementos estructurales esenciales del plan de comunicación interna, que se necesita en dicho departamento de Safira República Dominicana. El Plan a exponer de igual manera tendrá una vigencia de 1 año para ver su funcionalidad, durante los cuales se incorporarán las modificaciones que se consideren necesarias, registrando las distintas versiones del mismo para que durante el proceso esté abierto a la innovación. Palabras claves: Comunicación Interna, Recursos Humanos, motivación, medios y canales.

INDICE

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.	
MARCO TEÓRICO	14
1.1 Recursos Humanos.....	14
1.2 La Finalidad de la Formación de los Recursos Humanos.....	16
1.3 La Comunicación	18
1.4 La Comunicación Interna.....	18
1.5 Comunicación Empresarial.....	21
1.6 Cambio Organizacional	24
1.7 Comunicación Corporativa	25
1.8 Comunicación y Cultura Organizacional.....	27
1.9 Cultura Organizacional	28
1.10 Comunicación por objetivos	31
1.11 Clima organizacional	33
1.12 Características medibles del clima organizacional	34
1.13 Plan de comunicación estratégica	36
1.14 Plan de comunicación interna	37
1.15 Barreras para una comunicación efectiva	38
CAPITULO II.	
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE SAFIRA REPÚBLICA DOMINICANA	40
2.1 Concepto	40
2.2 Responsables.....	41
2.3 Destinatarios	41
2.4 Tipos de Comunicaciones	41
2.5 Propuesta de Medios y Canales de Comunicación a utilizar	42
2.6 Nivel de Difusión.....	46
2.7 Temporalización	46
2.8 Tipo de información que se va a difundir	46
2.9 Acciones a desarrollar por objetivos específicos	46
CONCLUSIÓN	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1. La Finalidad de la Formación de los Recursos Humanos	17
Figura No 2. Diferentes Formas para la Coordinación de la Comunicación	26
Figura No 3. Lineamientos de la Cultura Organizacional	29
Figura No 4. Comunicación por objetivos.....	33
Figura No 5. Características Medibles del Clima Organizacional.....	36
Figura No 6. Fases de la Comunicación Interna	38

INTRODUCCIÓN

Safira es el líder mundial en proporcionar en todo momento una experiencia excepcional al cliente.

Son líderes mundiales en gestión multicanal de la experiencia de cliente. Desde 1978, se diferenciaron a través de los servicios de atención al cliente que prestan para las principales empresas del mundo; cuentan con una amplia experiencia en numerosos mercados y sectores de actividad.

Trabajan con y para las personas y tienen el compromiso de trasladar la pasión y excelencia a sus clientes. A esto se dedican. Transformando la pasión en excelencia.

Gracias a su amplia presencia internacional, reúnen las mejores prácticas y experiencias proveniente de diferentes países y las combinan con la innovación continua, la mejor selección de agentes, unos procesos eficientes, inteligencia analítica y ubicaciones estratégicas. El resultado es una ágil asignación de equipos a los nuevos proyectos y la disposición de una amplia variedad de soluciones para ofrecer una experiencia de servicio al cliente consistente y optimizada.

Son una empresa a la que les mueve la pasión. Ésta la define, la motiva y le permite avanzar. La pasión forma parte de todo lo que hacen.

Safira República Dominicana inició operaciones en enero 2013, ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad de Santo Domingo, donde en la actualidad se brinda soporte a clientes en las verticales de Servicio al Cliente, Reservaciones de Servicio de Transporte, Telefonía y Aseguración Médica. A la fecha el centro cuenta con más de 1,000 empleados en miras de continuar expandiéndose

El área de Recursos Humanos de Safira Republica Dominicana tiene diferentes áreas que van muy de la mano. Estas áreas son imprescindibles para que la compañía

contenga a flote los crecimientos internos, el ambiente laboral estable, los continuos desarrollos a los empleados, relaciones laborales, actividades internas, adquisición de talentos y la comunicación interna. Cada una de estas áreas cuentan con lineamientos y procesos bien establecidos, lo cual están en conocimientos de los talentos humanos a cargo de estas y de igual manera están documentados para el conocimiento y revisión del mismo. Dado el alto volumen de reclutamiento y rotación de la compañía hay muchos nuevos empleados cada semana aproximadamente dependiendo de la necesidad de la misma.

Cada área de Recursos Humanos trabaja de la mano con la otra para los nuevos empleados y de igual manera con los empleados actuales. Unos de los procesos que se les hacen a los nuevos empleados es la inducción cuando inician un entrenamiento de trabajo. Las diferentes áreas de Recursos Humanos tienen una función importante durante la inducción de la compañía para cada empleado. El área de adquisición de talentos en un momento determinado durante la inducción les explica y les entrega los contratos laborales y les informa sobre campañas internas de reclutamiento. La persona encargada de ese nuevo grupo de nuevos empleados le comunica los diferentes beneficios internos como el desarrollo humano para crecer con la compañía. Para que todo lo que se le indica en la inducción sea constante y que, si se haga, cada área debe de hacer su trabajo según los lineamientos. Para que esto suceda debe de haber un seguimiento y una comunicación constante entre cada área con respecto a todos los empleados de la compañía. Esto llevara a que el objetivo de cada área sea logrado.

Cada empleado debe conocer de manera crucial los lineamientos y reglas de seguridad, de comunicaciones, entre otras. Es una necesidad que la comunicación entre dichas áreas del departamento de Recursos Humanos sea de la manera más funcional, ya que el resultado de esta será reflejado en los empleados en diferentes ámbitos. Teniendo en cuenta esto, podemos ver luego los resultados de los empleados, que mientras más positivos sean, más se puede hacer para los empleados y así puedan crecer con la empresa.

A partir de la experiencia de la autora de la presente tesis como parte del área de Adquisición de Talentos de Recursos Humanos, en la observación y resultados de procesos que requieren comunicación de las diferentes áreas del departamento, fue detectado de que al momento de que dichos procesos se estén planeando o este en curso, las informaciones que se comunican a los empleados no son congruentes si provienen de diferentes áreas. Por otro lado, también se retrasan el flujo de los procedimientos internos de cada área cuando estos son renovados y tienen algún cambio que afecte otra área del mismo departamento.

Los casos antes mencionados, constituyen como problemas en la presente investigación, que fueron fundamentadas en la tesis en opción título de máster en la Comunicación Interna del Departamento de Recursos Humanos por autora en el año 2016.

Posteriormente a través de diferentes instrumentos de la investigación (Encuestas, observaciones de diferentes procesos internos y resultados de los mismos) se constató lo siguiente:

- Falta de motivación para que los encargados de las áreas de Recursos Humanos informen proactivamente cualquier cambio de proceso de su área.
- Falta de motivación para los colaboradores subordinados hagan su mejor esfuerzo y que crezca su compromiso con la empresa.
- Falta de implementación en la documentación para que sea parte del proceso las acciones de informar a las demás áreas del departamento cualquier cambio o novedad de su área.
- En la reunión semanal de Recursos Humanos, donde se debería informar las actualizaciones e informaciones importante de cada área, no sea hace de una manera funcional ya que guardan algunas informaciones importantes y se comunica más lo que se ha hecho en la semana cursada más de lo que pasara en la semana entrante.

Lo anterior pone en manifiesto que la comunicación interna del departamento necesita una mayor atención, puesto a que esta que da básicamente al entendimiento y lógica individual de los talentos humanos de cada área del departamento de recursos humanos, a pesar lo importante que es para la compañía.

Objetivo General

Diseñar un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Recursos Humanos de Safira República Dominicana.

Objetivos Específicos

- Evaluar la comunicación interna dentro del departamento de Recursos Humanos de Safira República Dominicana.
- Seleccionar los mejores medios y canales para ser utilizados en todas las áreas de Recursos Humanos.
- Establecer teóricamente el proceso de comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos.
- Motivar al departamento de Recursos Humanos de Safra República Dominicana para que la comunicación entre las áreas del mismo fluya adecuadamente y proactivamente.

Metodología de la Investigación

El presente estudio es una investigación de campo explicativo ya que es el análisis sistemático de problemas de la realidad en el área, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos para resolver un problema en un contexto determinado. Se apoya en informaciones que provienen de observaciones entre las áreas y encuestas.

Se utilizará este tipo de investigación porque facilitará la recolección de datos necesarios, permitirá analizar las consecuencias de la actual comunicación y la necesidad de un nuevo plan de comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos de Safira República Dominicana.

En el orden teórico

El propósito del presente trabajo es identificar la influencia que emite la comunicación interna entre las áreas del departamento de Recursos Humanos de Safira República Dominicana.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto es que se plantea realizar un estudio de comunicación interna dentro del departamento de Recursos Humanos que arroje pautas a seguir y deficiencias que contribuyan a detectar problemas de comunicación presentes en esas áreas, así como distintas acciones que podemos emplear para mejorar y tener una buena comunicación y un buen funcionamiento del departamento.

En el orden práctico

Esta investigación tiene como finalidad beneficiar a la mejora de la comunicación interna entre las áreas del departamento de Recursos Humanos creando un plan de comunicación efectivo que fortalezca la comunicación y promueva un clima laboral más

positivo, así de igual manera obtener congruencias en las informaciones dentro del mismo departamento ya que estas son externadas a todos los empleados de Safira República Dominicana.

La comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores desafíos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por acomodar nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las peticiones de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral insuperable que permita fortificar la productividad de las compañías (Santana, 2013).

Aspectos Metodológicos

Para el análisis de la situación actual, fue necesaria la interpretación de datos e informaciones recolectadas a través de diferentes instrumentos y herramientas a utilizar.

Esta tesis fue delimitada en un modelo observación y de campo. Se emplearon técnicas de observación y encuestas. Aplicando las metodologías y técnicas de investigación que son propias de la comunicación social y dentro de ellas la comunicación corporativa la cual arrojaron información pertinente para el desarrollo de este proyecto de investigación:

- Encuesta. Se diseñó un formato de encuesta basado en categorías de comunicación interna, que fue aplicado a una muestra de una población que está compuesta por 16 personas que integran el equipo completo de Recursos Humanos que a través de un esquema de preguntas previamente establecidas y cerradas permitió medir la comunicación interna dentro del departamento y ver el impacto. (Anexo 1)

- Observación. Se implementó a cada una de las áreas del departamento de Recursos Humanos de Teleperformance República Dominicana. Se observarán la gestión, la proactividad de los especialistas, los seguimientos, la disposición y los resultados de la comunicación entre los colaboradores de Recursos Humanos que permitieron tener un acercamiento a la problemática para identificar y construir indicios, ideas, percepciones y análisis de la comunicación Interna en ese departamento. Dicha observación de los participantes se realizó durante el inicio del segundo trimestre del año 2016, en promedio de dos o 3 días a la semana con intensidad diaria de 4 horas. Estos procesos se realizaron por medio de una guía de observación (Anexo 2) que nos permitió registrar de manera objetiva y precisa lo observado. Esta observación es también participativa y directa.

Investigación descriptiva

Esta investigación permitió especificar las características del problema de estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir el problema de comunicación interna dentro del departamento de Recursos Humanos y como se manifiesta e impacta al resto de la compañía.

Investigación explicativa

Este tipo de investigación permitió generar una explicación del porque las variables de la Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional están relacionadas, así mismo las causas e impacto sobre la otra referente al objeto de estudio.

Técnicas de investigación

Se aplicaron varias técnicas de observación y encuestas a colaboradores de las áreas del departamento de Recursos Humanos de Teleperformance República Dominicana, teniendo en la finalidad información enriquecida del tema y estas aportaron a la investigación de cuál es el estado de la comunicación interna dentro de las áreas del departamento Recursos Humanos.

La muestra que se utilizó es de una población que está compuesta por 16 personas que integran el equipo completo de Recursos Humanos de Safira República Dominicana.

Teniendo presente la proyección de esta investigación, expondremos de forma clara, precisa y convincente los resultados del estudio, análisis y validación de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas y los instrumentos de investigación según establece la metodología aplicada.

En la **técnica de Observación**, se observó a los colaboradores de las áreas de Recursos Humanos cuando efectuaban su trabajo. Esto permitió obtener información sin tener oportunidad de ser manipulada.

Se efectuó de las siguientes maneras básicas:

- Se observó cada colaborador y su actitud sin que el observado note que está siendo observado.
- Se observaron operaciones sin intervenir en nada, pero estando el colaborador observado enteramente consciente de la observación.
- Se observó y a la vez estar en contacto con el colaborador que se observaba.

Durante la observación pudimos notar varios indicadores como el comportamiento de los colaboradores y su actitud referente a varias situaciones. Unos de los principales objetivos evaluados fueron el grado de motivación y participación de los colaboradores en sus diferentes tareas y actividades integrales dentro del departamento de Recursos Humanos y a la vez si se reflejó en sus acciones los valores y principios de la compañía.

Se observó que no hay una relación enteramente estrecha entre todos los colaboradores de gran fuerza que permita que este influya a que la comunicación sea efectiva entre ellos. Esta técnica nos permitió ver la posibilidad real, de ver la disposición, la conducta y el ánimo de los trabajadores en el desenvolvimiento de funciones y tareas asignadas.

Se pudo comprobar que el grado de compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos ha sido permanecido durante el tiempo que tienen en la compañía o en el departamento, pero no ha aumentado debido al grado de motivación que se refleja de los observados, la cual es baja, y del comportamiento y actitud en sentido general de los mismos.

Es de suma importancia el grado de motivación y participación de los colaboradores de estas áreas, entendiéndose este, como el nivel de gradación, de estadio, de factores psico-sociales que determinan el comportamiento, la actitud, deseos que impulsan al alcance de objetivos y metas.

Se pudo notar que no hay una relación enteramente estrecha entre todos los colaboradores de gran fuerza que permita que este influya a que la comunicación sea efectiva entre ellos.

La observación de todos los colaboradores que realizo permitió la posibilidad real, de ver la disposición, la conducta y el ánimo de los trabajadores en el desenvolvimiento de funciones y tareas asignadas.

Cabe destacar que el nivel de información que se transmite dentro de las áreas del departamento se demostró que es regular, teniendo en cuenta los criterios de referencias anteriormente expuestos, que denota que debería ver una mejor en la misma.

En la **Técnica de la Encuesta**, nos enriqueció con informaciones cruciales como las siguientes:

- Más del 50% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “Buena” La comunicación de los especialistas hacia los supervisores del departamento. Más del 50% del restante lo considera deficiente o regular.
- Más del 50% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “Regular” La comunicación de los supervisores hacia los especialistas del departamento. Más del 50% del restante lo considera bueno, muy bueno o excelente.

- Más del 50% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “Regular” La comunicación entre los especialistas de las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos. Más del 50% del restante lo considera bueno, muy bueno o excelente.
- Más del 50% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “Buena” la apreciación de laborar con colaboradores dentro del departamento de Recursos Humanos. Más del 50% del restante lo considera deficiente o regular.
- Más del 50% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “Buena” el clima dentro las áreas de Recursos Humanos. Más del 50% del restante lo considera bueno, muy bueno o excelente.
- El 69% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “SI” Hay creencia de ser funcional establecer lineamientos de comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos.
- El 100% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “SI” se debe mejorar la comunicación entre los especialistas de las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos.
- 88% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “SI” debe haber un cambio en la comunicación entre las áreas de Recursos Humanos.
- El 69% de los colaboradores de Recursos Humanos entienden que es “SI” cuentan con ideas funcionales que entienda que pueda mejorar la comunicación interna de las áreas de Recursos Humanos.

Esto nos indica que los mismos colaboradores están al tanto de la deficiencia de la comunicación que existe dentro del departamento y que a la vez ellos mismos están conscientes de que debe de cambiar y cuentan con posibles ideas innovadoras para hacerlo.

En esa misma instancia se puede concebir que dichas posibles ideas no han sido comunicadas o externada debido a la deficiencia comunicacional que existe dentro del departamento de Recursos Humanos.

Definición de variables e indicadores/Conceptos

Comunicación Interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y sustento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de distintos medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para favorecer con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Asín, A. 2008)

Indicadores:

- Mensajes
- Flujo de comunicación
- Canales de comunicación

Clima Organizacional

Es el ambiente adecuado de la organización, originado y percibido por el individuo de acuerdo a las situaciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de colaboración y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficacia en el trabajo. (Méndez Álvarez, 2006)

Indicadores:

- Compromiso
- Metas
- Beneficios

Observación

La observación, es la estrategia primordial del método científico. “Observar supone una conducta intencionada del observador, cuyos objetivos van en la línea de acopiar datos en base a los cuales poder manifestar o verificar Hipótesis” (Fernández-Ballesteros, 1980, Pág. 135).

Indicadores:

- Entrevista
- Encuesta

Idea a defender

La finalidad con la propuesta de comunicación interna para el departamento de Recursos Humanos de Safira Republica Dominicana es hacer que los integrantes del mismo realicen actividades, funciones y/o trabajos de calidad, debido al sentido de pertenencia que tendrán para la cual brindan sus conocimientos, actitudes y aptitudes en el desarrollo de sus actividades de responsabilidad diarias., además de lograr un ambiente laboral placentero, consiguiendo una fluidez de comunicación interna de firme devoción.

Teniendo en cuenta el objetivo que se persigue con esta acción de mejora es definir y establecer la estructura del Plan de Comunicación interna del departamento, definiendo el proceso para la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el Plan de Comunicación exitoso.

Es mera importante el contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y la acumulación en el contenido, el conocimiento y la habilidad para ordenar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

Con este plan se procurará que las necesidades básicas de comunicación que tienen los integrantes del departamento de recursos humanos para realizar bien su trabajo sean cubiertas.

Al llevar a cabo dicho proyecto los beneficiados serán los integrantes del departamento de Recursos Humanos, ya que estarán seguros de la contribución que pueden hacer a su área de trabajo, a sus compañeros, a sí mismos, a su empresa y a los clientes de Safira Republica Dominicana.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

1.1 Recursos Humanos

Generalmente la función de Recursos Humanos está concertada por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen diferentes responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, la administración de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder elaborar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional (Winslow, 2015).

Realmente unas de las tareas más dificultosas, dentro de nuestro medio actual, es la delimitación del área que nos ocupa, dada la multitud de perspectivas y matices que los recursos humanos exhiben. Se trata de una complicación puesto de manifiesto por toda la necesidad de coexistir dos realidades a veces contrapuestas como son la empresa y la persona; de una dificultad desde un punto de vista estructural. Por cuanto que los recursos humanos exceden a la propia área funcional; de una dificultad de hacer tangible en lo que en muchos casos parece intangible y sobre todo hay que tener en cuenta que la complejidad actual se centra en buscar palancas de gestión que faciliten un contenido realmente estratégico a nuestra área de estudio.

Actualmente la dirección de RRHH, en las empresas medias y grandes, suele ser una dirección eficaz, es decir, la búsqueda de la eficiencia basada en la especialización o de soporte si estuviera inmersa en una organización matricial. Lo que realmente marca la diferencia con etapas anteriores, es el aumento de carácter estratégico, integrador, innovador y ejecutivo.

La Dirección de Recursos Humanos solo se entiende si la misma, mediante los pedales de gestión adecuadas, es facilitadora de la mezcla de los procesos y propicias asociaciones entre los distintos subsistemas de la empresa. Pero ello solo es posible si a su vez las palancas de encargo están integradas entre sí.

La motivación es la acción de una persona que está determinada por el acumulado de motivos y valores que tenga. La motivación de una persona es el motor interno o el porqué de terminantes conductas. Bajo esta apariencia se integran la formación, el desarrollo y otras técnicas que hemos asociado en otras variables. Conocer los motivos nos permitirá entender, predecir y gestionar ciertas conductas en la organización.

En Estructura Organizacional es disponer de una descripción de puestos de trabajo y conocer cuáles son las competencias necesarias para llevar a cabo un incuestionable trabajo, será un factor determinante que incidirá claramente en la eficacia de la organización y en sus procesos de selección y contratación. Técnicas como la descripción de puestos de trabajo, valoración de puestos y producción de perfiles de competencias, estarán facilitadoras de un correcto diseño organizativo.

Cuando vemos el desarrollo Directivo es la forma de dirección que el mando ejerza, determinara en gran medida el desarrollo organizativo y para ello será clave su capacidad de liderazgo. Se incluyen aquí herramientas como la evaluación del potencial, los planes de carrera y de sucesión, entre otros.

La cultura es como conjunto de valores aspirados y queridos, que necesariamente en nuestro modelo relacional deberá incitar y guiar a las variables anteriores. La cultura se sustancia o materializa tanto a nivel de prácticas individuales como colectivas, trascendiendo tanto al cliente interno como al externo.

Clima Organizativo provee a la empresa de una atmosfera de trabajo idónea, más eficaz y con un efecto de mayor satisfacción laboral.

La dirección de recursos humanos establecerá políticas pertinentes, en orden de garantizar en todo momento la cohesión del sistema, mediante principios generales que necesariamente deberán abarcar los procesos de selección, reclutamiento, promoción, compensación, desvinculación, marco de relaciones laborales, etc. El modelo de recursos humanos dependerá de la cultura empresarial, del sector o industria y de las exigencias del mercado, entendiendo que la empresa como conjunto de relaciones, bajo dos niveles de actuación, cualitativo que viene siendo conductual y cuantitativo que viene siendo las funciones (Jiménez, 2016).

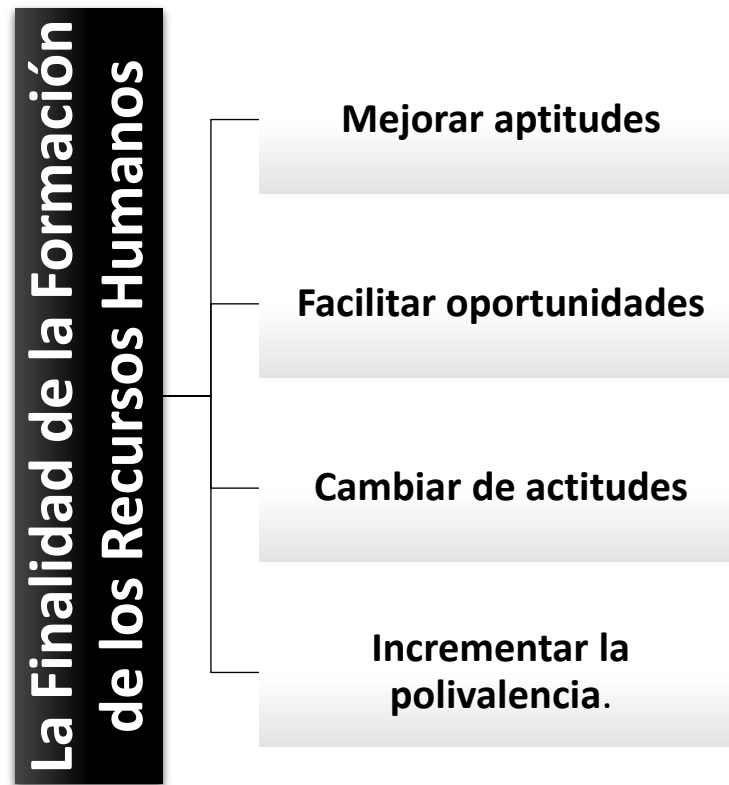
En la administración de empresas, se designa recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que contribuye al conjunto de los empleados o practicantes de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de elegir, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización (Wikipedia, 2015).

1.2 La Finalidad de la Formación de los Recursos Humanos

La formación profesional adecuada a los requerimientos exactos que necesite la organización, comportara esencialmente en los extremos siguientes:

- **Mejorar aptitudes.** Prepara a los RR.HH. para la ejecución inmediata de las distintas tareas específicas de la organización.
- **Facilitar oportunidades.** Facilitar oportunidades para el continuo desarrollo de RR.HH., tanto en sus puestos de trabajo presentes como para distintos de superior nivel.
- **Cambiar de actitudes.** Variar la actitud de comportamientos de las personas, que incidirá en el clima laboral, estimulará la motivación y formará unos conocimientos más receptivos hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.
- **Incrementar la polivalencia.** Agrandar la polivalencia de las personas y la facilitación de la inestabilidad tanto horizontal como la vertical (Gelabert, 2014).

Figura 1. La Finalidad de la Formación de los Recursos Humanos



Elaboración propia, 2016

La Motivación es la actuación de una persona que está determinada por el acumulado de motivos y valores que tenga. La motivación de una persona es el motor interno o el porqué de terminantes comportamientos. Bajo esta forma se integran la formación, el desarrollo y otras técnicas que hemos asociado en otras variables. Conocer los motivos nos permitirá concebir, predecir y negociar ciertos comportamientos en la organización.

La estructura organizacional es disponer de una descripción de puestos de trabajo y conocer cuáles son las competencias necesarias para llevar a cabo un concluyente trabajo, será un factor concluyente que incidirá directamente en la eficacia de la organización y en sus procesos de selección y contratación. Técnicas como la descripción de puestos de trabajo, apreciación de puestos y elaboración de perfiles de competencias, estarán facilitadoras de un mejor diseño organizativo.

Desarrollo Directivo es el estilo de dirección que el mando practique, determinara en gran medida el desarrollo organizativo y para ello será clave su capacidad de liderazgo. Se incluyen aquí herramientas como la evaluación del potencial, los planes de carrera y de sucesión.

Cultura es como conjunto de valores queridos y anhelados, que necesariamente en nuestro modelo relacional deberá inducir y guiar a las variables anteriores. La cultura se sustancia o realiza tanto a nivel de prácticas individuales como colectivas, trascendiendo tanto al cliente interno como al externo.

Clima Organizativo abastece a la empresa de una atmosfera de trabajo capaz, más eficaz y con un efecto de mayor satisfacción laboral (Jiménez, 2016).

1.3 La comunicación

La comunicación es el proceso en el cual dos o más personas intercambian información, ideas, pensamientos, conocimientos entre otros. Para que dicho proceso se lleve a cabo con eficacia, es preciso que la persona que recibe el mensaje perciba con atención y la persona que envía el mensaje enuncie de forma adecuada para que no dé lugar a interpretaciones erróneas. (Valdez, 2007).

1.4 Comunicación Interna

La comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y asentimiento dentro de toda la estructura organizativa. Así mismo hace la observación de que si esta se lleva a cabo eficientemente, conlleva a una mayor productividad y concordia dentro del ámbito laboral (Brandolini, 2010).

Sin embargo, para Capriotti, P. (2008) la Comunicación Interna significa contar con la Organización para lo que la Organización está creando, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, solicitándoles a colaborar, a sugerir y a interpretar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

El objeto de la comunicación interna en la empresa es aprobar el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa forma uno de los elementos céntricos para articular las relaciones entre diferentes departamentos de la organización empresarial.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a incitar un mejor, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se conciben más comprometidos.

La necesidad de comunicación en una organización se ve fortalecida cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para las personas. Tres son las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

En la implicación del personal nos queja dicho que es conservar una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de modo que asocie la mejora de la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa y con esto conseguir que el trabajador se conciba motivado y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

En la mejora de la productividad, si participamos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además la persona se encuentra reconocida con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad (Tino, 2007).

Esta concepción de la sociedad del futuro inmediato y, más resumidamente, de la empresa ha de tener inevitablemente su repercusión en el planteamiento y desarrollo de la comunicación interna.

En primer lugar, hemos visto que uno de los elementos que quebrantan de una forma más decisiva en el revolucionario cambio social que estamos notando es que lo que hemos llamado la explosión de las comunicaciones, que nos permite acceder a cualquier información; con lo que la censura u ocultación de información necesitan algún sentido. Como consecuencia, cualquier trabajador podrá tener acceso, por otras vías, a la información que la empresa la niegue. Es decir, que se vuelve absurda e inútil la política de no comunicar o manipular la información. Esta realidad exige a la empresa a hacer un uso inteligente y honesto de la comunicación.

Por otra parte, si hacemos descansar la posibilidad y el éxito de la empresa en la participación de toso el personal en el diseño y desarrollo del proyecto de alguna empresa, la comunicación interna se convierte en un medio necesario para vehicular la integración de las ideas y indicaciones de los trabajadores en una visión compartida por todos.

Así mismo, en el planteamiento sistémico que hemos propuesto, la comunicación interna constituye un elemento más de los que integran el sistema empresa y que se mantiene en permanente interacción con los restantes elementos.

Además, y talvez esto sea lo importante, la comunicación interna se convierte en un agente de cambio que posibilite el ajuste de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la avance tecnológica y social (Mascaray, 2003).

Dentro de la comunicación organizacional y dentro de estructuras organizacionales se indica la importancia que tiene la comunicación interna, se afirmaba en el apartado anterior que ésta es la clave de la motivación, accediendo que la gente reconozca la libertad para expresarse, reconozca que sus ideas son escuchadas, valoradas; por supuesto que redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo y en una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso, así como una disminución de situaciones de conflicto con los públicos externos.

No obstante, lo anterior, los beneficios de una adecuada gestión de comunicación interna no son tan usuales al interior de las organizaciones. Paradójicamente, esto se debe a que la comunicación es una facultad inseparable a la condición de cada individuo; sin embargo, la comunicación interna de una organización precisa de una estructura apropiada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso. Sobre los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional Ritter ha afirmado que: 17 En la mayoría de las organizaciones, todos son los ‘dueños’ de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace limita sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que coexiste.

Los directivos porque creen que cuando ‘bajan líneas’ comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación, comunicar.

Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor inconveniente es cuando, a raíz de esta transposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser ‘tierra de nadie’ y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente diferente a lo que es realmente.

Ahora bien, es importante también no pasar por alto que la comunicación interna está encaminada a los clientes internos, es decir a cada uno de los empleados de la organización, por tanto, ésta surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías por motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un ambiente empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Gutiérrez, 2008).

1.5 Comunicación empresarial

Esta consiste en un intercambio de informaciones que van dentro y fuera de una compañía con un fin que sea planificado con anterioridad. Esta se utiliza para estructurar los distintos procesos de la comunicación de las empresas.

El proceso comunicativo se establece de manera 360 grados entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos.

Al envolver a los trabajadores de una empresa en los procesos productivos y de toma de decisiones teniendo como visión que el control sobre el producto lo tienen los mismos trabajadores por lo que también deberían tener voz y voto en la producción de bienes y servicios se puede producir un mayor alcance del personal, una mejora en la autoestima del trabajador y una mayor integración del trabajo y un abaratamiento de los costes (Coello, 2013).

En la Comunicación podemos notar que es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más resumidamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, un emisor a un receptor.

Debajo podemos ver varios conceptos significativos para el buen entendimiento de la comunicación en general que contribuyen a la comunicación interna de cualquier compañía.

- El emisor puede relacionarse de cualquier individuo externo o interno de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.
- Mensaje es el producto real de la fuente transformada. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.
- Código es la forma en que se estructurara ese mensaje incluyendo la habilidad, ala actitud, los conocimientos y el sistema socio-cultural. El código debe ser distinguido por el emisor y por el receptor pus si no, no podrá ser decodificado y entendido.

- Canal es el medio a través del cual se comunica el mensaje. El mensaje puede ser oral o escrito, a través de una red de ordenadores, carta o por teléfono, etc.
- Receptor es el sujeto a quien se dirige el mensaje, pero antes que eso ocurra, el mensaje debe ser descodificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos anteriores del receptor, así como su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje).
- Retroalimentación es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera del mismo ante la información.
- Ruido es todo aquello que (ya esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) dificulta la comunicación.
- Comunicación Directa es la comunicación que se despliega entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- Comunicación Indirecta es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal o bien colectiva.
- Comunicación Empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado.
- Comunicación Externa, va encaminado al público externo: clientes, intermediario, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinadas por las personas que no tienen una relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea esta geográfica, de productos y servicios.

- Comunicación Interna está colocada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella.
- Comunicación Interna Formal es donde el contenido está concerniente, a aspectos laborales únicamente.
- Comunicación Interna Informal es donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, se maneja canales no oficiales.
- Instrucciones es cuando comunican al empleado cual es el objetivo, como se planea lograr, que se espera que el haga al respecto, con qué recursos contará, que apoyo puede esperar y que libertad de acción posee.
- Evaluaciones es el resumen constante, formal e informal de lo exitoso o fallido en el desempeño del empleado.
- Noticias son las informaciones generales prestadas de manera oportuna, nunca posterior a la posible llegada de los mismos contenidos por otras fuentes. Su objeto es crear certidumbre (Tino, 2007).

La comunicación es un elemento concluyente en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que aprueba a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno (Mascaray, 2003).

1.6 Cambio organizacional

En todo cambio organizacional hay que observar dos fundamentales: Planteamiento técnico que es el rediseño de procesos y un planteamiento humano que viene siendo la participación y el compromiso del personal. (Mascaray, 2003).

1.7 Comunicación corporativa

Acerca del conocimiento de la coordinación e integración de la comunicación, lo cual demanda una mejor comprensión de los procedimientos de la toma de decisiones eficientes y las estructuras organizacionales relacionadas, esto para lograr una conexión entre la estrategia y la estructura de un plan de comunicación global.

Para esto el autor menciona tres clases de comunicación primariamente: comunicación entre otras áreas de gestión funcional, coordinación de todas las formas de comunicación y coordinación de la toma de decisiones en comunicación.

Comunicación entre otras áreas de gestión funcional: En la dirección de recursos humanos se utiliza la comunicación como una herramienta para reclutar y retener personal meritorio para la organización.

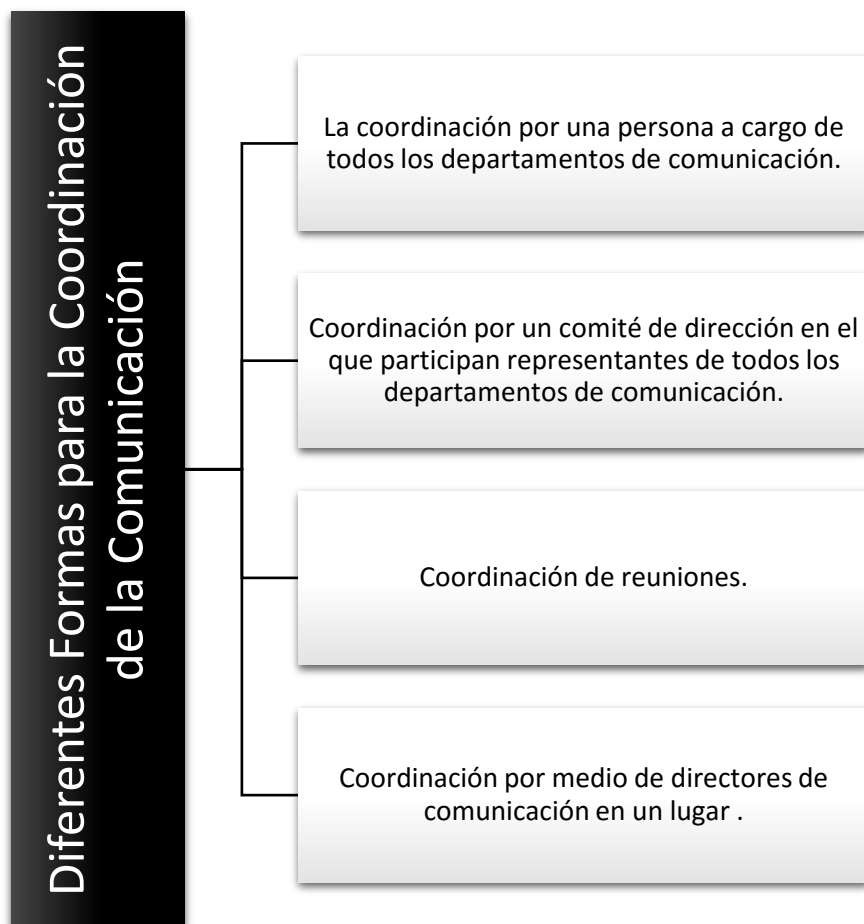
Coordinación de todas las formas de comunicación: Al encontrar una gran diversidad de especializaciones en la comunicación, se requiere un respeto hacia los directores de comunicación, Además de esto la organización debe manejar métodos que indiquen un mismo punto de partida de la comunicación, pero teniendo en cuenta que estos puedan ser negociables en los comités de coordinación.

Coordinación de la toma de decisiones en comunicación: Las grandes instituciones financieras americanas manejan varias formas diferentes para la coordinación de la comunicación. Estas son:

- La coordinación por una persona a cargo de todos los departamentos de comunicación, Sobre todo, en pequeñas organizaciones con un número limitado de departamentos de comunicación.
- Coordinación por un comité de dirección en el que participan representantes de todos los departamentos de comunicación, que en ocasiones se desarrolla para incluir a los directivos que tienen función en la línea comercial.

- Coordinación de reuniones: dichas reuniones son situaciones organizadas donde se discute un problema que necesite resolverse colectivamente.
- Coordinación por medio de directores de comunicación en un lugar concreto, para forzarles a influirse recíprocamente, tanto de forma privada, como profesionalmente (Madero, 2009).

Figura 2



Elaboración propia, 2016

1.8 Comunicación y cultura Organizacional

La cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un elemento de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Certifica que, en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Es de vital importancia enfatizar que todas las empresas triunfantes y eficientes deben tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá la cultura.

La comunicación como un instrumento predilecto de acción cultural, ya que ayuda a dar forma a las representaciones que hacen los responsables intermedios del entorno de la empresa, así como a uniformar las soluciones locales en el terreno de la organización y de los procedimientos. Para poder identificar esto el autor da cuatro pasos para examinar la acción cultural y la acción comunicativa:

- El papel de la comunicación en el desarrollo de una visión cultural coherente, principalmente en las responsables interrupciones (unidades internas, comunicación escrita y seminarios).
- El papel de la comunicación, como gestión en las unidades operativas internas de políticas o de estrategias determinadas de la dirección general. Ésta función solo se puede desplegar si existe cierto substrato ya constituido por el nivel precedente.
- Para que éstas políticas puedan ser puestas en práctica a nivel de las unidades operativas, es necesario suministrar a las mismas una ayuda bajo la forma de instrumentos de diagnóstico.

- Si los niveles de comunicación precedentes han sido eficaces, las diversas unidades van a sentirse en competencia para adaptar las estrategias de una manera concreta con la ayuda de los medios logísticos. Una comunicación horizontal conserva este clima de competencia, permitiendo así difundir las innovaciones más logradas (Madero, 2009).

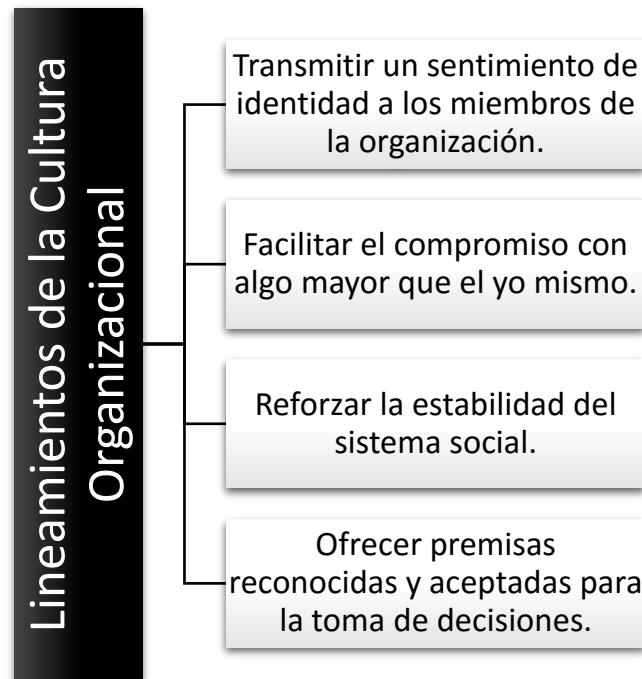
1.9 Cultura Organizacional

La cultura podría concebirse como el conjunto de normas sociales que hacen posible la unión en una organización, en este sentido, expresa los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a colaborar, los cuales se manifiestan en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumpliendo las funciones de:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Fortificar la estabilidad del sistema social.
- Brindar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Figura 3



Elaboración propia, 2016

Esta definición insinúa que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y, el compromiso con metas relevantes.

Adicionalmente, a través de una cultura organizacional y, una bien determinada, estrategia de comunicación interna se podrán obtener mejores resultados en el interior de la organización.

Un análisis detallado del comportamiento organizacional deja al descubierto siete características, que al ser mixtas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización: Autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, tolerancia, desempeño-premio, tolerancia frente al conflicto y tolerancia frente al riesgo. Tales características se presentan en un continuo, que va desde lo alto a lo bajo y, en su conjunto constituyen el panorama que es la base del significado compartido por todos los miembros respecto a la organización.

Es importante aclarar que la cultura se refleja en los valores, en las normas y en las costumbres existentes en el ambiente de trabajo y, no necesariamente en aquellas que a la dirección de la organización le gustaría que existiesen.

Si bien hay aspectos de la cultura que se pueden promover desde la dirección al interior de la organización, la cultura destella aspectos de la vida cotidiana empresarial que se dan por descontado, entre ellos, podemos enumerar cómo se hacen las cosas dentro de la empresa, qué es lo que le da sentido de identidad a los trabajadores o, las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a las personas dentro de lo que es lo aceptado en la organización.

Si la dirección conoce bien la estructura de la cultura organizacional que se ha desarrollado al interior de su organización, entonces antes que procurar moldearla, puede ser aprovechada como un factor que, sabiéndolo gestionar, puede ayudarle a alcanzar los objetivos que pretende.

Las ideas son las proposiciones o valores reconocidos como válidos por los miembros de una organización libremente de su validez objetiva, es decir, lo que los miembros de una organización reconocen legítimamente.

De este modo, los valores pueden ser determinados como los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los miembros de una organización, y que influyen fuertemente en su comportamiento.

No hay cultura sin normas. Las ideas o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización tienen una relación de causa-efecto generando conductas y actitudes conformes con dichas creencias. De este modo, habrá sanciones, o por lo menos recriminaciones, para quien actúe al margen de lo reconocido como verdadero por los miembros de la organización.

Se llega así al punto en el que lo normativo se convierte en el catalizador de las ideas o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización.

En cuanto a las funciones de la cultura organizacional, en primer lugar, se destaca su utilidad en la definición de fronteras al crear lo distintivo entre la organización respecto a las demás, y, en segundo lugar, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

De igual forma, la cultura organizacional también fomenta el compromiso más allá del interés personal de cada individuo que hace parte de la organización; incrementa la estabilidad del sistema social al cumplir una función de cohesión social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares orientadores del actuar de los miembros. Por último, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Existe una estrecha relación entre la comunicación organizacional y la cultura organizacional, en efecto, las organizaciones suelen hacer ostentación de sus informes financieros, sin embargo, pasan por alto que, con una adecuada gestión de la comunicación organizacional fortalecen su good will o buen nombre de marca, así como su reputación corporativa (Gutiérrez, 2008).

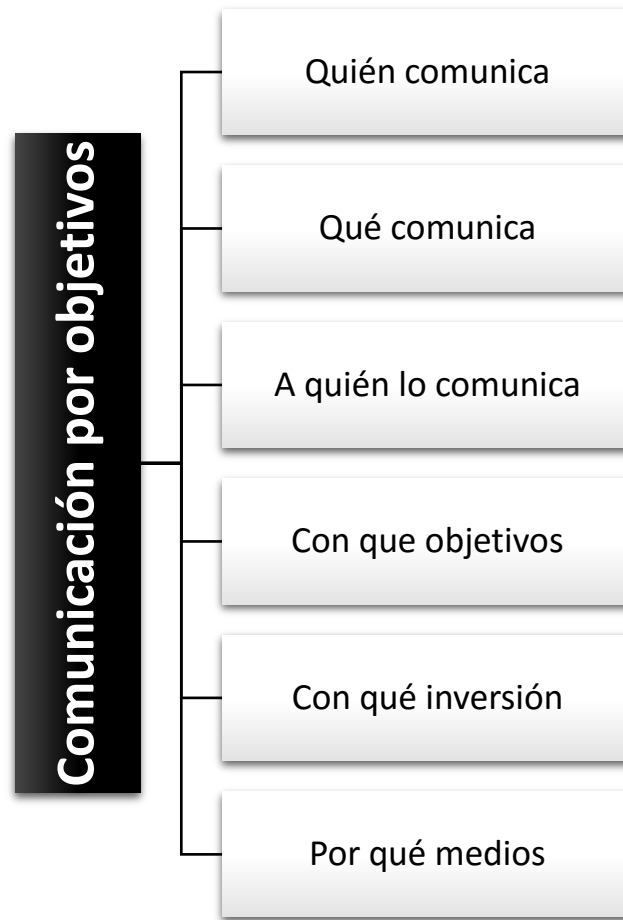
Fernández Collado delimita la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio”; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Portilla, 2014).

1.10 Comunicación por objetivos

Es un modelo propuesto por Joan Costa (2004), el cual propone responder siete preguntas antes y después de abordar cualquier acción comunicativa.

- **Quién comunica:** el responsable de la comunicación debe precisar la imagen del emisor, ya que ésta es definitiva a la hora de posicionar a la organización.
- **Qué comunica:** es un documento que debe resumir las intenciones estratégicas de comunicación en forma ordenada.
- **A quién lo comunica:** debe ser explicado con detalle y puesto en orden de interés estratégico decreciente (se puede utilizar un mapa de públicos destinatarios).
- **Con que objetivos:** deben definirse los objetivos estratégicos y económicos, público por público o por grupos de públicos y se describirán objetivos y sub objetivos.
- **Con qué inversión:** esto no solo afecta la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal, técnico y la inversión de los medios humanos requeridos por los objetivos.
- **Por qué medios:** no se refiere exclusivamente a los medios técnicos: prensa, televisión, radio. Sino también eventos, promoción y tele marketing.

Figura 4



Elaboración propia, 2016

1.11 Clima organizacional

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional, definido como un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él.

Bajo esta perspectiva, el clima organizacional, es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa, de ahí que sea imperiosa la necesidad de adelantar investigaciones encaminadas a identificar los puntos críticos que afectan al personal, investigaciones y estudios que se convierten en un elemento clave para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reduzcan a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Para cualquier empresa es importante conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han acertado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se hace mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen diferentes instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, la mayoría coinciden en la necesidad de medir las características del clima organizacional en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional ideal o como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para determinar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos (Gutierrez, 2008).

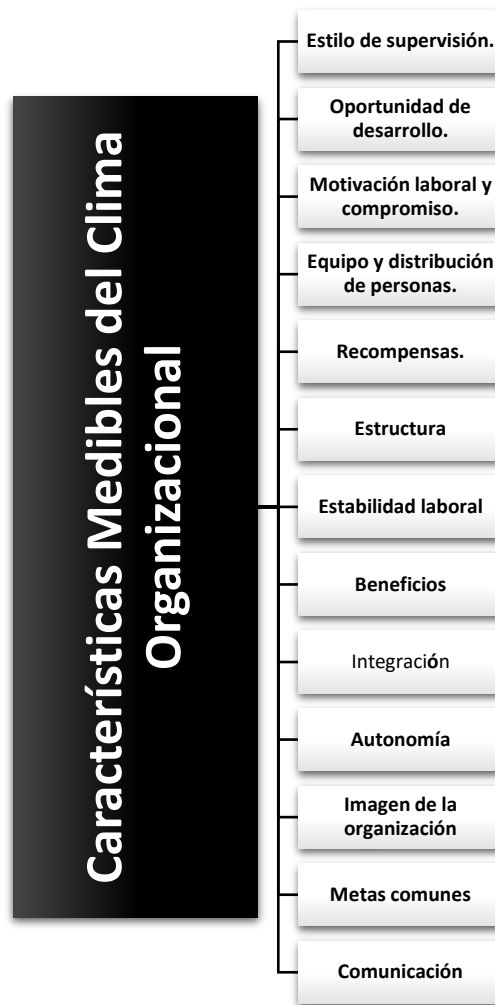
1.12 Características medibles del clima organizacional

- **Estilo de supervisión (relación con la jefatura):** Simboliza la percepción que tienen los colaboradores acerca de los supervisores. Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados, etc...
- **Oportunidad de desarrollo:** Incorpora el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.
- **Motivación laboral y compromiso (involucramiento/identidad):** Figura el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.
- **Equipo y distribución de personas:** Pertenece a la percepción de los miembros sobre los materiales y la distribución de las personas como medio para un buen funcionamiento en el grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

- **Recompensas (reconocimiento):** concierne a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- **Estructura:** Simboliza la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- **Estabilidad laboral:** Es el grado en que el trabajador observa que su permanencia en la Organización está asegurada en la medida que cumpla las normas vigentes.
- **Relación entre compañeros de trabajo (integración):** Concierno a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, solidarias y cooperadoras.
- **Beneficios:** Toca a la percepción que las personas tienen respecto a beneficios que se asocian con necesidades de orden básico como salud, descanso, fallecimiento, permisos, etc.
- **Autonomía:** Concierno a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.
- **Imagen de la organización:** Corresponde a la representación mental que se representa a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios valóricos que acceden diferenciar a la organización de otras.
- **Metas comunes:** Corresponde a la percepción que poseen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios.

- **Comunicación:** Se describe a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para rescatar su trabajo y sentirse integrado a la Organización (Gutierrez, 2008).

Figura 5



Elaboración propia, 2016

1.13 Plan de comunicación estratégica

El plan de comunicación es un documento que acumula las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización, el cual ayuda a constituir los procesos de

comunicación y guiar el trabajo comunicativo, facilitando la orientación y evitando la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, por tanto, este promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos. (Plataforma de Voluntariado de España, 2007).

Para llevar a cabo esta planificación se deberá precisar y establecer los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación. Antes de plantear los objetivos y concretar los públicos objetivos, es necesario analizar a la organización y su situación comunicativa y a partir de la información obtenida, definir los objetivos, los cuales deben estar cuantificados para controlar y medir su alcance, igualmente deben ser realistas y alcanzables. Posteriormente se determinan los públicos a quienes se enviará la comunicación, ya que ello nos ayudará a definir los canales a utilizar y el mensaje a transmitir.

Se debe conocer de igual manera, el presupuesto del que se dispone para cada acción y los recursos humanos a quienes se delegará la responsabilidad de cada una de estas actividades. A través de un plan de medios se definen los canales de comunicación convenientes a cada público, objetivo y mensaje, dentro de estos se cuentan las agendas informativas, los medios impresos, medios audiovisuales y medios digitales (Capriotti, 2009).

1.14 Plan de comunicación interna:

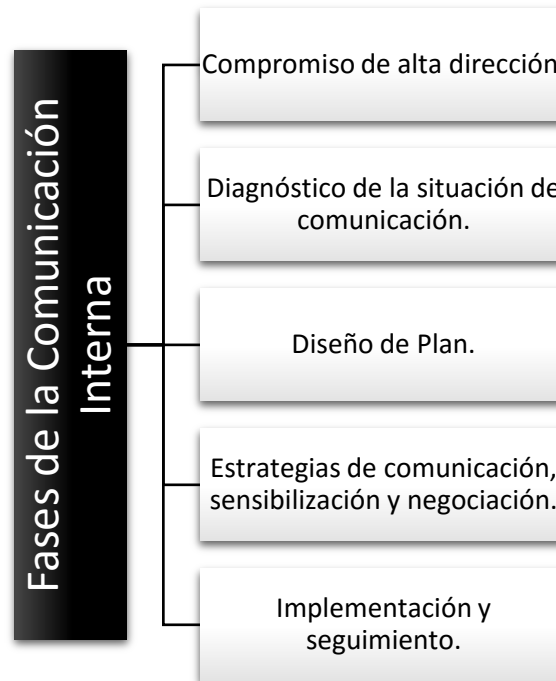
Es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera invariablemente dinámica entre los miembros de una organización. Es la comunicación encaminada al cliente interno, al empleado, es la respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano.

Entre las fases para obtener un insuperable y exitoso plan de comunicación interna tenemos:

- Compromiso de alta dirección.
- Diagnóstico de la situación de comunicación.

- Diseño de Plan.
- Estrategias de comunicación, sensibilización y negociación.
- Implementación y seguimiento (Patiño, 2008).

Figura 6



Elaboración propia, 2016

1.15 Barreras para una comunicación efectiva

Para que una comunicación sea efectiva se debe manejar 5 aspectos del proceso de la comunicación, que son:

- **Percepciones diferentes:** Este es uno de los obstáculos más usuales debido a que las personas tienen diferentes antecedentes en cuanto a comunicación y experiencias, suelen percibir una misma información de diferentes perspectivas, la comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza.
- **Diferencias de lenguajes:** Se encuentra estrechamente atada con las percepciones individuales para que el mensaje sea comunicado correctamente, se debe utilizar

palabras que tengan un mismo significado tanto para el emisor como para el receptor. Debido a que algunas palabras tienen muchos significados, el emisor debe tener cuidado y cerciorarse de que el receptor haya recibido el mensaje

- **Emotividad:** las rebeldías emocionales como la ira, miedo, amor odio, defensa, celos, vergüenza influyen la forma de captar el mensaje de otros. Tenemos que manejar las emociones aceptándolas como parte del proceso de comunicación y entenderlas cuando ocasionan problemas.
- **Comunicación verbal y no verbal:** Los mensajes que remitimos y recibimos tienen una fuerte influencia en la comunicación no verbal que son: movimientos corporales, ropa, distancia de una persona a otra, gestos, etc. Tenemos que tener cuidado con la comunicación no verbal porque podemos transmitir intenciones diferentes de la comunicación verbal.
- **Desconfianza:** Para que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje estribará de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. Esto resulta un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás (Patiño, 2008).

CAPITULO II.

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE SAFIRA REPÚBLICA DOMINICANA

2.1 Concepto

El plan de Comunicación en el departamento de Recursos Humanos de Safira Republica Dominicana es un instrumento para definir las necesidades de comunicación entre los miembros y todas las áreas del mismo y evaluar la eficacia de las vías actualmente utilizadas para, en su caso optimizarlas e incorporar acciones de mejoras.

Este Plan pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna, así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización.

Se estructurará formalmente los canales de comunicación evaluando el grado de comunicación existente en el área.

A continuación, detallamos los objetivos del plan de comunicación Interna del departamento de recursos humanos de Safira República dominicana.

- Mejorar la gestión y la eficiencia de la comunicación.

- Mejorar las relaciones entre los distintos niveles del departamento.

- Mejorar la comunicación, motivación y promover la participación de manera que sea congruente y a la vez que muestre una buena imagen del departamento y la empresa.

2.2 Responsables

Se constituirá un grupo de trabajo formado por la autora de la presente tesis, la especialista de comunicaciones y el gerente de Recursos Humanos.

2.3 Destinatarios

Todas las integrantes del departamento de Recursos Humanos.

2.4 Tipos de Comunicaciones

- a. **Descendente:** Desde un nivel jerárquico superior a uno inferior. Será utilizada por los mandos superiores, el gerente o los supervisores, con el fin de mantener informados a los especialistas. De esta manera se puede tomar el control de la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Este tiene como ventaja utilizarlo por su información repartida por niveles según la importancia de la comunicación que se quiera comunicar y tiene supervisión directa.
- b. **Ascendente:** Desde un nivel jerárquico inferior a uno superior. Si los especialistas utilizan este tipo de comunicación ayuda a estimular la creatividad, innovación y modernización de cualquier aspecto, ya sea algún proceso de recursos humanos, etc... lo cual aporta al departamento y en este caso por ser recursos humanos aporta a todos los empleados a la mejora continua de la empresa completa. Esto tipos de si sistemas de comunicación ascendente tienen la capacidad de apoyar el progreso de la compañía con las aportaciones de todos los empleados, así como limitar las tensiones internas al aportar sistemas para canalizarlas.
- c. **Horizontal:** Entre Supervisores o especialistas del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo. Los mismos pueden lograr una mayor satisfacción en una estructura horizontal debido a su mayor libertad y autonomía. El uso de equipos de función perpendicular también puede conducir a altos niveles de cooperación en todo el departamento. La innovación por utilizar este

tipo de comunicación puede llevar a ideas que mantengan al departamento de recursos humanos dando su máximo y a la vez ayudar a la empresa en si estar por delante de la competencia.

Utilizando el análisis de los puntos débiles de la comunicación se pueden utilizar una mixtas con las tres dependiendo del tipo de comunicación que se deba transmitir.

2.5 Propuesta de Medios y Canales de Comunicación a utilizar

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar.

d. Como soporte escrito podemos considerar los siguientes:

- Murales Informativos

1. Ventajas

- a. Permite presentar uno a varios temas.

- b. Estimula la participación de los todos los miembros de la comunidad.

- c. Enfoca un tema desde diferentes perspectivas.

- d. Integra texto e imagen.

- e. Permite ensayar posturas propias acerca de un tema.

- f. Ofrece una retroalimentación inmediata a los participantes.

- g. Integra al grupo

2. Objetivo importante de este canal:

- a. Informar a los profesionales

- Informes

1. Ventajas

- a. Organización y Claridad

- b. Objetividad y Confiabilidad

- c. Precisión y verificabilidad

d. Brevedad

2. Objetivo importante del canal:

a. Informar, plasmar conocimientos, procedimientos, planes, instrucciones, etc.

e. Como soporte electrónico podemos considerar los siguientes:

· CCMS: Herramienta Interna de Comunicaciones vía intranet.

·

1. Ventajas:

a. Comunicación Directa Con Recursos Humanos

b. Seguimiento Obligatorio de R.H.

c. Quejas conocidas y trabajadas

d. Reconocimientos por la vía

2. Objetivo importante de este canal

a. Comunicación entre el personal completo a todos los niveles

b. Resolver problemas de cualquier área

· Correo electrónico

1. Ventajas

a. Disponibilidad

b. Accesibilidad

c. Rapidez

d. Multi-destinatario

e. Multi-Documentos

f. Ahorro de Papel y tiempo

2. Objetivos importantes de este canal:

a. Potenciar la comunicación interna

b. Aprovechar la inmediatez de este canal y su reducido coste

c. Posibilitar la transmisión de la información de manera simultánea y masiva

- Minutas
 1. Ventajas
 - a. Ayudar con los planes
 - b. Compartir evidencia
 - c. Registrar progreso
 - d. Resuelve problemas olvidados

- Encuestas virtuales
 1. Ventajas
 - a. Rapidez en el envío
 - b. Recepción inmediata
 - c. Posibilidad de incluir elementos interactivos
 - d. Reducción de costes (envío, recepción y manipulación de resultados)
 - e. Anonimato en las respuestas
 - f. Obtención de resultados a tiempo real / Mayor velocidad en la recogida de resultados
 - g. Comodidad al encuestado de responder cuando es el mejor momento para él/ella
 - h. Mayor número de respuestas
 - i. Gran alcance (permite llegar a targets de difícil acceso)
 - j. Mayor calidad (al eliminar intermediarios)
 2. Objetivo importante de este canal:
 - a. Recabar y/o intercambiar información
 - f. Como soporte oral podemos considerar los siguientes:
 - Reuniones
 1. Ventajas
 - a. Garantizan un control periódico de los procesos.
 - b. Facilitan la adopción de soluciones y la corrección de fallos
 - c. Evitan la monotonía de las reuniones diarias.
 - d. Aumentan la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando.

2. Objetivos importantes de este canal:
 - a. Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación
 - b. Tomar decisiones de forma consensuada
 - c. Facilitar la planificación de actividades desarrolladas o pendientes de abordar
 - d. Reducir las barreras propias de la comunicación

· Teléfono

1. Ventajas
 - a. Eficiencia en la localización del personal
 - b. Fácil Multiconferencias
 - c. Mejora la atención al cliente o colaborador
 - d. Medio de comunicación que no queda obsoleto
2. Objetivo importante de este canal
 - a. Impedir el bloqueo interdepartamental
 - b. Fluidez en la comunicación
 - c. Efectividad en la entrega de información

La comunicación escrita y la gráfica, como los informes, cartas, publicaciones o protocolos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente.

La comunicación por teléfono y la comunicación oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata.

Al seleccionar el canal apropiado, se deberá decidir si lo más importante es la claridad, la urgencia, la necesidad de registro o la retroalimentación.

Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones, salvo que exista un procedimiento que así lo establezca.

2.6 Nivel de Difusión

Se definirá distintos niveles de difusión, según se vaya a difundir la información a todo el personal o tan solo a una parte.

2.7 Temporalización

Referida tanto al tiempo que se empleará en emitir una información como para actualizar una información ya comunicada con anterioridad (instantánea, diaria, semanal, anual, permanente (sólo modificadas con actualizaciones)).

2.8 Tipo de información que se va a difundir

Definir las informaciones que afecta a la normativa y a los procedimientos relacionados con los integrantes, así como información institucional externa o interna que afecte al personal, al Área o a cualquier empleado.

2.9 Acciones a desarrollar por objetivos específicos

- g. Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información.
 - Actividades Principales
 1. Elaborar flujograma de comunicación para el departamento de Recursos Humanos, general y en cada área.
 2. Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje por cada sub-departamento y áreas de recursos humanos.
 3. Establecer protocolo de identificación y transmisión de necesidades de información.
 - Acciones de Mejora
 1. Innovar flujograma de comunicación para el departamento de Recursos Humanos, general y en cada área.

2. Determinar el mejor canal para la comunicación de cada mensaje por cada sub-departamento y áreas de recursos humanos.

- h. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en el departamento de recursos humanos para el apoyo general del mismo y a la Gerencia.
 - Actividades Principales
 - 1. Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la Gerencia y/o para todas las áreas.
 - 2. Elaborar procedimiento/protocolo sobre organización de reuniones periódicas.
 - Acciones de Mejora
 - 1. Establecer nuevas de pautas/esquema para reuniones de trabajo.

- i. Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización.
 - Actividades principales
 - 1. Creación comisión de comunicación encargados de que se transmita el mismo mensaje por los diferentes canales.
 - 2. Nombrar responsable de las reuniones.
 - Acciones de Mejora
 - 1. Creación comisión de comunicación.
 - 2. Figura del responsable/mediador/enlace de comunicación.
 - 3. Nombrar responsable de reuniones para el departamento.

- j. Actualizar la información que cambia periódicamente
 - Actividades Principales
 - 1. Establecer el procedimiento de actualización.
 - 2. Elaborar procedimiento de actualización de comunicados para el personal en los diferentes canales.
 - 3. Crear instrucción para la difusión interna periódica en los medios o canales de comunicación actualizada.

- k. Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización
 - Actividades Principales
 1. Elaborar plan de acogida al nuevo empleado.
 2. Revisión y actualización del Manual Organizativo.
 3. Elaboración de Protocolo de registro, archivo y actualizaciones en herramientas digitales.
 - Acciones de Mejora
 1. Elaborar e implementar plan de acogida al nuevo empleado.
 - 1. Establecer estrategia de difusión del Plan
 - Actividades Principales
 1. Impartir sesiones sobre Plan de Comunicación Interna y documentos asociados.
 2. Difusión del Plan de Comunicación Interna.
 - Acciones de Mejora
 1. Elaborar documento práctico para la difusión del Plan de Comunicación Interna
 2. Impartir sesiones sobre Plan de Comunicación Interna y documentos asociados
- m. Conocer las actividades/actos en el departamento de recursos humanos
 - Actividades Principales
 1. Creación de Agenda de Actividades común en el departamento de recursos humanos para el apoyo general del mismo y a la Gerencia (visible para todos).
 2. humanos para el apoyo general del mismo y a la Gerencia (visible para todos).
- n. Promover la formación en comunicación interna
 - Actividades Principales
 1. Fomentar la asistencia a los cursos de habilidades de comunicación.
 2. Sistematizar actividades formativas sobre canales de comunicación.
 - Acciones de Mejora
 1. Elaborar estrategia para fomentar la asistencia a los cursos de habilidades de comunicación.
- o. Evaluar la comunicación interna

- Actividades Principales

1. Evaluación: encuesta de comunicación. Repetir.
2. Incluir aspectos de la Comunicación en Encuesta Clima Laboral. Supeditado a la realización de la encuesta en el plazo previsto.
3. Evaluación de la percepción de los profesionales en la planificación de las nuevas estructuras (ubicación como barrera de comunicación).
4. Desarrollar técnicas cualitativas en la evaluación de la Comunicación Interna.

- Acciones de Mejora

1. Incluir aspectos de la Comunicación en Encuesta Clima Laboral. Supeditado a la
2. realización de la encuesta en el plazo previsto.

La Responsable de la Unidad de Comunicación será la encargada de velar por el cumplimiento del cronograma, sin que esto conlleve que tenga que realizar de manera directa las tareas planteadas, para las que ya se han asignado responsables (excepto aquellas en las que le corresponda). Este seguimiento se hará con el respaldo del Gerente de recursos humanos, quien se comunicarán periódicamente los resultados de su cumplimiento, semestralmente el primer año y anualmente en los siguientes, a menos que hubiera alguna circunstancia extraordinaria que así lo requiera.

El presente Plan tendrá una vigencia de 1 año para ver su funcionalidad, durante los cuales se incorporarán las modificaciones que se consideren necesarias, registrando las distintas versiones del mismo.

CONCLUSIÓN

Al actuar o llevar a cabo y ejercer la propuesta anteriormente presentada se podrá eficientizar la comunicación interna del departamento de recursos humanos de Safira República Dominicana. Los procesos actuales que están en curso, las cuales se ve reflejado que las informaciones que se comunican a los empleados no son congruentes si provienen de diferentes áreas y cuando se retrasan el flujo de los procedimientos internos de cada área cuando estos son renovados y tienen algún cambio que afecte otra área del mismo departamento, puede mejorar exponencialmente utilizando y seleccionando el tipo de comunicación interna que va acorde al mensaje que se quiere comunicar, ya sea descendiente, ascendiente o horizontal. Del mismo modo también aporta increíblemente si se utilizan todas las herramientas existentes que son varias y funcionales y los canales de comunicación apropiados para transmitir los mensaje o informaciones vitales para el buen funcionamiento del departamento, la cual se refleja en todas las áreas de la empresa completa a un nivel grande e impresionante. Es muy importante dejar claro que los mensajes o informaciones, las técnicas o tipos de transmisión de mensajes y los canales para transmitir los mismos está en manos de los mismos empleados de la empresa que forman parte de recursos humanos si lo utilizan o no porque tienen conocimiento de ellos, que luego de una investigación pudimos notar que la falta de motivación e integración de los mismo afecta considerablemente el uso de estos y hacen crecer la deficiencia de la comunicación entre todas las áreas y colegas del departamento completo. Por eso es muy importante la motivación de los mismos lo cual se plantean en la propuesta varias acciones por objetivos con sus ventajas que van de la mano con la motivación al manejar los canales como deben de utilizarse.

BIBLIOGRAFIA

- Patricio Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: 3ra Edición.
- Wayne Mondy, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: 3era Edición.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos*. Madrid: 3era Edición.
- Sarries Sanz, L. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. Madrid: 3era Edición.
- Vértice (2009). *Herramientas Tecnológicas de Recursos Humanos*. España: 3era Edición.
- Rodriguez-Serrano, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Primera edición.
- Vértice, (Ed. 1) (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. España: 1era Edición.
- Gaspar Berbel, F. G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la Gestión y el desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona: Editorial Centaures del Desert.
- Puchol, L. (2010). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Diaz Santos.
- Garcia Jiménez, Jesús. (2004). *La Comunicación Interna*. España: Ediciones Diaz de antos.
- Bustinduy, Iñaki. (2010). *La Comunicación Interna en las Organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mascaray, Jose. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna: Diez Estrategias para la implantación de Valores del comportamiento espontaneo de los empleados*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Almenara Aloy, J. (2005). *Comunicación Interna en la Empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Garcia Abad, L. (2005). *Comunicación Organizacional: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Editorial Gesbiblio.

- Osorio Madero, S. (2009). *La función de la comunicación Interna y Externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.* (Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación Y Lenguaje Comunicación Social). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>
- Moncayo Gutierrez, Dayana, (2008). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para Parmalat LTDA.* (Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social Énfasis Organizacional, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación Y Lenguaje Comunicación Social Bogotá, D.C.) Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>
- Portilla, Garcia, P. M. (2014). *Plan Estratégico De Comunicación Interna Para Una Institución Descentralizada Del Gobierno.* (Tesis De Posgrado, Universidad Rafael Landívar de Guatemala e la Asunción) Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>
- Rodriguez Monsalve, J. M. (2005) *La Comunicación como elemento de Fortalecimiento Organizacional.* (Trabajo de Grado para optar al Título de Trabajador Social, Universidad de Antioquia) Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>
- Patiño Campoverde, M. M. (2008). *Diseño de un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Recursos Humanos.* (Universidad Tecnológica Equinoccial, Campus Santo Domingo). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6341/1/TESIS%20PARA%20PRESENTAR%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf>
- Martin Sierra, M. (2011). *Gestión De Recursos Humanos Y Retención Del Capital Humano Estratégico: Análisis De Su Impacto En Los Resultados De Empresas Innovadoras Españolas.* (Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

- Byron David, B. T. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. (Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, Universidad Técnica De Ambato, Facultad De Ciencias Administrativas). Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Rivas Raimundo, A. R. (2010). *Diagnóstico De La Comunicación Estratégica En Las Empresas Salvadoreñas Distribuidoras De Productos De Consumo*. (Para Optar Al Grado De Maestro En Comunicación Tesis Preparada Para La Facultad De Postgrados, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”) Recuperado de http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresasalvadorenasdistribuidorasdep.pdf
- Gomez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis Doctoral, Universidad de Málaga). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Armas Sandoval, J. G. (2014). *Comunicación Interna Y Clima Laboral*. (Estudio Realizado En Call Center De La Ciudad De Quetzaltenango). (Tesis, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades, Campus de Quetzaltenango). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Pammer Villar, Christina. (2011). *Procesos de Comunicación Interna aplicado a la Sucursal Viña Edwards-Citi perteneciente a la Institución Financiera Banco de Chile*. (Memoria Para Optar Al Título De Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica De Valparaiso). Recuperado de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/tesis/tesis-2011/2011-Pammer-Christina.pdf>
- Cedaro, Karina. (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas*. (Tesis presentada para la obtención del grado de Magister en Ingeniería en Calidad, Universidad

Tecnológica Nacional de Uruguay). Recuperado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf

- Fernandez Beltrán, F. (2007). *La Gestión de la Nueva Comunicación Interna*. (Tesis Doctoral, Universitat Jaume Departmento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/00_indice.pdf?sequence=1
- Gonzalez Leyva, S. G. (2004). *Comunicación Interna, Integración de la Organización y Desempeño Académico de los Docentes de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis*. (Tesis para obtener el grado de Maestro en Comunicación, Universidad Iberoamericana). Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014499/014499.pdf>
- Brizuela Marroquin, W. M. (2012). *Estrategia De Comunicación Interna Para La Divulgación De Procesos De Gestión Del Conocimiento: Caso Crs El Salvador*. (Tesis Preparada Para La Facultad De Postgrados Para Optar Al Grado De Maestra En Comunicación, Universidad Centroamericana “Jose Simeón Cañas”). Recuperado de http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/b8ca97_tesiswendyyxiomara.pdf
- Viera Orozco, J. J. (2016). *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*. (Tesis de Grado, Universidad Nacional De Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1481/1/UNACH-FCP-CS-2016-0015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Safira República Dominicana

Comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos

Cuestionario para Encuesta.

Objetivo: Identificar las debilidades y fortalezas que existen en la comunicación entre las áreas de Recursos Humanos de Safira República Dominicana.

Encuesta

Evalué del al 5, teniendo en cuenta que viene siendo malo y el 5 excelente. Tenga en cuenta preguntas cerradas de SI o NO.

1. ¿Cómo evaluaría la comunicación de los especialistas hacia los supervisores del departamento?

1 2 3 4 5

2. ¿Cómo considera que usted qué es la comunicación de los supervisores hacia los especialistas del departamento?

1 2 3 4 5

3. ¿Cómo evaluaría la comunicación entre los especialistas de las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos?

1 2 3 4 5

4. ¿Cómo se siente usted trabajando con sus colaboradores dentro del departamento De Recursos Humanos?

1 2 3 4 5

5. ¿Cómo calificarías el clima en entre todas las áreas de Recursos Humanos?

1 2 3 4 5

5. ¿Cree funcional establecer lineamientos de comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos?

SI NO

6. ¿Entiende usted que debe mejorar la comunicación entre los especialistas de las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos?

SI NO

7. ¿Considera usted que debe haber un cambio en la comunicación entre las áreas de Recursos Humanos?

SI NO

8. ¿Usted cuenta con ideas funcionales que entienda que pueda mejorar la comunicación interna de las áreas de Recursos Humanos?

SI NO

Anexo 2

Safira República Dominicana

Comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos

Guía de Observación

Objetivo: Registrar la comunicación de los especialistas y supervisores de las áreas de Recursos Humanos de Safira República Dominicana

Fecha: _____ **Hora** _____ **Especialista** _____
Nombre y Apellidos del observador:

Nombre y apellidos del observado:

Emisor del mensaje por el observado _____ Hora de comienzo _____ Hora de finalización _____

Servicios solicitados por el especialista de otro departamento:

Departamento del solicitante _____

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI NO

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI NO

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Servicios solicitados por el especialista de otro departamento:

Departamento del solicitante _____

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI NO

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI NO

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Servicios solicitados por el especialista de otro departamento:

Departamento del solicitante _____

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI NO

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI NO

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Servicios solicitados por el especialista por empleado #1 de operaciones:

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI NO

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI NO

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Servicios solicitados por el especialista por empleado #2 de operaciones:

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades : SI NO

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI NO

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Servicios solicitados por el especialista de otra área:

Área: _____

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI NO

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI NO

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Servicios solicitados por el especialista de otra área:

Área: _____

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI ___ NO ___

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI ___ NO ___

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:
