


COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL
EN LAS AGENCIAS DE ADUANAS

GI SELA SALDARRIAGA MOLINA

LINDA CATHERINE GÓMEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN

2016




COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL
EN LAS AGENCIAS DE ADUANAS

GISELA SALDARRIAGA MOLINA
LINDA CATHERINE GÓMEZ

Trabajo de grado para optar al título de Comunicación social

ASESORA:
LIGIA INÉS ZULUAGA ARIAS
Magister en Educación y Desarrollo Humano

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN
2016



Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

MEDELLÍN , noviembre 22 de 2016

DEDICATORIA

Inicialmente quiero dedicarle este trabajo a Dios por ser el dador de vida, fe y amor. A las personas que de una u otra forma apoyaron y ayudaron a la realización de este. Familiares, Profesores y Amigos. Particularmente deseo agradecer y dedicar este trabajo a mi compañera Gisela Saldarriaga quien es una mujer determinada, proactiva y capaz y de la que siento muy orgullosa.

Linda Catherine Gómez

También dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme permitido alcanzar mis objetivos con su infinita bondad y amor. A mi familia, mis amigos, a la Universidad y todos mis profesores por su gran apoyo y motivación durante mi formación profesional. Finalmente a Linda, compañera de estudio y bella persona con la que nos apoyamos mutuamente en tan arduo trabajo.

Gisela Saldarriaga Molina

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los docentes que acompañaron el proceso de elaboración de nuestro trabajo de grado desde los siguientes cursos:

- V Nivel - Historia de las Sociedades y Modelos de la Comunicación: Luis Fernando Zúñiga M.
- VI Nivel - Epistemología de la Educomunicación: Luis Fernando Zúñiga M.
- VII Nivel – Teorías Cognitivas y del Aprendizaje: Luis Fernando Zúñiga M.
- VIII- Semiótica de la Educomunicación: Pablo Andrés Huertas Obregoso
- IX – Etnografía de la Comunicación Educación: Jaime Alberto Rojas Rodríguez
- X - Comunicación Educación y Ciudad: Ligia Inés Zuluaga Arias

A la Fundación Universitaria Luis Amigó, por su excelencia académica y apoyo a la investigación científica, lo que nos permitió una verdadera formación integral.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD | 14 |
| 1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA | 19 |
| 1.3 DELIMITACIÓN | 19 |
| 1.3.1 SUJETO | 19 |
| 1.3.2 TIEMPO Y ESCENARIO | 19 |
| 1.4 OBJETIVOS | 19 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 19 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 19 |
| 2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL | 20 |
| 2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 20 |
| 2.1.1 CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 24 |
| 2.1.2 COMUNICACIÓN INTERNA | 25 |
| 2.1.2.1 Comunicación vertical descendente | 28 |
| 2.1.2.2 Comunicación vertical ascendente | 31 |
| 2.1.2.3 Comunicación horizontal | 32 |
| 2.1.3 COMUNICACIÓN EXTERNA | 34 |
| 2.1.4 COMUNICACIÓN FORMAL | 37 |
| 2.1.5 COMUNICACIÓN INFORMAL | 39 |
| 2.2 PROCESOS DE COMUNICACIÓN | 41 |
| 2.3 PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 43 |
| 2.3.1 CLIMA Y/O CULTURA ORGANIZACIONAL-PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 48 |
| 2.3.2 COMUNICACIÓN-MOTIVACIÓN-PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 50 |
| 2.3.2.1 Teoría de las necesidades | 51 |
| 2.3.2.2 Teoría de las expectativas | 52 |
| 2.3.2.3 Modelo de motivación hacia la excelencia | 53 |
| 2.3.3 CONTROL DEL TIEMPO- PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 54 |
| 2.3.4 CAPTACIÓN DE SIGNIFICADOS DE LOS MENSAJES-PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 55 |
| 2.3.5 NIVEL ENTRE LOS CARGOS (ESTATUS) DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN- PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.6 ESPACIO DE TRABAJO-PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | 58 |
| 2.3.7 EQUIPOS DE TRABAJO | 59 |
| 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 61 |
| 3.2.1 ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO | 61 |
| 3.2.2 ESTUDIO DE CASO INTERPRETATIVO | 61 |
| 3.2.3 ESTUDIO DE CASO EVALUATIVO | 62 |
| 3.2.4 EXPLORACIÓN | 62 |
| 3.2.4.1 Problematización | 62 |
| 3.2.4 FOCALIZACIÓN | 63 |
| 3.2.5.1 Proceso de muestreo | 63 |
| 3.2.5.2 Categorías apriorísticas | 63 |
| 3.2.6 TRABAJO DE CAMPO | 64 |
| 3.2.6.1 Registro, sistematización y análisis preliminares. | 64 |
| 3.2.6.2 Confrontación con objetivos. | 64 |
| 3.2.6.3 Ajustes al diseño inicial. | 64 |
| 3.2.7 PROFUNDIZACIÓN | 65 |
| 3.2.7.1 Análisis secuencial e interactivo. | 65 |
| 3.2.7.2 Confrontación de datos con las categorías de análisis. | 65 |
| 3.2.7.3 Triangulación. | 65 |
| 3.2.7.4 Clasificación o tipificación de la información. | 65 |
| 3.2.7.5 Interpretación de los datos. | 65 |
| 3.2.7.6 Redacción del informe final y de los productos derivados de la investigación | 65 |
| 3.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 65 |
| 3.3.1 OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE: | 66 |
| 3.3.2 ENCUESTA: | 66 |
| 3.3.4 ESCALA LIKERT: | 66 |
| 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN | 67 |
| 3.5 MUESTREO INTENCIONADO | 68 |
| 3.6 PLAN DE TRABAJO | 68 |
| 3.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN | 69 |
| 4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 70 |


| | |
|--|------------|
| 4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y TABULACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS PARA EL ANÁLISIS | 70 |
| 4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO | 73 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 83 |
| 6. PRODUCTO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN | 86 |
| 6.1 PRESENTACIÓN | 86 |
| 6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO | 87 |
| 6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO O ELABORACIÓN DEL PRODUCTO | 87 |
| 6.4 PRODUCTO | 88 |
| 7. REFERENCIAS | 103 |
| 8. ANEXOS | 112 |
| 8.1 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS | 112 |
| 8.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS | 115 |
| 8.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN | 117 |
| 8.3.1.1 El cuadro sinóptico | 117 |
| 8.3.1.2 Esquema de contenido: | 117 |
| 8.3.1.3 Mapas conceptuales: | 117 |
| 8.3.1.4 Encuestas: | 118 |
| 8.3.1.5 Entrevistas: | 118 |
| 8.3.1.6 Focus group: | 118 |
| 8.3.1.7 Escala Likert: | 118 |
| 8.3.1.8 Datos estadísticos: | 118 |
| 8.3.2.1 Ficha de análisis de contenido | 119 |
| 8.3.2.2 Ficha de análisis de contenido con datos | 119 |

ÍNDICES DE TABLAS, FIGURAS, Y ANEXOS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 FICHA ANÁLISIS AGENCIA DE ADUNAS MARIANO ROLDAN S.A. MAROL S.A..... | 67 |
| FIGURA 2 TABLA PLAN DE GASTOS | 69 |
| FIGURA 3. FICHA ANÁLISIS DE CONTENIDO. DILIGENCIADA 2016. | 71 |
| FIGURA 4. FICHA RESULTADOS ENCUESTAS. DILIGENCIADA 2016..... | 71 |
| ANEXO 1. ENCUESTA ESCALA LIKERT. | 112 |
| ANEXO 2. OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE. PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN. | 114 |
| ANEXO 3 CONSENTIMIENTO INFORMADO. | 115 |
| ANEXO 4. FICHA TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN..... | 117 |
| ANEXO 5. FICHA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO..... | 118 |

FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO

| | | |
|--|---|---------------------------|
| <p>Título del proyecto de investigación: comunicación organizacional para la productividad funcional en las agencias aduaneras</p> <p>Línea de Investigación: Comunicación-Educación</p> <p>Sublínea: Comunicación, Educación y Organizaciones Sociales</p> <p>Facultad: Comunicación, Publicidad y Diseño</p> <p>Programa Académico: Comunicación Social</p> | | |
| <p>ESTUDIANTE O ESTUDIANTES QUE PRESENTAN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</p> | | |
| <p>Nombres y apellidos</p> | <p>Dirección electrónica</p> <p>Dirección de Facebook</p> | <p>Teléfonos</p> |
| <p>Gisela Saldarriaga Molina</p> | <p>Saldamo_gisela@hotmail.com</p> | <p>3002603912-5800828</p> |
| <p>Linda Catherine Gómez</p> | <p>Categogu1803@hotmail.com</p> | <p>3188044411</p> |
| <p>RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA</p> <p>Esta investigación pretende analizar los procesos de comunicación de la Agencia Aduanera Mariano Roldan S.A / Marol S.A. Nivel 1 e indagar sobre la influencia que ejercen en la productividad funcional de sus empleados. Además, busca poner en evidencia la importancia de la comunicación organizacional en las</p> | | |



agencias aduaneras.

Ahora bien, no existe un modelo de comunicación exclusivo que enmarque, desde este campo del conocimiento, las necesidades puntuales de las organizaciones con este tipo de actividad económica.

Por lo tanto, esta investigación apunta a la creación de un esquema, que facilite el estudio de los procesos comunicativos en función a una comunicación organizacional asertiva, que promueva la productividad funcional de los empleados y haga un aporte significativo al campo del conocimiento de la comunicación organizacional para las agencias aduaneras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD

Según Dueñas¹ para cualquier compañía en Colombia o en otro lugar del mundo, la importancia de la comunicación organizacional sobre la productividad humana de los empleados está dada no solo por informar sobre algunos aspectos de la empresa, sino por generar espacios que permitan a los directivos involucrar a los empleados en los proyectos, mostrar respeto por sus ideas, que ellos comprendan los procesos y el porqué de las decisiones finales. El hecho de dar explicaciones, por ejemplo, según investigaciones de Harvard Business Review, favorece que los trabajadores confíen en la intención de los líderes y que entiendan lo que se espera de ellos, esto les permite reducir las suposiciones y que se concentren con convicción en su trabajo.

Adicionalmente, como lo indica López² el enfoque Comunicación – Educación del programa de Comunicación Social en la Fundación Universitaria Luis Amigó de Medellín, propicia a que las dinámicas investigativas se perfilen como dispositivos de articulación y de validación de todo el que hacer académico en las instituciones universitarias y en los ámbitos cuyo propósito primordial lo constituye la generación de conocimiento.

Será preciso demostrar que la comunicación organizacional no es una moda o tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada, por ello es primordial

¹ PARRA DUEÑAS, Adriana. Productividad en las organizaciones, también un tema de comunicación. En: Dattis, consultores en comunicación. Vol. 3, may 2015; 8.

² LÓPEZ FERNÁNDEZ, Juan Guillermo. Fundamentación teórica, metodológica y operativa de la línea de investigación en comunicación- educación. Medellín: Centro de investigaciones Fundación Universitaria Luis Amigó, 2006. p. 2.

destacar que la tarea del comunicador es tan importante como la del psicólogo, administrador y demás profesionales de la organización.³

Las relaciones laborales son tan específicas, que constituyen una especialidad dentro de la Comunicación. La vinculación entre jefatura y subordinados, vertical u horizontal, la convivencia con los colegas o los pares, los requerimientos comunicacionales que son propios a cada proceso productivo, la jerga que acuña cada profesión u oficio, todos ellos son elementos que debemos analizar y cuantificar a la hora de querer profundizar y mejorar nuestras relaciones comunicacionales al interior de la empresa.⁴

La Comunicación Social trae consigo la oportunidad de ejercer en varios campos de acción, entre ellos se encuentra la comunicación organizacional que permite establecer diversas formas para abordar los aciertos y falencias de las empresas.

La línea de investigación implementada en este trabajo es comunicación-educación-organización social, la cual nos permite abordar como objeto de estudio a la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A., e indagar en sus procesos de comunicación y de qué manera influyen en la productividad de las funciones o roles que desempeñan los empleados de la organización.

No es posible una definición de Sociedad en el ámbito de fragmentación que auscultamos; necesariamente se transita hacia lo micro: lo micro social, el micro relato, el encuentro cara a cara, la cotidianidad, la experiencia diaria estética y fluida que, en su avatar, genera nuevos órdenes, nuevos dispositivos de configuración, nuevos lenguajes de

³ SANDOVAL TÉLLEZ, María José. El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Puebla: Puebla editorial, Mayo. 2004. p. 42.

⁴ BARRAZA, Fernando. Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Ayon pimienta Rosa maría. 2006, Universidad Autónoma de Guadalajara. p.87.

*organización social que en el seno de las Organizaciones Sociales instituidas, claman por desplazarlas y redefinirlas.*⁵

El comercio exterior en Colombia es bastante antiguo, este panorama tiene dos componentes generales: el primero, caracterizado por una actividad formal y de gran escala. El segundo, por una actividad que se desarrolla a escalas menores en forma tradicional y artesanal, con una reconocida carencia de tecnología adecuada y definida en muchos casos por la informalidad y el carácter de subsistencia, lo que la hace insegura, poco rentable, no competitiva y ambientalmente no sostenible.⁶

Actualmente, existen empresas mediadoras del comercio exterior que cumplen un papel relevante en el desarrollo de la economía del país, pero no cuentan con modelos o esquemas de organización que permitan el desarrollo de sus procesos operativos y productivos con un orden establecido a partir de la comunicación organizacional.


Generalmente, la productividad del comercio exterior se mide como una constante económica; de acuerdo con esto, Beatriz Duque Montoya Directora de comercio en Simco (*) plantea lo siguiente:

*“El consumo del mercancía colombiana en el mundo es mínimo y por ende su comercialización no permite la existencia de operaciones de envergadura que desarrollen economías de escala importantes. Esto se traduce en una actividad que enfrenta altos costos de producción, que sobrevive buscando abaratarlos con métodos empíricos de comercialización”*⁷

⁵ LÓPEZ FERNÁNDEZ, Juan Guillermo. Fundamentación teórica, metodológica y operativa de la línea de investigación en comunicación- educación. Medellín: Centro de investigaciones Fundación Universitaria Luis Amigó, 2006. p. 15.

⁶GÓMEZ, Laura, Minería ilegal un fenómeno con 300 años de historia, Colombia: publicado en www.contrapunto.com disponible en la web desde 2012.

(*) Simco: Sistema de Información Minero Colombiano



En pocas palabras, el comercio exterior en Colombia, visto desde las teorías administrativas y contables, es una actividad que presenta índices desfavorables en productividad.

Por consiguiente, el estudio y la aplicación de la comunicación organizacional en el ámbito del comercio exterior adquiere mayor relevancia cuando se identifica la situación planteada anteriormente, donde las agencias aduaneras carecen de estudios cualitativos (comunicación organizacional) que identifiquen y midan la productividad a partir de la calidad de las actividades humanas y la forma en que son ejecutadas las funciones de los miembros de dichas empresas.

De igual manera, desde el campo de la comunicación, los problemas y las posibilidades asociadas al comercio exterior en pequeña y mediana escala, son temas que se deben poner en evidencia, puesto que son enormes los desafíos que debe afrontar este tipo de organizaciones al momento de mostrarse a los públicos externos.

Esta investigación tiene como objeto identificar los procesos de comunicación de la Agencia Aduanero Mariano Roldan, Marol S.A. nivel 1, teniendo en cuenta las condiciones territoriales, socioculturales, económicas y políticas de estos procesos. Es decir, observar la comunicación organizacional en contexto, porque se trata de un objeto de estudio complejo y cambiante, debido a las particularidades internas de los actores involucrados con su entorno social, todo esto con el propósito de encontrar la manera cómo influye en la productividad funcional de los empleados, además de mejorar la percepción por parte de los públicos hacia el comercio exterior.

⁷ DUQUE MONTOYA, Beatriz. Política de mejoramiento de la productividad y la competitividad del sector comercio exterior. Disponible en la Web. Simco: Sistema de Información Minero Colombiano, 19 de febrero de 2014. 29 de septiembre de 2015. <http://www.simco.gov.co/>.

...Desde la comunicación urge la implementación de propuestas que apunten a construir confianza, promuevan el diálogo sincero, y construyan espacios que permitan establecer planes de desarrollo concertados entre los intermediarios de comercio exterior y la comunidad local.⁸

A su vez pretendemos que esta investigación dé las luces necesarias para diseñar un esquema de comunicación, a partir de lineamientos que enmarquen la situación puntal de las agencias aduaneras, donde se tengan en cuenta las necesidades de todos los miembros de la compañía y que permita determinar los factores importantes para lograr una comunicación organizacional asertiva, a través de la constitución de estrategias donde los procesos de comunicación aporten significativamente a la productividad funcional, reflejada en la cultura organizacional, por ende, también en los resultados económicos de la organización.

De lo anterior podría decirse, que una comunicación organizacional bien definida y confiable, es un instrumento de alta relevancia para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, en organizaciones inteligentes, al mismo tiempo que los resultados se verán reflejados en la productividad aplicada a la forma como los empleados están sintiendo eficaces, efectivos y eficientes en sus roles en la empresa.

Finalmente, ésta investigación permite replantear que no es suficiente una comunicación sin planeación, sino que además las agencias aduaneras tienen la necesidad de establecer estrategias de comunicación con herramientas afines al empleado, dando paso a nuevas estructuras de comunicación que abran puertas a una conversación corporativa para buenos fines y en especial para lograr un aprendizaje significativo en sus miembros.

⁸ CARRILLO HOYOS, Sandra Verónica. Comunidades y comercio: La Comunicación en el Conflicto. Lima, 2011, 54. facultad de ciencias y artes de la comunicación. p.24.

1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo los procesos de comunicación organizacional de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A influyen en la productividad funcional de sus empleados?

1.3 DELIMITACIÓN

1.3.1 Sujeto

Procesos de comunicación en la empresa Marol S.A. Productividad funcional en sus empleados con formación profesional y sus empleados con formación técnica, tecnológica y/o empírica de su oficina principal en Medellín, Antioquia.

1.3.2 Tiempo y escenario

La investigación comienza en agosto de 2014, finalizará aproximadamente a finales de noviembre de 2016. Se desarrolla en la oficina principal de Marol S.A Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A Nivel 1 ubicada el centro comercial Almacentro en Medellín.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Indagar cómo los procesos de comunicación organizacional de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A influyen en la productividad funcional de sus empleados.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos de comunicación en contexto que se llevan a cabo en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A.
- Determinar la influencia que ejerce la comunicación en la productividad funcional de los empleados de Mariano Roldan S.A.
- Proponer el diseño de un esquema de estrategias de comunicación para las agencias aduaneras, que permita evidenciar la importancia que tiene la comunicación organizacional en este tipo de empresas.


2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL

2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es la disciplina que tiene sus fundamentos teóricos en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por lo tanto, ha sido interpretada a través de diversos enfoques entre los que se pueden mencionar los mecánicos, psicológicos, sistémicos, interpretativos y críticos.

Las proposiciones de este campo de la comunicación pueden ser analizadas desde una posición empírico- analítica. De acuerdo con esto, la comunicación en las compañías opera cuando los miembros de estas estructuras sistemáticas, realizan sus funciones de manera ordenada u organizada con el propósito de cumplir metas comunes.

Por su parte, es necesario abordar los referentes teóricos del proceso de comunicación organizacional para comprender el trabajo en equipos entre los empleados, que permiten fortalecerlos criterios que para las organizaciones son muy importantes, como lo son: la eficiencia, la calidad, la productividad, la transparencia en las funciones, toma de decisión, entre otros.



Sin embargo, Joan Costa se refiere a este tipo de comunicación como “La comunicación es acción y la acción es comunicación”⁹, dejando claro que todo está regido por comportamientos y conductas propias, en donde toda acción tiene una reacción inmediata. Esto quiere decir que ésta labor no se puede reducir al ámbito de influencia de la documentación, sino que va más allá de ella. Serán una serie de disciplinas las que unan sus esfuerzos para gestionar de una forma efectiva la información dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, referirnos a las organizaciones sean públicas o privadas es poner a consideración que son un conjunto de partes que funcionan independientes, pero que buscan alcanzar objetivos planteados estratégicamente. De acuerdo con esto, Daniel Scheinsohn¹⁰ y Francisco Javier Garrido¹¹ proponen ejecutar la comunicación estratégica, alineada con la organización para la constitución un poderoso estímulo para mejorar el clima laboral, la cultura organizacional y el desarrollo de las organizaciones permitiendo la implantación de manera correcta y direccionada de los recursos humanos y por ende el aumento de la productividad en sus funciones.

Hay que mencionar, además, que en la teoría clásica de la organización, el ingeniero mecánico Frederick Taylor logra, desde su experiencia empírica en los talleres de Midvale Steel (1878) y con su método tradicional de la coacción y la fuerza, llegar a la conclusión que para que los niveles de productividad sean favorables debe existir una comunicación asertiva, donde los directivos y

⁹ COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial: Paidós Ibérica S.A 1999.p.32.

¹⁰SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. (1993).

¹¹ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, editorial gestión 2000, Barcelona España, año: 2003; 1ª edición.

empleados mutuamente sus necesidades a través de métodos científicos que demuestren con exactitud las falencias y fortalezas.¹²

Una definición mucho más categorial es la de Ramírez,¹³ quien sostiene que la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización. La gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos. Es primordial que la alta gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos.

En el ambiente colombiano Múnera¹⁴ señala que:

“El campo de encuentro entre la comunicación y organización es la administración. Al serle fiel a su etimología, la comunicación es ética por excelencia; legitima a la organización como cuerpo y como metáfora integradora; lucha por articular trabajo y mundo de la vida en un hecho social total; propende por organizaciones viables. Caso contrario, si traicionan su etimología, comunicación, organización y administración, seguirán marchando contra la sociedad”.

Es así que las organizaciones se han desarrollado como sistemas sociales, para resolver el carácter equívoco e incrementar la seguridad de la vida. Así el establecimiento de las organizaciones responde a la necesidad de afrontar problemas y tareas difíciles de analizar y resolver de manera individual. Ventajosas para utilizarlas y se retienen como atributos funcionales. Autores como

¹² CARRO, Fernanda D. La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. La Plata, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. 2012.

¹³ RAMÍREZ, Fanny. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. En: Revista NEGOTIUM: Ciencias Gerenciales. Vol. #2(may,2005).p.15

¹⁴ MÚNERA, Pablo Antonio. (2005). El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable. Medellín: Editorial Zuluaga.

Scheinsohn¹⁵ afirman que la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella.

Ahora bien, los mensajes que se distribuyen en los procesos comunicativos dentro de la empresa, deben tener una estructura de códigos intencionada que genere reacciones en el campo organizacional, buscando obtener una respuesta clara a un determinado comportamiento de la entidad. Entonces, sería pertinente mencionar que cada vez que algo es comunicado se hace a partir de los estándares establecidos dentro de los acuerdos comunicativos, los cuales acuden a unos códigos constituidos dentro de la organización. Esta comunicación es definida por Jordi Nadal (2011) en el campo empresarial como conjunto de mensajes e informaciones enviadas por la empresa, hacia sus clientes actuales y potenciales, prescriptores, consumidores actuales y potenciales y público en general con determinados objetivos comerciales¹⁶

Finalmente, Laudon y Laudon, desarrollaron un modelo que puntualiza las necesidades de las organizaciones, en el cual plantean que las entidades necesitan comunicarse en dos entornos: en primer lugar necesitan información retroalimentada sobre su entorno cercano, constituido por clientes, proveedores, distribuidores, competidores, fuentes de financiación y reguladores. Y en segundo lugar, necesitan información retroalimentada sobre su entorno remoto, constituido por el clima político, la situación económica, tendencias sociales y las innovaciones tecnológicas. Todo esto, para lograr identificar los cambios que exijan un ajuste de las estrategias de la empresa en un tiempo determinado. En

¹⁵ SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. (1993).p.32.

¹⁶ FERRE TRENZANO, José María y FERRÉ NADAL, Jordi. (1996) Políticas y estrategias de comunicación, Recuperado el 2 de Junio de 2015, <http://tinyurl.com/825yxge>

pocas palabras, las empresas e instituciones están constantemente generando información interna y captando información externa¹⁷

2.1.1 Canales de comunicación organizacional

Los canales utilizados en la organización para transmitir la comunicación no son siempre nítidos y precisos. Esta circunstancia es muy palpable en el caso de los medios materiales (faxes que llegan borrosos, correos electrónicos devueltos, problemas en la cobertura telefónica, etc.). De modo similar, la numerosa red de intermediarios a que recurre la organización para transmitir la información dificulta muchas veces la claridad de los mensajes: un largo camino en el que se difuminan las responsabilidades, pero también la nitidez de la información.

A su vez, la aplicación de reuniones de trabajo que faciliten el feedback y el briefing (si se trata de un proyecto concreto), así como la elaboración de guías de empresa o boletines periódicos. Por otra parte, en los mecanismos de comunicación escasean los canales de información previamente establecidos. Ante esta falta de gestión, es frecuente que los empleados no se atrevan a improvisar sus propios canales por temor a la reacción de sus superiores y por la presumible falta de utilidad del comunicado. En algunos casos, los directivos se sienten cuestionados o desafiados, y refuerzan los mecanismos para que la comunicación continúe siendo unidireccional. Las herramientas que permiten la difusión de la comunicación son los círculos de calidad, los sistemas clásicos de sugerencias, los cuestionarios y la aplicación del método Phillips 66¹⁸

Según los autores Luís Gómez, David Bakin y Robert Cardy:

¹⁷ LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education. 2012. p. 54.

¹⁸ Phillips 66: técnica organizativa utilizada para generar calidad en la información ascendente. Los participantes, reunidos en grupos de seis, analizan un problema concreto de la organización y generan una serie de ideas previas, que luego debaten y transforman en una propuesta para la dirección (<http://infocop.es>).

“Debido a la complejidad de las empresas es preciso crear canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización”¹⁹

Esto quiere decir que en las organizaciones se deben buscar otras formas de comunicarse, por ejemplo: los directivos que se comunican con los empleados paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, a través de la página web o redactando boletines de noticias para trabajadores, son formas no convencionales de comunicación que también son efectivas pero que carecen de la tecnicidad que otras más formales, poseen.


Y es que como es lógico y debido a la complejidad de las empresas, cada vez se crean más canales donde el flujo comunicacional llega a toda la estructura organizacional, haciendo que a su vez, se propicie un sentimiento de confianza entre los empleados, en cuanto a la información que reciben y la que dan. Sin embargo, no constituye un concepto generalizado porque algunas empresas no han entendido la necesidad de la adecuada planeación, ejecución y control de las comunicaciones corporativas.²⁰

2.1.2 Comunicación interna

A través de los procesos de Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y finalmente contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

¹⁹ MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall. 2008, p. 205.

²⁰ CAMACHO, Ana María. KATIME, Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan. Universidad Sergio Arboleda, Escuela De Comunicación Social Y Periodismo. Santa marta. 2010.



La comunicación dentro de las organizaciones se conduce a través de canales tanto formales como informales. Los primeros especifican reglas acerca de quién puede decir que, a quien y sobre qué tema. Los segundos llamados ruta clandestina, incluyen una serie de pasadizos a través de los cuales intercambian verbalmente chismes, rumores u otros mensajes no oficiales.²¹

Kersley y Martin establecen una cooperación entre la comunicación y el crecimiento de la productividad descrita desde las cualidades del trabajo realizado, por lo que hacen la siguiente pregunta ¿se puede explicar por qué la comunicación informal tiene un efecto más grande en la productividad que la comunicación formal?²²

Kreps ha presentado una definición más detallada, más compleja, pero con un contenido en la misma dirección. Para este autor la Comunicación Organizacional es el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que las da la capacidad de cooperar y de organizarse. Por consiguiente, cuando los miembros de la organización hacen una práctica asertiva del flujo comunicativo, los resultados en la productividad cualificada serán favorables.²³

Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se

²¹ 23. DEFLEUR, Margaret. Fundamentos de la comunicación humana. Tercera edición. MEXICO:Mc Graw Hill, 2007.377

²² 33. MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall. 2008.

²³ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. Nº Esp. Febrero 2014 195-210.

dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización.²⁴

La comunicación interna es eficaz cuando el receptor está en la capacidad de decodificar el mensaje y comprender su verdadero significado. Puede haber muchas malinterpretaciones por múltiples razones, como también ocurre que el emisor haga múltiples interpretaciones para prever que ocurran estas interferencias o ruidos. Para ello, es necesario que exista retroalimentación así el emisor puede clarificar el mensaje y mirar si el verdadero significado no ha sido comprendido.²⁵

El tipo de comunicación que permite que ocurra la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional ya que el receptor y el emisor pueden interactuar entre sí. Aunque realmente lo recomendable es que la comunicación sea interactiva pero esto resulta difícil en las grandes empresas cuando hay que distribuir mucha información a un gran número de empleados.

Gómez²⁶ propone unos tips que permitan una comunicación interna retroalimentada. A continuación se presentan diferentes formas de comunicar retroalimentación útil a los subordinados y otros empleados:

1. Centrarse en comportamientos concretos.

Ofrezca retroalimentación que permita a los empleados conocer los conocimientos eficaces o los que deben mejorar. Envíe afirmaciones vagas del tipo “tiene usted una mala actitud” es mejor dar una retroalimentación del tipo “ha ignorado a un cliente cuando está intentando captar su atención”.

2. Mantenga la retroalimentación en el terreno impersonal.

²⁴ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, editorial gestión 2000, Barcelona España, año: 2003; 1ª edición.

²⁵ MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall. 2008.

²⁶ GÓMEZ, Laura. Minería ilegal un fenómeno con 300 años de historia, Colombia: publicado en www.contrapunto.com disponible en la web desde 2012.

Intente que la retroalimentación que trasmite sea descriptiva, que no parezca un juicio o una valoración. En lugar de decir al empleado “es usted un incompetente” sería preferible decir “he constatado algunas lagunas en su conocimiento del producto cuando ha realizado su presentación ante el grupo de marketing”.

3. Transmita la retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno.

El mejor momento para dar retroalimentación es justo después de que la persona muestra el comportamiento sobre el cual se quiere informar. De igual forma, el lugar adecuado para dar retroalimentación crítica es en privado. Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar a la persona que está siendo criticada y probablemente resentimiento e irritabilidad.

Por el contrario para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque no sólo motiva a la persona alabada, sino a los demás que pueden aprender del empleado al ver que sus comportamientos están siendo reconocidos.

4. Centre la retroalimentación negativa en los comportamientos que pueda controlar el empleado.

Cuando se da retroalimentación negativa hay que centrarse en los comportamientos que el empleado pueda controlar.

Finalmente, el grado de participación de los distintos actores está directamente vinculado con la distribución del poder, que se manifiesta en los procesos de toma de decisiones, en la representación y, desde luego, en la comunicación, ya que, como destacó Charles Perrow en 1994, la distribución, la canalización, la distorsión y el bloqueo de la información se utilizan para delimitar el acceso a posiciones de privilegio en las organizaciones.²⁷

2.1.2.1 Comunicación vertical descendente

Como se puede inferir la Alta Gerencia debe comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en pos del logro individual y

²⁷ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.168

común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación.

Desde que la Escuela de las Relaciones Humanas, de la mano de Kurt Lewin, destacó en los años sesenta del pasado siglo los beneficios que el estilo de liderazgo democrático aportaba a las organizaciones, los analistas se han empeñado en medir el grado de participación fomentado y permitido entre sus miembros. Entre las dificultades que encuentran las organizaciones para gestionar su comunicación, la vertical resulta especialmente compleja por cuestiones como las diferencias de poder y de clase social²⁸

Así mismo, Si el directivo no atiende las necesidades, podrá generar en sus subordinados una sensación de desidia. En consecuencia, el receptor, en este caso los empleados, formula juicios de valor sobre su emisor que suponen asignar un prejuicio a su mensaje antes de recibirlo íntegramente. Éstos se basarán en las experiencias, el rol que desempeña en la organización y en situaciones que se relacionan con el mensaje.²⁹

Por otra parte, cabe señalar que, según Krombarg, C.³⁰, uno de los defectos más denunciados sobre los directivos de las compañías es la atención prestada repentinamente al empleado cuando comete un error, que le puede llevar a convertirse en protagonista negativo por un solo día, independientemente del trabajo cotidiano realizado y la regularidad mostrada, lo que conlleva a que sus funciones presenten decadencia a causa de la culpabilidad de su error.

El estatus-prestigio asignado al agente resulta esencial. Por consiguiente, el valor que los subordinados asignan a sus superiores afecta a su opinión sobre las

²⁸ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.190

²⁹ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.195

³⁰ ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E. (1999) .La Visión y la Comunicación en la Gerencia...En Revista Opción Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.

comunicaciones que reciben de ellos. Igualmente, es destacable la consideración que el directivo asigna al empleado que le transmite un comunicado y, frecuentemente, se desestiman opiniones de personas con un estatus inferior en la organización, ya sea por su rango o experiencia.³¹

En la comunicación descendente, los intermediarios se utilizan con frecuencia para reducir la tensión de los directivos ante mensajes conflictivos y poco populares para los trabajadores. Para estos últimos, las decisiones «sin dar la cara» se convierten en un motivo más de insatisfacción.³²

Adicionalmente, para WeiChoo,³³ la importancia de la gestión de la comunicación vertical tampoco ha pasado desapercibida en su modelo de organización inteligente; este autor destacaba como una de las claves para el correcto funcionamiento informativo de la empresa la transformación del conocimiento tácito (privado) en conocimiento explícito, que enriquezca el patrimonio organizacional.

Según el equipo del Laboratorio de Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid, formado por Jaén, Luceño, Martín y Rubio³⁴, con la información descendente las organizaciones suelen descuidar aspectos como los objetivos y resultados de la organización, siendo demasiado específicos sobre las tareas concretas que desarrollar.

³¹ PARDO MOLINA, Mariela. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Revista Internacional de Organizaciones RIO. N°2 Junio 2009.149-168. ISSN:2013-570X

³² MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R.Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall. 2008.

³³ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.170.

³⁴ JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé, 5 (1), 3-31.

2.1.2.2 Comunicación vertical ascendente

Según Gómez Aguilar³⁵ es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba, para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.


En el mundo organizacional, la manipulación de la información por parte del emisor para que el receptor la considere positiva es una práctica muy común. Por ejemplo, los subordinados ocultan cualquier dato desfavorable al informar a sus superiores. Ésta es una disfunción muy propia de la información ascendente, que defiende los intereses privados de los actores, a veces más que los de la propia organización, al transmitir comunicados a sus superiores. Recuérdese que la dirección de la empresa valora los méritos, aumenta los salarios y concede ascensos a partir de la información recibida a través de los canales ascendentes, y que no siempre se ajusta con precisión a la realidad dados los intereses de los actores.³⁶

Peter Drucker³⁷ destacó que «los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos

³⁵ GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007.98.

³⁶ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.192.

³⁷ A.DOBKIN, Bethami. C.PACE, Roger. Comunicación en un mundo cambiante. segunda edición. México: Mc Graw-Hill, 2007. 427.



y se dirigen a sí mismos». Este analista entiende que muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación vertical podrían evitarse recurriendo a mecanismos de feedback previamente probados.


La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una importante retroalimentación que fomenta la eficacia de las comunicaciones descendentes y, por lo tanto, contribuye a paliar los problemas de la organización. De esta forma, los trabajadores pueden plantear sus sugerencias para la solución de conflictos o propuestas de mejora, así como realizar sus quejas.

En esta línea, Brunet y Alarcón perciben la adecuada gestión de la información ascendente como una de las piedras angulares de su modelo de aprendizaje en las organizaciones: «Existen técnicas para impulsar el aprendizaje organizativo, como el Metaplan. En ella se trabaja en sesiones de grupo, procurando la implicación de todos los asistentes, la precisión en la presentación de argumentos e ideas, la optimización del uso del tiempo y la consecución de los objetivos de aprendizaje organizacional previstos; interviene un moderador cuya principal tarea consiste en visualizar las discusiones, promover la interacción entre los participantes y plantear una secuencia precisa de preguntas que haga aflorar la información en el seno del grupo. Esta forma de actuar está relacionada con una constante indagación en el seno de la organización que le permita un aprendizaje fructífero en base a preguntarse continuamente el porqué de las cosas».³⁸

2.1.2.3 Comunicación horizontal

Generalmente, este es el tipo de comunicación llevado a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta

³⁸ A.DOBKIN, Bethami. C.PACE, Roger. Comunicación en un mundo cambiante. segunda edición. México: Mc Graw-Hill, 2007. 429.



comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e Informal, por razones sociales o de compañerismo. En algunas entidades, sobre todo en las grandes empresas, este tipo de comunicaciones se ven afectadas por las barreras de actitud, percepción y comprensión que caracterizan la comunicación horizontal. Entre las que se encuentran la desconfianza y la rivalidad; separación física; falta de un lenguaje común; competencia para obtener logros o ascensos.

Pero, por otro lado, existen factores que unifican, promueven y estimulan la comunicación entre personas al mismo nivel: actitud común frente a jefes y subordinados; contacto social informal en los espacios destinados al descanso y al ocio dentro de la organización; conocimientos comunes, etc. La comunicación informal tiende a estar mucho más libre de barreras.³⁹

Para Alamillo⁴⁰, las mejores empresas son aquellas en las que existe comunicación abierta entre empleados y niveles superiores, ya que los empleados son generadores de utilidad y deben ser valorados más allá de su sueldo.

Además, es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y el compartir funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamento o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de mantener el control.

La comunicación horizontales más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus

³⁹GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007. 100.

⁴⁰ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, editorial gestión 2000, Barcelona España, año: 2003; 1ª edición.

superiores. De igual manera la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que supone el que cada información que se desee transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.⁴¹

Finalmente, la frecuencia y el volumen del flujo de mensajes están determinado no sólo por factores estructurales, sino que están mediados por factores psicológicos. La situación interna de la compañía puede dar origen a comunicaciones defensivas, en las cuales las personas evitan el feedback, distorsionan la información, crean rumores

2.1.3 Comunicación externa

Esta comunicación es definida en el campo empresarial como

“Conjunto de mensajes e informaciones enviadas por la empresa, hacia sus clientes actuales y potenciales, prescriptores, consumidores actuales y potenciales y público en general con determinados objetivos comerciales”⁴²

Entonces sería pertinente mencionar que cada vez que algo es comunicado se hace a partir de los estándares establecidos dentro de los acuerdos comunicativos, los cuales acuden a unos códigos constituidos dentro de la organización.

En el enfoque socio técnico, teóricos como Emery y Trist⁴³ consideran la empresa particularmente dinámica, con los actores siempre interactuando, y abierta al exterior, también en plena interacción con el medio externo. Destacan la

⁴¹ MILLER, George. Lenguaje y comunicación. Amorrortu Editores, Buenos Aires.1974.p39.

⁴² MONSALVE, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Medellín, 2005. (Trabajo social). UdeA. Departamento de trabajo social.p, 36.

⁴³ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014, p. 199.

interrelación entre el sistema tecnológico y el social y el valor existente en el micro organización del trabajo dentro de la empresa.

Hay que destacar que la organización, hoy en día, no se puede ver desintegrada de la sociedad donde opera. La planificación estratégica de la comunicación tiene que hacerse teniendo en cuenta también el factor externo como una variable clave. Es en este sentido que las acciones de comunicación asumen un papel estratégico. El concepto actual de la gestión estratégica debe tener en cuenta el impacto de la cultura organizacional y de las actividades de la política externa en la formulación e implementación de las estrategias⁴⁴

Por otra parte, están las relaciones públicas, surgen a finales del siglo XVIII, principios del XIX y su expansión se produce en el XX, más concretamente en 1920 cuando comienza el despegue de esta actividad y su profesión.

Para Westpahlen y Piñuel las relaciones públicas son el conjunto de medios y técnicas utilizado por una organización, pública o privada, para comunicarse con sus diferentes públicos (socios, personal, accionistas, consumidores, proveedores, comunidades locales, poderes públicos, administración) con el objetivo de acrecentar su notoriedad y/o de mejorar su imagen. Las publicaciones, las operaciones de mecenazgo y de patrocinio, la organización de conferencias y manifestaciones, la participación en salones o ferias profesionales, el montaje de 'jornadas de puertas abiertas', etc., constituyen otros tantos útiles de relaciones públicas.⁴⁵

⁴⁴ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014, p. 199.

⁴⁵GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007. P, 132.

Mientras que para Andrade se constituyen como conjuntos de actividades y programas de comunicación, efectuados por cualquier organización, para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable.

En cuanto a las funciones que desempeñan las relaciones públicas, se encuentran tres principales según GÓMEZ⁴⁶:

- *Crear y mantener la identidad y reputación organizacional enviando constantemente información a los públicos.*
- *Ayudar a asegurar la supervivencia de la organización identificando amenazas potenciales, diseñando estrategias que ayuden a defender y resistir esas amenazas, y consiguiendo una mayor cooperación por parte de los agentes externos con respecto a la organización.*
- *Aumentar la eficacia de la organización así como sus habilidades.*

En todas estas funciones está presente la idea de crear una imagen favorable de la organización, aunque éstas no son restrictivas únicamente de las relaciones públicas, fundamentalmente la tercera de ellas, ya que el hecho de aumentar la eficacia de la organización así como sus habilidades es un objetivo ambicioso pretendido por todos los departamentos.

Los interlocutores externos actúan, habitualmente, más como consumidores que como productores. Aunque, tienden a formular de modo organizado su demanda. La segmentación de los interlocutores se realiza siguiendo tres patrones: en primer lugar, mediante el recurso a clasificaciones estereotipadas, que indican de forma amplia los posibles interlocutores de cada género de institución; en segundo lugar, se recurre a la investigación cuantitativa, con estudios de opinión y demográficos, a través de los cuales se descubre a los individuos y organizaciones relacionados con la entidad; y por último, se utilizan métodos

⁴⁶ GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007. P, 134.

cualitativos, con los cuales se persigue que los comunicantes expresen su demanda en el mercado de la información.⁴⁷

2.1.4 Comunicación formal

La organización se analiza como un sistema cerrado sin ningún tipo de comunicación con el entorno, además de las transacciones puramente comerciales. Esta perspectiva se basa en la analogía entre las organizaciones y las máquinas. Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, la organización debe limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas⁴⁸

Para los teóricos de la corriente, como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación de la empresa es vista principalmente como información operativa y formal. La comunicación esencial es la formal y descendente, basada fundamentalmente en la transmisión de información⁴⁹

Por otro lado, hay que tener en cuenta el cumplimiento de las políticas de las organizaciones, cuando los empleados conocen sus derechos, deberes y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta.⁵⁰

Martinez y Nosnik coinciden con Goldhaber en que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificada en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son

⁴⁷ FERRE TRENZANO, José María. FERRÉ NADAL, Jordi. Políticas y estrategias de comunicación, Recuperado el 2 de Junio de 2015, <http://tinyurl.com/825yxge>.

⁴⁸ FISHER, D. Communication in Organizations, West Publishing Company. USA.1993.p, 123.

⁴⁹FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014 195-210.

⁵⁰ GÓMEZ, Luís, BAKIN David y CARDY, Robert. Managing Human Resources. Pearson/Prentice Hall, 2007. P, 103.

formales. Y según nos dice fuentes, su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.⁵¹

Además, en las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber⁵² apunta que los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. “Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red conseguido”.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. en cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar.⁵³

La comunicación formal controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de supuestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

Adicionalmente, la comunicación formal pretende alentar la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

⁵¹ MÚNERA, Pablo Antonio. (2005). El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable. Medellín: Editorial Zuluaga.

⁵² GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Universidad de Bajío. Diana Técnico. 1987.

⁵³ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004 – 675.

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social.⁵⁴

En conclusión, la comunicación formal que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

2.1.5 Comunicación informal


La Teoría del Comportamiento organizacional propone una nueva perspectiva de la comunicación, toma a consideración la importancia de la dimensión humana en la organización con el objetivo de facilitar las comunicaciones. Además, hay un reconocimiento de la importancia de la comunicación informal como factor de cooperación a todos los niveles. Es así como George Homans⁵⁵ manifiesta “La comunicación no es sólo funcional, sino también relacional”

¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones? Respuesta: impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones.

Por otro lado, es necesario considerar que los problemas de jerga, idioma, cultura y religión: siempre generan barreras de comunicación, refuerzan los estereotipos y, por lo tanto, implican presunciones y malentendidos. Las jergas organizacionales otorgan a sus diferentes grupos sensación de pertenencia, cohesión y autoestima, contribuyendo también a una comunicación eficaz; si bien,

⁵⁴ ARRIBAS URRITA, A. “Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa”. Revista Latina de Comunicación Social. N° 27 (marzo. 2000). <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>>. [Consulta: 25/04/2006].

⁵⁵D. CARRO, Fernanda. CALÓ, Agustina. La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Argentina. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012 sitio web: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> – ISSN 2250-8465.



al mismo tiempo, provoca algunas disfunciones que sufren especialmente las personas ajenas al grupo.


Esta situación se hace especialmente patente cuando el grupo no la usa para comunicarse, sino para reforzar su propio carácter. Asimismo, en las multinacionales en que se hablan varios idiomas, las rencillas y malentendidos son frecuentes. Recordemos que quien se esfuerza en hablar el idioma del otro muestra respeto y adaptación, mientras que se puede utilizar el idioma propio para mostrar al grupo ajeno hostilidad.⁵⁶

En este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. Allport y Postman lo definen como enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a la otra, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud.

⁵⁶ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.p158.



Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de: los procesos de distorsión a que están expuestos, a la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad.⁵⁷

2.2 PROCESOS DE COMUNICACIÓN

Para tal efecto, se podría afirmar que la comunicación (el famoso acto deponer en común) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, muestra de ello es la definición de Scheinsohn⁵⁸ para quien la comunicación es un hecho de relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, etc.), las complicaciones propias de este acto se agudiza aún más.

Los procesos de comunicación han evolucionado a lo largo del tiempo y las perspectivas de análisis también. Sin embargo, la manera de mirar las organizaciones y la gestión de las mismas y de sus recursos humanos, especialmente los seres humanos, también ha sido objeto de importantes cambios.

“De la eficacia del proceso de comunicación, es evidente de la eficacia de la gestión; de la eficacia de la estrategia de comunicación, es evidente de la eficacia

⁵⁷ CARRILLO HOYOS, Sandra Verónica. Comunidades y comercio: La Comunicación en el Conflicto. Lima, 2011, 54. facultad de ciencias y artes de la comunicación, p, 51.

⁵⁸ SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. 1993, p, 58.

de la estrategia de gestión. Y es por esta razón que también hay mucho nos atrevimos a decir que gestión sin comunicación, no es gestión.”⁵⁹

Cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, no es solo emitir o impartir mensajes, sino que esos mensajes deben tener una intencionalidad además que es necesario saber cómo se distribuyen para conseguir los resultados esperados por toda la organización.

“Organización es algo que no es visible, es una red de relaciones existentes que no puede constatarse por medio de los sentidos. Los miembros de la organización no se relacionan conscientemente con la empresa real, sino con un constructor virtual que esta mediado por el lenguaje”⁶⁰

Karl Weick⁶¹ afirma que los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa, que tiene su origen en la interacción entre los hombres, y en las distintas actividades que se generan en la organización. Este mismo autor desarrolló una teoría contemporánea de organización, que describe el proceso de organización en términos de resolver las ambigüedades (carácter equívoco) inherentes a los problemas que enfrentan los seres humanos. Argumenta que los seres humanos se organizan, básicamente, para ayudarse a reducir la incertidumbre informativa que enfrentan en sus vidas. Según Weick nos agrupamos con otros para interpretar los problemas complejos y desarrollar estrategias significativas que ayuden a cumplir con nuestros objetivos individuales

⁵⁹ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014. P. 198.

⁶⁰ PARRA DUEÑAS, Adriana. Productividad en las organizaciones, también un tema de comunicación. En: Dattis, consultores en comunicación. Vol. 3, may 2015; p 93.

⁶¹ GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007. P, 176.

2.3 PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL

La Escuela de las Relaciones Humanas es el enfoque más antiguo de los Modelos Humanistas, dentro del cual se encuentra la perspectiva de las escuelas motivacionales que sostiene que la mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad: “Un trabajador feliz es un trabajador más productivo” Kreps⁶². Es así, como la comunicación estratégica promueve la motivación y a su vez genera la productividad humana representada en la forma como los miembros realizan sus tareas.

El concepto de productividad debe abordarse desde el enfoque administrativo donde los teóricos de esta rama plantean que la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido, y que no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerla, mejor dicho la productividad es una cifra numérica dentro del balance de una empresa.⁶³


En contraste con las ciencias administrativas están las escuelas de relaciones humanísticas que observan la productividad desde el desarrollo humano empresarial donde el trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional⁶⁴

Así por ejemplo, Taylor afirmaba que si se tenían en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones

⁶² CAMACHO, Ana María. KATIME, Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan. Universidad Sergio Arboleda, Escuela De Comunicación Social Y Periodismo. Santa marta. 2010.

⁶³ VELASCO SÁNCHEZ, Juan. Organización de la producción: distribuciones en la planta y mejora de los métodos y los tiempos. Tercera edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 2013.p 55.

⁶⁴ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014 195-210.



sobre la motivación, se podrían mejorar la forma de organizar cualquier trabajo. Estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y la intervención científicos para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales.⁶⁵

Simultáneamente, la baja productividad en las empresas, según la teoría clásica de las organizaciones, se debe en gran medida al mal diseño del trabajo y los malos hábitos que van adquiriendo los empleados siendo incapaces de obrar con autonomía cuando la figura del jefe se ausenta. Por ende, carece la calidad en la forma como realizan sus funciones, además la motivación de los obreros y empresarios se enmarca únicamente en resultados económicos, dejando de lado los valores humanos.


En un sistema integrado, los diferentes sectores de la organización de la comunicación trabajan juntos, sabiendo y teniendo en cuenta la orientación de los objetivos generales propios de cada sector. Se trata de una gestión coordinada, sinérgica e integral de los esfuerzos humanos y organizacionales

La productividad según Bain⁶⁶ no es sólo una medida de la producción ni la cantidad de bienes que se ha fabricado; es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos específicos deseables, y es por medio de los procesos de comunicación organizacional que estos resultados se ven reflejados en el movimiento de la empresa.

La teoría de Weick hace hincapié en la interacción humana como elemento y núcleo central de la organización. Considerando, además, a la comunicación como el proceso crucial desempeñado por los miembros de la organización y estableciendo las actividades específicas de ésta en las que se comprometen los

⁶⁵ D. CARRO, Fernanda. CALÓ, Agustina. La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Argentina. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012 sitio web: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>.

⁶⁶ BAIN, D. (1993). Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México: McGraw-Hill



individuos y describiendo las funciones de procesamiento de información de la organización.

Así mismo, la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción.⁶⁷

La teoría evolutiva sociocultural describe los procesos por medio de los cuales las personas se adaptan a los cambios en su entorno social y cultural. El proceso de variación se manifiesta por medio del desarrollo de comportamientos adaptativos, y de normas para el comportamiento de las personas, como respuesta a sus presiones sociales y locales.

La teoría de la información explica que los canales distintos tienen diferentes capacidades para manejar la ambigüedad. En el caso que compete a la comunicación organizacional, busca reducir la incertidumbre del receptor, además deben empatarse códigos de mensajes apropiados, con capacidades específicas de canal, para proporcionar información útil que genere retroalimentación al receptor.

Hay dos características de la comunicación que la distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar; y su incombustibilidad, ya que la comunicación a través de sus procesos no se gasta sino que se puede modificar y actualizar. La comunicación como activo intelectual aumenta su valor con el uso, es decir, no se gasta o consume, sino que incluso mejora cuando se utiliza. Éste uso le aporta un valor que va a depender de para qué se vaya a utilizar. “El valor de la información se

⁶⁷ ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E. (1999) .La Visión y la Comunicación en la Gerencia...En Revista Opción Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela. P, 48.

deriva del aumento que debe originar en el rendimiento y la productividad de la organización.”⁶⁸

Es en este contexto, donde Frederick Taylor, desarrolla los principios básicos de la escuela de la dirección y/o gerencia científica. Taylor intentó establecer una serie de principios por medio de los cuales los administradores podrían llegar a determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran su trabajo. Su objetivo era hallar la forma óptima de hacer cada trabajo, o bien estructurarse tareas específicas de la organización para incrementar la eficiencia de su cumplimiento.

En la actualidad, la comunicación organizacional se traduce generalmente en tres dimensiones distintas, aunque con niveles de frecuencia individuales de acuerdo con el tipo de organización: la humana, la estratégica y la instrumental. La dimensión humana mejora la comunicación interpersonal y su objetivo es el respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización. Las organizaciones están hechas por humanos, que en diversos contextos (sociales, culturales, políticos, económicos) tratan de alcanzar sus metas, que deben basarse en un proceso de relación entre las personas.

La comunicación dentro de la organización debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información; la dimensión instrumental tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones; la dimensión estratégica considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la

⁶⁸ARRIBAS URRITA, A. “Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa”. Revista Latina de Comunicación Social. N° 27 (marzo. 2000). <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>>. [Consulta: 25/04/2006].

empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos.⁶⁹

Finalmente, la Cadena de Gestión, esta perspectiva fue creada por el neoclásico Peter Drucker (1909-2005) y su sucesor Hermann Simon (1997), y comenzó cuestionando la racionalidad humana. Los conceptos de participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia, etc. ocupan un lugar central en este enfoque. Individuos, dotados de gran personalidad, limitados por múltiples restricciones, deben contentarse con una “solución satisfactoria”, permitida por los medios y recursos disponibles en la circunstancia⁷⁰

Los autores de esta visión asignan habilidades especiales para el administrador, que no se encuentran en otras escuelas de pensamiento. Una de ellas es precisamente la comunicación dentro de las organizaciones, otras, la decisión en condiciones de incertidumbre, y, por último, la planificación estratégica⁷¹

Los “círculos de calidad” son parte de un enfoque de gestión más pragmático y más reciente de la cadena. Se originó en los años 50 con Deming y Juran, las técnicas fueron importadas del Japón y solo recientemente llegó a ser aplicada en el Occidente. Los grupos de trabajo analizan los problemas, hacen sugerencias para el negocio a los directores que las analizan y toman decisiones teniendo en cuenta los informes emitidos por ellos. Debido a que tienen el apoyo de los órganos de administración ayudan a la eficacia de la estructura formal existente.

⁶⁹ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014 195-210.

⁷⁰ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014. P.81.

⁷¹ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014 195-210.

2.3.1 clima y/o cultura organizacional-productividad funcional

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros.⁷²

El mundo de la comunicación empresarial es extremadamente complejo y, por ello, es el núcleo de buena parte de las preocupaciones en el trabajo. Aunque indagar en las causas de esta circunstancia conlleva un complejo estudio, es importante destacar dos cuestiones que están en el eje de estas preocupaciones: por una parte, la naturaleza disfuncional de la comunicación en las organizaciones, dada la torpeza generalizada para transmitir y retener los mensajes, así como las dificultades para interpretar cuando se carece de datos contextuales; por otra parte, la inevitable asociación entre el control de la comunicación y el poder de sus gestores, que condiciona su difusión, reserva y los tiempos de transmisión, de lo que resulta la ineludible manipulación.⁷³

Las formas de comunicación interna dentro de la organización estarán forjadas, principalmente, por sus pautas culturales. La existencia de estos hábitos y costumbres (cultura organizacional) en el interior de las empresas las dota no sólo de estabilidad, sino también de una identidad propia, que Selznick (1957) denominaba “carácter”.

Dicho carácter distintivo, que es lo que convierte a la organización en institución, estará determinado por la historia de la organización y, especialmente, por sus decisiones críticas, en las que realmente se hace notar la personalidad y el estilo

⁷²BELÉN RIVERA, Alix; RODOLFO ROJAS, Luis; RAMÍREZ, Fanny; ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, Teresita. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. En: Revista NEGOTIUM: Ciencias Gerenciales. Vol. #2(may, 2005). P. 34.

⁷³ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009. P.150.

de sus directivos. “El carácter de una empresa es resultado de un proceso histórico en el que intervienen las decisiones críticas que tuvo que adoptar anteriormente, y las soluciones que se adoptaron. La naturaleza de las decisiones anteriormente tomadas dependen de la interacción mantenida por la organización y su entorno en el pasado.”⁷⁴

También en la línea del determinismo cultural de los sistemas de comunicación, Stefanova y Lucas Marín afirman:


*La cultura contribuye al funcionamiento interno de la organización, al dar lugar a un factor importante de cohesión y de intercambio de información. Ésta interviene favoreciendo las conductas útiles para el logro de objetivos colectivos. Por otra parte, la cultura juega un importante papel estabilizador para la organización, pues una vez establecida evita la necesidad de repetir continuamente las normas, los procedimientos y los modos de hacer propios de cada organización*⁷⁵.

La personalidad corporativa es lo que hace que una empresa sea esa y no otra, nunca se repiten las circunstancias, situaciones sociales, estados anímicos de quienes lo componen, por esta razón es indispensable conocer la personalidad corporativa ya que de alguna u manera nos remite a las cualidades de la empresa y es ahí donde se construyen conductas que ayudan a mantener y potencializar a la organización no solo al nivel interno si también al nivel externo y para esto es importante saber que “para conocer acerca de una empresa, hay que conocerla, descubrir aquello que la hace única y singular”.⁷⁶

⁷⁴ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009. P.183.

⁷⁵ FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014. P. 198.

⁷⁶ SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi.1993. p.27.



De esta manera, es necesario establecer estrategias comunicacionales que apunten a la generación de planes y tácticas, con mensajes fuertes y creíbles que no solo se enfoquen en resaltar y potenciar a la organización en el momento de crisis, sino que también establezcan un ritmo de función permanente y continua.⁷⁷ Para concluir, según Scheinsohn, la Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”⁷⁸

2.3.2 comunicación-motivación-productividad funcional

Otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen. A este respecto, Timm (1986) considera a la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa.

A veces, el trabajador centra su atención inútilmente en una tarea que no reporta los beneficios deseados para la empresa, y termina descuadrando la organización de su tiempo. Los directivos raramente saben anteponer a estas tareas rutinarias cuestiones tan relevantes como los objetivos a medio plazo de la compañía o las características del próximo cliente al que serviremos.⁷⁹

⁷⁷ MONTENEGRO E, Lina Marcela. La Comunicación Estratégica Como Ventaja Competitiva En Las Organizaciones. Universidad Católica. Pereira 2012.

⁷⁸ SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. 1993. P. 56.

⁷⁹ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009.p 73.

En conclusión, en el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder lo explica en la siguiente definición:

*La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración*⁸⁰

2.3.2.1 Teoría de las necesidades

Una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual). Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Según Maslow,⁸¹ existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano. Una vez se satisface esta necesidad surge una nueva que toma su sitio. La satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas.

Así, este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización. La motivación para Maslow⁸² funciona de la siguiente manera:

⁸⁰ JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé, p.26.

⁸¹ JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé. P.22.

⁸² JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé. P.22.

“Una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.”

Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones. Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas. La naturaleza de las necesidades una vez se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de motivación.⁸³

2.3.2.2 Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas se originó en la década de los treinta. Vroom (1964) introdujo la teoría de las expectativas en el campo de la investigación de la motivación. Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Esto quiere decir que los individuos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

Esta teoría dentro de sus ideas principales considera cinco puntos esenciales: los resultados del trabajo, la valencia o sentimientos, la instrumentalidad, la

⁸³ JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé. P.22.

expectativa y la fuerza. En el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de la menos motivada de un grupo de trabajadores, además considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados despierten interés por el trabajo y trabajen con más intensidad poniendo todo el esfuerzo en el alcance de las metas.⁸⁴

2.3.2.3 Modelo de motivación hacia la excelencia

Según el portal ergonómico español escrito por Juan Manuel Rodríguez Lorenzo y el comunicador español José Escaich⁸⁵ y que además, hace 8 años ofrece información sobre aspectos laborales en el campo administrativo y comunicacional para la comunidad europea principalmente, expone al Feedback o Retroalimentación, como el modelo que consiste en generar sensaciones en los miembros del equipo de trabajo.

Dentro de las sensaciones que se quieren generar durante este proceso se encuentran:

- La sensación de mejora progresiva

Las acciones de comunicación interna que funcionan para hacer sentir a los trabajadores que están dentro de un proceso de mejoramiento continuo y ascendente son el desarrollo de equipos a través de reuniones y las tormentas de ideas. Durante este proceso se busca que el equipo entre en reflexión sobre su trabajo y que se encuentren y se busquen cambios para la mejora.

- Sensación de control sobre el propio trabajo

⁸⁴GÓMEZ, Luís, BAKIN David y CARDY, Robert. Managing Human Resources. Pearson/Prentice Hall, 2007.

⁸⁵ CAMACHO, Ana María. KATIME, Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan. Universidad Sergio Arboleda, Escuela De Comunicación Social Y Periodismo. Santa marta. 2010. p.60.

En este punto lo que se pretende es generar en el trabajador una sensación de compromiso que los haga sentir propietarios de su labor haciendo que se esfuercen más por mejorar el trabajo realizado. Para lograr esto las técnicas de comunicación interna recomendadas son conceder libertad en la toma de decisiones, ofreciéndole al trabajador toda la información y las herramientas necesarias para hacerlo.

- Sensación de logro

Para generar esta sensación es preciso realizar reconocimientos a través de comunicados, boletines o mensajes en carteleras al personal que realiza su labor de una forma excepcional. La sensación que se pretende lograr en el equipo es la de satisfacción por lo bien hecho. Según lo planteado por el comunicador José Escaich en el portal, la comunicación interna para motivar debe ser dirigida desde arriba: “El líder del equipo es la persona responsable de transmitir esas sensaciones. A través de la comunicación proporciona el Feedback necesario para motivar a su gente”⁸⁶

2.3.3 Control del tiempo- productividad funcional

Las presiones de tiempo, tan características en la actual sociedad, suponen una barrera en las comunicaciones. Es frecuente que los directivos fundamenten falta de tiempo para comunicarse con sus subordinados. Un problema clásico identificado con estas omisiones de información es el cortocircuito. Se trata de un fallo en el sistema de comunicación provocado por el salto de eslabones de la cadena como consecuencia de las presiones de tiempo.

Es frecuente que los empleados recurran a un directivo que les debe un favor en situaciones de fuerte presión de tiempo para resolver una gestión. El problema surge por la tendencia que algunos directivos tienen a esconder una información

⁸⁶CAMACHO, Ana María. KATIME, Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan. Universidad Sergio Arboleda, Escuela De Comunicación Social Y Periodismo. Santa marta. 2010. P. 122.

no favorable a sus intereses, con lo cual en ese eslabón se desconoce información que descompleta la cadena de comunicación e información en la empresa. La generación de estos puntos ciegos tiende a generar conflictos.

Las presiones de tiempo propias de algunos roles conllevan, en ocasiones, a transmitir las órdenes a gran velocidad y sin explicaciones, generando la lógica confusión en el siguiente eslabón de la cadena.

Otro de los puntos conflictivos es la capacidad que otorgan algunos puestos estratégicos, que no siempre son los de mayor estatus, para recibir, congelar y distribuir la información, lo que permite al actor, en ocasiones, realizar maniobras que aseguren su posición de privilegio.⁸⁷

De acuerdo con lo anterior, el momento en que se transmite la información es clave, de modo que, en ocasiones, acelerar o desacelerar un comunicado marca la diferencia entre ganadores y perdedores. Los privilegios en el control del tiempo actúan también como factores generadores de tensión en las comunicaciones. La información solicitada asciende rápidamente, mientras que desciende rápida o lentamente en función de las circunstancias e intereses que se dan en los cuadros dominantes.⁸⁸

2.3.4 captación de significados de los mensajes-productividad funcional

En las organizaciones como en la vida en sociedad, es incontrolable la forma como los receptores cargan de significado los mensajes. Es así como una misma frase implica distintos significados para diferentes receptores. Así por ejemplo, la utilización de un comunicado de la dirección de la compañía plagado de tecnicismos provocará que sea interpretado de múltiples formas según la cualificación de los receptores.

⁸⁷ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E. (1999) .La Visión y la Comunicación en la Gerencia...En Revista Opción Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.p. 58.

⁸⁸ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009. P. 68.

También debemos considerar, que la utilización de frases imprecisas, no demasiado claras o que dejen varias opciones abiertas al receptor provocan disfuncionalidad en la comunicación y trasmisión de información. En algunas ocasiones, la imprecisión se da por carencias del comunicador; en otras, de forma intencionada, para manejar una situación en que no interesa dar a los receptores datos precisos: por ejemplo, «se tomarán medidas próximamente». En otros casos, el equipo directivo no adapta el mensaje a la capacidad técnica de un estrato que maneja otras jergas y que puede desconocer el vocabulario, o al que, sencillamente, le faltan referencias contextuales para entender el mensaje.⁸⁹

Es posible que otros aspectos de carácter cultural, religioso, político o económico generen diferencias idiomáticas que de alguna manera pueden trasegar la información dentro de las organizaciones. A su vez, estos pueden afectar a cuestiones básicas de convivencia en la organización.

2.3.5 Nivel entre los cargos (estatus) de los miembros de la organización-productividad funcional

Los diferentes estatus y la desigualdad de clase marcan barreras de comunicación por los distintos códigos utilizados, presunciones erróneas, distintos intereses y sistemas de valores. La desigualdad puede desatar competencia insana y dañinas envidias en el seno de la organización. Como consecuencia de la asimetría existente en las relaciones y comunicaciones entre los distintos niveles de la organización, debemos destacar la opacidad de la información directiva. La dirección no soporta la misma presión para informar de sus resultados y proyectos al conjunto de la organización que el resto de sus componentes. Por otra parte, la

⁸⁹ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009. P. 157.

posibilidad de ocultar información depende, claramente, de las diferencias de estatus entre los grupos.⁹⁰

Poner en práctica la escucha activa implica considerar las opiniones de personas de cualquier estatus en la organización, para realizar, posteriormente, una valoración crítica de dicha información. Sin embargo, a las empresas que tratan de ponerla en práctica les resulta difícil mentalizar a los directivos para que escuchen a sus subordinados. El problema se acrecienta por el hecho de que, en ocasiones, los empleados trabajan en contacto directo con los recursos de la organización y pueden proporcionar un punto de vista in situ inalcanzable para los puestos superiores.⁹¹

Hay que mencionar, además, que ante determinadas maniobras de la organización, las cuestiones de fondo que las condicionan son sólo perceptibles para quienes manejan información privilegiada. Se trata de personas cercanas al poder que pueden acceder, por vía formal o informal, a la doble lectura de los asuntos. En el mundo de la alta dirección de empresas, se maquilla con frecuencia una brusca salida de la organización argumentando problemas en la vida privada del directivo, con objeto de dejar las verdaderas razones de su marcha a la luz de una minoría. Determinadas posiciones permiten a algunos individuos manejar información privilegiada, mientras que los demás especulan con complicadas averiguaciones.⁹²

⁹⁰ PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga.2009. P. 159.

⁹¹JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé, 2000. P, 120.

⁹²PARDO MOLINA, Mariela. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Revista Internacional de Organizaciones RIO. N°2 Junio 2009.149-168. ISSN: 2013-570X. p. 54.

2.3.6 Espacio de trabajo-productividad funcional

El lugar de trabajo representa un factor muy importante en la realización de las tareas de los miembros de la organización, puesto que es la estructura física la que proporciona las herramientas para la eficacia, eficiencia y efectividad en las labores que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Dicho lo anterior, entendemos por proxemia el componente de la comunicación no verbal que trata la utilización del espacio en las comunicaciones interpersonales.

“La proxemia distingue varias zonas. Desde el contacto físico hasta los 45 centímetros, hablamos de zona íntima; desde los 46 centímetros hasta los 125, de zona personal; a partir de 126 centímetros y hasta los 4 metros, de zona social; y por último, la zona pública, con distancias de más de 4 metros”⁹³

La proxemia se genera en la propia sociedad con carácter funcional y está dirigida, claramente, a mantener el orden social. El problema aparece en las organizaciones cuando dos o más interlocutores tienen un comportamiento proxémico diferente. El tratamiento de las distancias físicas puede variar con la clase social o la cultura, lo que provoca que podamos violentar inconscientemente a nuestro receptor.

Otro problema de comunicación se da cuando el emisor utiliza deliberadamente la proxemia para hacer notar la distancia de estatus, o anularla a su conveniencia. Por ejemplo, pensemos en el directivo que en una reunión con sus subordinados exagera la distancia física hasta alcanzar el nivel público (más de cuatro metros), con la intención de que no le pidan favores comprometedores.

Ahora bien, imaginemos la reacción de estos trabajadores cuando, tras tener lugar la cena de Navidad de la empresa, el mismo directivo busca la proximidad física compartiendo unas copas, tratando de compartir información como si fuera uno

⁹³ COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial: Paidós Ibérica S.A 1999.p, 41.

más en la reunión. En este contexto, pensaremos que nuestro superior pretende obtener alguna filtración que le favorezca, lo generará un clima de desconfianza.⁹⁴

El investigador Francisco Vallejo Peña, precisa sobre un concepto y es la selección de lugares y eventos adaptados al mensaje: entre las debilidades observadas aparece la inadecuada utilización de espacios y eventos para emitir determinados comunicados. A veces «lo que se dice» no es coherente con «cómo y dónde se dice».es precisamente esto lo que ocurre en la mayoría de las organizaciones que plantean el mensaje y lo planifican pero dejan de lado la elección del lugar adecuado para trasmitirlo.

2.3.7 Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo en las organizaciones, se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan las transacciones dentro y fuera de ellas en el mundo globalizado, produciendo una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.


“En tal sentido, las organizaciones de hoy, han reestructurado sus procesos de producción centrados en equipos de trabajo, hacerlos eficientes en función de incrementar su productividad, para así ser empresas competitivas, que le permitan estar en posiciones de vanguardia.”⁹⁵

Para Robbins⁹⁶, un equipo de trabajo constituye un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento

⁹⁴PARDO MOLINA, Mariela. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Revista Internacional de Organizaciones RIO. N°2 Junio 2009.149-168. ISSN: 2013-570X.p.163.

⁹⁵MUÑOZ HERNÁNDEZ, Mario Humberto. Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un clúster textil en Colombia: Contaduría y Administración [en línea] 2012, 57 (Abril-Junio) : [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523159011>> ISSN 0186-1042

⁹⁶ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004. P.75.



en los insumos. Por otro lado, Stamato (2006), indica que un equipo de trabajo es un conjunto de personas a las que se asignó el cumplimiento de determinadas metas bajo la supervisión de un coordinador del equipo, es decir, que el conjunto de personas que forman el equipo crea sinergia. Esto significa que complementan sus capacidades en pos de un objetivo, planifican actividades y comparten la responsabilidad.

Estos equipos de trabajo, cuando se proponen a desarrollar habilidades técnicas para ser más eficaces, producen conflictos entre sus miembros, que no son nocivos para el equipo, al contrario, son conflictos funcionales que estimulan la discusión promoviendo la evaluación crítica constructiva de los problemas llevando a una mejor toma de decisiones, mejorando el desempeño grupal. De esta manera, según el autor anterior, los equipos de trabajo eficiente, se caracterizan por un nivel apropiado de conflicto, haciendo a sus miembros responsables de forma colectiva del propósito del equipo, objetivos y estrategias.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

A partir del problema planteado y los objetivos propuestos, se considera oportuno para esta investigación, trabajar desde el paradigma comprensivo (cualitativo) con el enfoque, estudio cualitativo de caso.

El estudio de caso es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la

cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.⁹⁷

Esta herramienta es útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema, en este caso la influencia de la comunicación organizacional en la productividad funcional en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde las tradiciones de la investigación cualitativa se recoge el siguiente proceso metodológico para la ejecución de un estudio de caso. Según el teórico Carlos Arturo Monje⁹⁸, “El método estudio de caso la observación se realiza en tres niveles: **caso descriptivo, caso interpretativo, caso evaluativo**”

3.2.1 Estudio de caso descriptivo: *este permite obtener un informe detallado del caso eminente descriptivo, sin fundamentación teórica ni hipótesis previas. Aporta información sobre programas y practicas innovadoras.*

De manera que en este nivel de observación se pueden tener en cuenta aspectos importantes que no están dentro de los concepciones teóricas de la investigación, y que solo se pueden identificar empíricamente.

3.2.2 Estudio de caso interpretativo: aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información. Es decir,

⁹⁷MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 19 de octubre de 2015. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

⁹⁸SANDOVAL TÉLLEZ, María José. El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla. Mayo. 2004. Puebla editorial.

permite el complemento teórico o práctico que será observado en el campo con la intención de refrendar o generar nuevas categorías de análisis.

3.2.3 Estudio de caso evaluativo: este estudio describe y explica pero además se orienta a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para tomar decisiones. En el caso puntual de esta investigación, en este nivel se agrupará los hallazgos arrojados por la investigación en el campo, serán analizados y finalmente desarrollados en el diseño del esquema de comunicación organizacional para las Agencias de Aduanas.

3.2.4 Exploración

3.2.4.1 Problematización

La principal característica de la Investigación Cualitativa es su interés por captar la realidad “a través de los ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.⁹⁹

Por lo tanto, esta investigación observará los procesos de comunicación llevados a cabo en Marol S.A., con el propósito de identificar de qué manera influye la comunicación organizacional en la productividad funcional, medida en términos cualitativos y no cuantitativos. Es decir, centraremos la observación en la forma como los trabajadores realizan sus labores en la empresa.

Lo anterior con el objetivo de identificar las variables importantes de la Agencia de aduanas que se puedan estandarizar para diseñar un esquema de comunicación organizacional que permita el estudio en otras empresas con igual actividad económica.

⁹⁹MEJÍA, Carolina. RODRÍGUEZ, John Mario. La comunicación como un elemento de fortalecimiento organizacional. Medellín. Trabajador Social. UdeA. Ciencias sociales. 1998, p.30.

3.2.4 Focalización

3.2.5.1 Proceso de muestreo

En el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. Así,

*“El objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría”.*¹⁰⁰

En esta investigación se tomara como segmento de estudio el 100% de los participantes en los procesos de comunicación, que son 87 empleados de la empresa, de esta manera los resultados que pretenden analizar la influencia de la comunicación en la productividad funcional serán más acertados.

3.2.5.2 Categorías apriorísticas

La función en el ámbito académico del estudio de caso es fomentar el análisis para comprender fenómenos verosímiles de la actualidad, con el fin de proporcionar herramientas, como conceptos teóricos, que ayuden a comprender o solucionar el problema.

De acuerdo con lo anterior, se realizara el análisis en el campo con base en los siguientes conceptos o categorías:

1. La Comunicación organizacional en la empresa
2. Procesos de comunicación en la organización.
3. La productividad en términos administrativos, pero con mayor relevancia la productividad funcional.
4. Los procesos de comunicación en función a la productividad funcional de sus miembros.

¹⁰⁰ MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 19 de octubre de 2015. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

5. Contexto de la organización, influencia en la comunicación y la productividad funcional.

3.2.6 Trabajo de campo

Las observaciones y estudios se realizarán en Medellín, Antioquia en la oficina principal donde se encuentra la actividad operativa de la Agencia Marol S.A., allí se observará, a partir de las categorías de análisis planteadas en el marco teórico.

3.2.6.1 Registro, sistematización y análisis preliminares.

Toda la información que se obtenga en el trabajo de campo será registrada en fotos, diagramas, cuadros de Excel y un diario de campo en Word.

3.2.6.2 Confrontación con objetivos.

Luego de observar el campo y analizar los conceptos se procede a confrontar los datos recopilados con el marco teórico y los objetivos planteados anteriormente.

3.2.6.3 Ajustes al diseño inicial.

Construcción de categorías emergentes

El estudio de caso permite que la investigación sea más amplia, debido a lo intensivo de la indagación, por ende la presente investigación se someterá al cambio o incrementación en sus variables de estudio.¹⁰¹

¹⁰¹ MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 19 de octubre de 2015. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

3.2.7 Profundización

3.2.7.1 Análisis secuencial e interactivo.

3.2.7.2 Confrontación de datos con las categorías de análisis.

3.2.7.3 Triangulación.

3.2.7.4 Clasificación o tipificación de la información.

3.2.7.5 Interpretación de los datos.

3.2.7.6 Redacción del informe final y de los productos derivados de la investigación

3.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para determinarlas técnicas e instrumentos de generación de información más adecuadas se tuvieron en cuenta criterios teóricos conceptuales, de pertinencia y de aplicabilidad en el contexto del campo de la investigación.

Realmente no existe una estructura determinada para la elaboración de un estudio de caso. Por ejemplo, la extensión de éste depende de diferentes factores como el caso en cuestión, el área disciplinar a la que éste pertenece, el autor del estudio, la finalidad y los receptores ideales.¹⁰²

En el caso específico de esta investigación serán observados los procesos de comunicación de la Agencia de Aduanas Marol S.A., ejecutados por sus 87 empleados de la oficina de Medellín a través de las siguientes técnicas:

¹⁰² MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 19 de octubre de 2015. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

3.3.1 Observación no participante:

En este proyecto se realizará la observación no participante que se convierte en técnica científica en la medida que: Sirve a un objeto ya formulado de investigación. Es planificada sistemáticamente. Es controlada sistemáticamente y relacionada con proposiciones más generales. Está sujeta a comprobaciones y controles de validez y confiabilidad.

Yin (1989,29) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

3.3.2 Encuesta:

Con este mecanismo de recolección se pretende reclutar información más técnica y teórica, porque la tabulación de las preguntas cerradas permite encontrar tendencias precisas, y es precisamente lo que el proyecto busca. Se diseñará el protocolo que orientará la implementación de este instrumento y las preguntas cerradas que contendrá, además serán de fácil entendimiento acorde con el nivel de educación de los miembros de la organización. La encuesta será empleada para medir la importancia de la comunicación organizacional en la empresa y de qué manera está influyendo en la productividad funcional. (Ver Anexo 1)

3.3.4 Escala Likert:

Con esta herramienta de recolección de datos pretendo hacer un diagnóstico en una escala psicométrica de los trabajadores de Marol S.A., esta permite medir las actitudes de los empleados y en el análisis de los resultados, se clasifica la

información tamizada de lo subjetivo para lograr conclusiones objetivas que arrojen resultados más precisos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de la información se diseñarán matrices que darán cuenta de patrones, recurrencias, vacíos, tendencias, convergencias, contradicciones, levantamiento de categorías, lectura cruzada y comparativa de hallazgos para obtener una síntesis comprensiva de la realidad que se estudia en este caso. La validación de esta información se llevará a cabo por triangulación sistémicamente ordenada en ficha de análisis (Figura 1) de contenido con los referentes teóricos que sustentan las categorías apriorísticas y emergentes; y el cruce de los análisis obtenidos en cada una de las técnicas de registro de información aplicadas en la investigación.

FIGURA 1 FICHA ANÁLISIS AGENCIA DE ADUNAS MARIANO ROLDAN S.A. MAROL S.A.

| Funcionamiento comunicacional | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------|---|--|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | | | | | PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | | | | | | PROCESOS DE COMUNICACION | | | |
| canales de comunicación | Comunicación interna | Comunicación externa | Comunicación informal | Comunicación formal | clima y/o cultura organizacional | Motivación miembros | Control del tiempo | captación de significados de los mensajes | Nivel entre los cargos (estatus) de los miembros | Espacio de trabajo | Equipos de Trabajo | comunicación vertical descendente | comunicación vertical ascendente | comunicación horizontal |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

3.5 MUESTREO INTENCIONADO

En el caso específico de esta investigación serán observados los procesos de comunicación llevados a cabo por los empleados de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A.

Las entrevistas semiestructuradas y las encuestas están direccionadas para los 87 trabajadores de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan, que hacen parte de los procesos de comunicación, con el fin de encontrar la influencia en la productividad funcional de ellos, teniendo en cuenta su perfil: técnicos, tecnólogos y/o profesionales en Negocios Internacionales.

3.6 PLAN DE TRABAJO

La creación del plan de trabajo ayudó a mantenernos organizados mientras se llevó a cabo el proyecto. Para nuestro plan de trabajo inicialmente describimos el conjunto de metas y procesos que queríamos lograr; resaltando la importancia de los objetivos esenciales y específicos; brindándonos una mejor comprensión de cómo y cuándo íbamos a alcanzar el desarrollo del proyecto por completo. El plan de trabajo nos funcionó como agenda o manual que sugiere la forma de utilización de herramientas tecnológicas, materiales, finanzas y personal que estén disponibles para planificar y ejecutar el proyecto.

En nuestro proceso identificamos la empresa a la cual queríamos hacerle el diagnóstico de comunicación. Pedimos los respectivos permisos y comenzamos a trabajar en ella.

Primero haciendo un proceso teórico con investigación e indagación sin trabajo de campo seleccionando nuestro público y lo que se quería lograr al realizar tiempo después las diferentes encuestas y observándolos de forma no participante.

Desde el principio se planteó un trabajo de campo aproximadamente de un año y ese fue el tiempo invertido en el descubrimiento del diagnóstico de comunicación asertiva y efectiva que debe tener la empresa para con sus empleados ya que depende de su actitud y estado de ánimo un funcionamiento óptimo y eficaz.

Se realizó tanto la parte teórica como el trabajo de campo en tiempo y espacios óptimos.

3.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este sin lugar a dudas cumple un papel muy importante en la investigación ya que implica una inversión económica, que asegura y fija los recursos que se utilizarán durante el desarrollo y cumplimiento de los objetivos plasmados en este. También dentro del presupuesto se puede hablar del porcentaje de tiempo que cada investigador dedicará al proyecto. Se podría categorizar los gastos en directos e indirectos; siendo los directos todos los materiales requeridos como papel, lapiceros, etc. Los viajes se planificaron ya que nos desplazamos a la agencia de aduanas para realizar nuestro trabajo de campo, gastos de pasajes por persona, número de viajes a realizar y en algunos casos gasolina; y quizá alimentación durante el desarrollo de las este.

Nosotros contamos con la facilidad de que uno de los miembros del grupo trabajaba allá, así que ahorramos en pasajes y gasolina.

FIGURA 2 TABLA PLAN DE GASTOS

| PLAN DE GASTOS | | |
|--------------------------------|---|--|
| Actividades principales | Mes 1 al mes 4 | Mes 6 al mes 10 |
| Visitas a la Agencia Aduanera | 8 visitas Pasajes: 2350 \$ c/u | No se hicieron visitas. Uno de los integrantes que trabaja allí realizó trabajo de campo. Gastos incluidos dentro de su auxilio de transporte. |
| Fotocopias e impresiones | 61 encuestas 61 consentimientos 50 \$ c/u | Se utilizó el medio electrónico |

4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y TABULACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS PARA EL ANÁLISIS

En la presente investigación se llevó a cabo la observación no participante y se aplicó la encuesta a partir de medición por escala Likert, con preguntas abiertas y preguntas dicotómicas.

El propósito de la observación no participante, fue la obtención de información a través del análisis de los procesos de comunicación en contexto, que se llevan a cabo en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. Se captó el comportamiento organizacional en distintas horas y días de la semana, dos días por cada semana durante dos horas por dos meses.

Para la organización sistemática de la información obtenida por observación no participante se realizó una ficha de análisis de contenido. (Ver figura 3).

Además, se aplicó la encuesta de tres formas desarrolladas en consideración a las variables en la matriz conceptual del presente trabajo; la primera a partir de medición por escala Likert, contenía preguntas para identificar los procesos de comunicación. La segunda con preguntas abiertas para comprender la interacción entre los procesos de comunicación y los participantes. Por último, la tercera con preguntas dicotómicas que ahondaron en asuntos relativos a la productividad funcional de los empleados.

Los resultados de las encuestas con preguntas abiertas se analizaron a través de las variables conceptuales de la investigación. Con las encuestas de preguntas dicotómicas y escala Likert se hizo un análisis cuantitativo. (Ver Figura 4)

FIGURA 3. FICHA ANÁLISIS DE CONTENIDO. DILIGENCIADA 2016.

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | CATEGORÍA 1 | | | | CATEGORÍA 2 | | | | CATEGORÍA 3 | | | | CATEGORÍA 4 | | | | |
|-----------|--------------|-------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 2 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 3 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 4 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 5 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 6 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 7 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 8 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 9 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 10 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 11 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 12 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 13 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 14 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 15 | [Imagen] | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

FIGURA 4. FICHA RESULTADOS ENCUESTAS. DILIGENCIADA 2016.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | |
|----|----|---|-----|---|---|----|-----|---|---|---|---|-----|---|-----|---|---|-----|---|------|---|---|---|----|
| 1 | H | P | P.2 | | | P. | P.1 | I | I | P | I | P.1 | I | P.1 | P | P | P.1 | P | P.1I | I | P | | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 6 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 7 | 6 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 8 | 7 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 9 | 8 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| 10 | 9 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 |
| 11 | 10 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 |
| 12 | 11 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 13 | 12 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 14 | 13 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 15 | 14 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 16 | 15 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 17 | 16 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 18 | 17 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 19 | 18 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 20 | 19 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 21 | 20 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 22 | 21 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 23 | 22 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 24 | 23 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 25 | 24 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 |
| 26 | 25 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| 27 | 26 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| 28 | 27 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| 29 | 28 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 |
| 30 | 29 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| 31 | 30 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 32 | 31 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 |
| 33 | 32 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| 34 | 33 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| 35 | 34 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 |
| 36 | 35 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| 37 | 36 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 38 | 37 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 39 | 38 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 40 | 39 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| 41 | 40 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 42 | 41 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| 43 | 42 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 10 |
| 44 | 43 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 45 | 44 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| 46 | 45 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| 47 | 46 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| 48 | 47 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| 49 | 48 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 50 | 49 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 |
| 51 | 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 |
| 52 | 51 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 53 | 52 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 |
| 54 | 53 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 7 |
| 55 | 54 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 7 |

4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

La Agencia de Aduanas Marol S.A. proporciona a sus empleados las herramientas necesarias para su comunicación interna y externa, tales como: teléfono y extensión asignada a cada persona, computador, acceso a internet (restringido para operativa) , correo electrónico, intranet, sistemas operativos para realización de formatos y documentos requeridos en el proceso de sus labores(ADMARO, APROCOM).


La comunicación con los clientes está a cargo de seis ejecutivos de cuenta que a su vez tienen el rol de operadores de servicio al cliente, y la comunicación con proveedores está a cargo de los coordinadores de los departamentos que requieren compras de suministros.

Los comunicados oficiales internos y externos son emitidos y enviados solo por el departamento de comunicaciones. Sin embargo, el Gerente general, Subgerente y Coordinadora operativa también pueden realizar envíos masivos de normatividad internamente.

Marol S.A. como empresa prestadora de servicios aduaneros, capacita a sus operadores enrolados: coordinadores, auxiliares de comercio exterior, digitadores y revisores. Considerando que el proceso de capacitación es largo y dispendioso, la organización se define como empresa escuela¹⁰³ puesto que la gran mayoría ingresa como practicantes.

La empresa promueve buenas prácticas de aseo y cuidado del medio ambiente. Realiza campañas con mensajes estratégicos para su fácil captación. Del mismo modo, Marol incluye en su marco estratégico prácticas de seguridad y salud en el trabajo y las ejecuta en su plan de acción.

¹⁰³Denominada así en su marco estratégico



Por lo que se refiere a la actividad económica de la empresa, los empleados trabajan bajo presión. Además, como su labor lo amerita, se les asigna procesos que deben ser cumplidos en tiempo determinado, que son vigilados por autoridades y monitoreados por los clientes, lo cual representa un alto nivel de responsabilidad.

Por su parte, el espacio de trabajo es reducido y la distribución de los puestos de trabajo es estratégica. La mayoría de tiempo las personas están sentadas concentradas en sus monitores y la socialización verbal es escasa, pocas veces se desplazan de su lugar de trabajo.


Los procesos¹⁰⁴ se llevan a cabo a través de equipos de trabajo en cadena y complemento. La comunicación mediada por la tecnología se mueve en las tres direcciones verticales ascendentes, verticales descendentes y horizontales, además es transversal, sin embargo el contacto directo con la información está en manos de los directivos.

El Departamento de Comunicaciones trabaja de la mano con el Departamento de Gestión Humana y el Departamento de Calidad, quienes crean estrategias para el mejoramiento continuo de su sistema de gestión.

Las estrategias de comunicación interna de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan se envían a través del correo electrónico, se publican en cartelera o en los espacios de trabajo comunes. Estos se realizan después de un estudio de las necesidades inmediatas de la organización y diseño de un lenguaje de fácil interpretación para las personas.

La señalización en la empresa es de riguroso cumplimiento, exigida por entidades que vigilan contrastantemente la realización de su actividad. Por lo tanto, todos y cada uno de los espacios están marcados por la señalética necesaria y clara.

¹⁰⁴ En la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A se refiere a proceso a la elaboración de la documentación necesaria entre empresa y aduana, para realizar importaciones o exportaciones.




El Buzón de sugerencias es una estrategia que la empresa emplea externa e internamente. Las sugerencias se revisan constantemente, lo que le permite a la empresa un diagnóstico constante de su funcionamiento. Además, el tablero a disposición de los empleados, es un medio que la empresa provee para la libre expresión como estrategia del bienestar.

El Salón Marol es un espacio diseñado como sala de juntas, reuniones internas y reuniones con proveedores. También es comedor y espacio para pequeños eventos a nivel interno. Es un espacio que cumple varias funciones que deberían ser delegadas en otros espacios, además la concentración de los empleados en los dos puestos de trabajo que allí se encuentran, se ve afectada significativamente en el desarrollo de estas actividades.

En definitiva, se observa que la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. es una organización con estructuras que han funcionado durante sus 37 años, sin embargo es una empresa que avanza lentamente. La comunicación interna y externa funciona a partir de sus diversas formas de llevarla a cabo sistemáticamente.

La ejecución de su plan de acción, en cuanto a las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, da cuenta que Marol además de cumplir con requerimientos legales, es una empresa preocupada por el bienestar de sus empleados, más aun cuando se observa que realiza campañas pedagógicas internas constantes e itinerantes, con el fin de promover espacios de trabajo limpios y procesos amigables con el medio ambiente.

Dado a que la actividad económica de Marol requiere mucha concentración y es muy susceptible al error, los empleados trabajan bajo presión y sus labores deben ser realizadas en determinado tiempo y si no logran cumplirlas se ven en la necesidad, y de manera autónoma, de extender su horario de trabajo sin recibir



remuneración. Así pues la productividad de la compañía puede verse afectada negativamente.

Así mismo, el espacio de trabajo influye en el desarrollo de sus labores. Se observa poco espacio entre los puestos de trabajo lo que puede generar desconcentración y bajar la productividad funcional de sus miembros, puesto que sus labores deben realizarse con eficacia, eficiencia y efectividad.


La información que surge en el desarrollo de los procesos, no es comunicada a todos los que interfieren en este, generalmente los directivos son quienes tienen el contacto directo, por lo tanto esto puede generar desconocimiento y entorpecer sus labores y a su vez genera reducción en la productividad de sus funciones y desmotivación.

El Departamento de Comunicaciones trabaja en equipo con los Departamentos de Gestión Humana y Calidad, esto permite que las estrategias sean más objetivas y acertadas, no obstante, se realizan para suplir las necesidades inmediatas, es decir no son planificadas ni planeadas lo que repercute negativamente en los resultados de su ejecución.

La señalización es muy clara, lo que permite el orden y la seguridad de sus miembros. Los empleados reconocen fácilmente esta señalética porque todos y cada uno de los espacios están marcados por las señales necesarias.

Conviene subrayar que Marol es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y le interesa sus opiniones. Lo anterior se supone por el uso interno que la compañía le da al buzón de sugerencias.

Así mismo, les proporcionan un tablero como espacio a su libre expresión; esto con propósito de aumentar la productividad desde el aumento proporcional del bienestar del empleado, sin embargo su uso no es constante porque los



empleados disponen del tiempo justo para la realización de sus labores, poco tiempo libre que usan para el almuerzo y la pausa activa.


En general la empresa cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades, sin embargo algunos espacios como el Salón Marol carecen de amplitud y exclusividad, lo que puede ocasionar retrasos en los procesos, bajar la productividad funcional y la motivación de los miembro.

Finalmente, Marol es una empresa con estructuras operativas solidas que en función a su actividad económica principal funciona bien, pero las estructuras de los departamentos de apoyo carecen de relevancia y trascendencia en la organización.

En la presente investigación se aplicó de tres formas desarrolladas en consideración a las variables en la matriz conceptual del presente trabajo; la primera a partir de medición por escala Likert (Ver anexo 1), contenía preguntas para identificar los procesos de comunicación. La segunda con preguntas abiertas para comprender la interacción entre los procesos de comunicación y los participantes. Por último, la tercera con preguntas dicotómicas que ahondaron en asuntos relativos a la productividad funcional de los empleados.

El 60.7 y el 14.8 % prefiere casi siempre y siempre, respectivamente trabajar en grupo, el 16.4 % de los encuestados prefiere hacerlo algunas veces, mientras que el 3.2 % y el 4.9 % prefieren hacerlo muy pocas veces o nunca respectivamente.

El 40.9 % está de acuerdo que trabajando en equipo se obtienen mejores resultados; el 27.9 % consideran que siempre el trabajo en equipo dará mejores resultados, el 16.4 % piensa que algunas veces este es efectivo, el 8.2 % y el 6.6 % manifiestan que muy pocas veces o nunca del trabajo en equipo se logran mejores resultados.



En la compañía existe la preferencia por el trabajo en equipo, las cifras indican que la gran mayoría obtiene mejores resultados con esta modalidad de trabajo.


Paradójicamente, la mayoría de las personas encuestadas manifiestan el trabajo individual como una forma efectiva para cumplir las metas, las cifras demuestran que el 45.9 % de los empleados algunas veces trabaja de forma individual, el 21.3 % siempre prefiere trabajar de forma individual, el 16.4 % casi siempre prefiere trabajar de forma individual mientras que el 8.2 % muy pocas veces o nunca prefieren hacerlo.

El 41 % responde que algunas veces se obtienen mejores resultados al trabajar de forma individual, el 24.6 % piensa que muy pocas veces se obtienen mejores resultados, el 19.7 % dice que siempre se dan mejores resultados, el 9.8 % considera que casi siempre y el 4.9 % dice nunca dar mejores resultados el trabajo de forma individual.

Por su parte, la información necesaria para el desempeño de labores se obtiene con facilidad al interior de la empresa. Gran parte de los empleados manifiestan fácil acceso a ella; el 49.2 % de los empleados casi siempre obtiene la información que necesitan con facilidad, el 32.8 % siempre puede conseguirla, el 13.1 % algunas veces la consigue y el 1.6 % y el 3.3 % muy pocas veces o nunca consigue la información cuando la necesitan.

Finalmente, se observa interés por parte de los jefes a la hora de solucionar los problemas al interior de la empresa, en la que el 52.5 % casi siempre obtiene soluciones prontas de los jefes cuando tienen problemas, el 24.6 % siempre obtiene la solución a problemas, el 16.4 % algunas veces, el 3.3 y el 3.2 % muy pocas veces o nunca obtiene las soluciones solicitadas.

Los encuestados demuestran la desinformación y el desuso de las diferentes y posibles vías de comunicación que podrían ser usadas en la empresa. La empresa




a pesar de que cumple con su marco estratégico de ser empresa escuela y estos su función dentro de ella; tiene una evidente problemática de comunicación ya que sus empleados están constantemente desinformados de novedades y hecho noticiosos que son importantes. El correo electrónico por ser el medio más conocido, es el más usado pero no es eficiente ya que se evidencia una gran falencia en comunicación.

Los empleados en su mayoría no cuentan con la ventilación apropiada, controles acústicos ni espacios adecuados y todo esto afecta la productividad laboral. La minoría expresan sentirse cómodos en sus áreas de trabajo pues tienen espacios y ambientes adecuados para el desempeño de su labor.

La empresa está ubicada en un sector de alta contaminación auditiva esto hace que los empleados no estén a gusto en su espacio y ambiente laboral, sus condiciones laborales no son óptimas y esto hace que reduzca en un buen porcentaje la producción laboral. La empresa carece de controles mínimos de ambiente laboral. Una minoría se encuentra a gusto en sus diferentes áreas de trabajo ya que tienen un espacio óptimo para el desarrollo de sus actividades laborales.

Los empleados en minoría manifiestan sentirse cómodos con el plan de compensación de la compañía ya que esta ha visto su buen desempeño laboral y reciben una motivación que por pequeña o grande que sea anima a trabajar más y mejor. La empresa ofrece estímulos laborales por desempeño a través de medios verbales y escritos a los empleados por su buen desempeño en tareas específicas dentro de esta.

Los empleados no tienen posibilidades de ascender ya que entran a cargos específicos, sin proyección, áreas con personal completo. Esta por ser una empresa familiar y por su estructura organizacional no tiene un plan de desarrollo



profesional para los empleados al interior de la misma, no cuenta con proyección o crecimiento de cargos.


Finalmente, los empleados manifiestan la inconformidad salarial en relación a su experiencia y a las responsabilidades a su cargo. La empresa no tiene programa de compensación acorde a los cargos sin embargo cuando la empresa realiza la contratación deja muy claro el desempeño y el salario correspondiente a cada aspirante.

En la pregunta, cuándo ingresó a la compañía recibió suficiente información sobre la misma el 91.8 % de los empleados respondió de manera positiva; mientras que el 6.5 % respondió de manera negativa. El 1.7 % no respondió. De acuerdo con estos resultados, se puede deducir que la empresa brinda la información suficiente a sus nuevos empleados y la mayoría absoluta de ellos lo corroboran.

El 19.3 % se entera de las novedades de la empresa a partir de información brindada por el departamento de mercadeo y comunicación, mientras que el 9 % lo hace a través de sus compañeros de trabajo. Un menor porcentaje, el 2.9 % y el 3.3 % se enteran por su jefe directo, gerente y/o subgerente respectivamente.

La empresa centraliza la información a través del departamento de mercadeo y comunicación apoyada por otros canales. Sin embargo en esta encuesta particular el 65.5 % se abstuvo de contestar la pregunta; lo cual merece la pena reforzar los canales e indagar por qué no respondieron.

La mayoría de los empleados cuentan con el material necesario y suficiente para realizar sus tareas dentro de la empresa. El 83.6 % considera que tiene la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente, por su parte el 11.5 % opina lo contrario. El 4.9 % no respondió la pregunta.



Los empleados reconocen la importancia de su labor y cómo ésta ayuda a destacar el buen rendimiento del departamento al cual pertenece. El 83.6 % conoce como su trabajo contribuye a conseguir los resultados del departamento al cual pertenece. Y solo el 16.4 % desconoce esta información.


En la compañía se le da importancia a la labor realizada por los empleados por lo que ellos entienden el aporte de sus funciones a la empresa. El 96.7 % si conoce y entiende el proceso del que su labor diaria forma parte dentro de la empresa mientras que el 3.3 % lo desconoce.

Los comunicados internos enviados por el departamento de mercadeo y comunicación de la empresa brindan buena y efectiva información a todos los empleados. El 95.1 % de los empleados piensa que los comunicados internos enviados proporcionan información útil. Solo el 4.9 % cree lo contrario.

La mayoría de los empleados consideran que no hay formas de incentivar las buenas acciones en pro del logro de los objetivos de la empresa. En la pregunta si usted considera que recibe reconocimiento por su labor de parte de sus compañeros y jefes el 60.6 % dice no hacerlo mientras que el 36.1 % sí lo hace. El 3.3 % no respondió a la pregunta.

La opinión de los empleados con respecto a la pregunta las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad está dividida. El 52.5 % responde que estas no lo permiten mientras que el 47.5 % responden sí.

El 93.4 % responde positivamente a la pregunta si dispone o no de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo. El 6.6 % responde negativamente. La empresa da elementos de dotación a los empleados para que estos realicen de manera efectiva con su trabajo.




Existe un nivel alto de inconformidad con respecto a las sugerencias de mejora dadas por los empleados; sin embargo un grupo siente ser escuchado y tenido en cuenta al brindar sus aportes. El 54.1 % de los empleados piensa que la empresa no tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de ellos y que estas a su vez no influyen en la toma de decisiones. El 39.3 % de los empleados creen que la empresa si los tiene en cuenta y el 6.6 por cierto se abstuvo de responder la pregunta.

La empresa tiene en cuenta las nuevas propuestas generadas por la mayoría de los empleados. El 57.4 % de los empleados tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo sin embargo el 39.3 % no. El 3.3 % no respondió la pregunta.

La empresa no tiene claro un programa de incentivos estructurado que beneficie a la totalidad de los empleados. El 82.0 % de los empleados no recibe alguna recompensa o gratificación por sus tareas realizadas. El 13.1 % si recibe. El 4.9 % no respondió.

La empresa no tiene un programa claro de promoción y desarrollo profesional para la totalidad de los empleados y esto genera desmotivación. A la pregunta cree que realizando su trabajo con excelencia tiene posibilidad de ascender en la empresa el 55.7 % de los empleados respondieron de forma negativa mientras que el 41 % respondió de forma positiva. El 3.3 % se abstuvo de responder.

Existe una percepción diferencial de la remuneración con respecto al cargo desempeñado dentro de la empresa. Hay una opinión dividida en la pregunta si usted considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo donde el 44.2 % respondió si y el 44.3 % respondió no. Un 11.5 % no respondió esta pregunta.




A la pregunta, su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas por la empresa, el 73.8 % dijo si y el 22.9 % dijo no. El 3.3 % hizo caso omiso a la pregunta. Hay claridad en la estructura del proceso de selección de recursos humanos en la identificación de competencias afines al cargo a ocupar.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación identificó que es indispensable que en los procesos de comunicación entre empresa y empleado, debe haber un acompañamiento educativo y estratégico donde se tenga en cuenta los vacíos del conocimiento en cada individuo y se lleve a cabo la capacitación adecuada para lograr una comunicación asertiva que se vea reflejada en la eficacia de los procesos productivos funcionales.

En la Agencia de Aduanas Mariano Roldan / Marol S.A existe un departamento de mercadeo y comunicaciones. Sin embargo, su funcionamiento no es cuidadosamente planeado, adicionalmente no se le atribuye la suficiente importancia por parte de los directivos para que el departamento se constituya como la estrategia necesaria e indispensable para lograr los objetivos a corto y largo plazo. Por consiguiente tampoco cuenta con las herramientas que permitan su ágil desarrollo y consolidación.

De acuerdo con el planteamiento anterior, es preciso que en este caso, se tenga en cuenta la construcción de procesos de comunicación eficaces y efectivos para el trabajo de manera participativa, teniendo en cuenta la situación de los individuos, su estructura social y laboral, para transformarla y dirigirla hacia una situación comunicativa ideal que considere las necesidades de las personas y de la organización.



Por otra parte, la ejecución de su plan de acción, en cuanto a las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, da cuenta que Marol además de cumplir con requerimientos legales. Realiza campañas pedagógicas internas constantes e itinerantes, con el fin de promover espacios de trabajo limpios y procesos amigables con el medio ambiente.


Dado a que la actividad económica de Marol requiere mucha concentración y es muy susceptible al error, los empleados trabajan bajo presión y sus labores deben ser realizadas en determinado tiempo y si no logran cumplirlas se ven en la necesidad, y de manera autónoma, de extender su horario de trabajo sin recibir remuneración. Así pues la productividad de la compañía puede verse afectada negativamente.

Así mismo, el espacio de trabajo influye en el desarrollo de sus labores. Se observa poco espacio entre los puestos de trabajo lo que puede generar desconcentración y bajar la productividad funcional de sus miembros, puesto que sus labores deben realizarse con eficacia, eficiencia y efectividad.

La información que surge en el desarrollo de los procesos, no es comunicada a todos los que interfieren en este, generalmente los directivos son quienes tienen el contacto directo, por lo tanto esto puede generar desconocimiento y entorpecer sus labores y a su vez genera reducción en la productividad de sus funciones y desmotivación.

El Departamento de Comunicaciones trabaja en equipo con los Departamentos de Gestión Humana y Calidad, esto permite que las estrategias sean más objetivas y acertadas, no obstante, se realizan para suplir las necesidades inmediatas, es decir no son planificadas ni planeadas lo que repercute negativamente en los resultados de su ejecución.

En general la empresa cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades, sin embargo algunos espacios como el Salón Marol carecen de



amplitud y exclusividad, lo que puede ocasionar retrasos en los procesos, bajar la productividad funcional y la motivación de los miembros.

La señalización es muy clara, lo que permite el orden y la seguridad de sus miembros. Los empleados reconocen fácilmente esta señalética porque todos los espacios están marcados por las señales necesarias.

Conviene subrayar que Marol es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y le interesa sus opiniones. Lo anterior se supone por el uso interno que la compañía le da al buzón de sugerencias.

Así mismo, les proporcionan un tablero como espacio a su libre expresión; esto con propósito de aumentar la productividad desde el aumento proporcional del bienestar del empleado, sin embargo su uso no es constante porque los empleados disponen del tiempo justo para la realización de sus labores, poco tiempo libre que usan para el almuerzo y la pausa activa.

Marol es una empresa con estructuras operativas sólidas que en función a su actividad económica principal funciona bien, pero las estructuras de los departamentos de apoyo carecen de relevancia y trascendencia en la organización.

Los empleados en su mayoría no cuentan con la ventilación apropiada, controles acústicos ni espacios adecuados y todo esto afecta la productividad laboral. La minoría expresan sentirse cómodos en sus áreas de trabajo pues tienen espacios y ambientes adecuados para el desempeño de su labor.

La agencia de aduanas Mariano Roldan ofrece estímulos laborales por desempeño a través de medios verbales y escritos a los empleados por su buen desempeño en tareas específicas dentro de esta. En general, los empleados revelan sentirse cómodos con este plan de compensación.

Es evidente la inconformidad salarial en relación a su experiencia y a las responsabilidades a su cargo. Además, los empleados no tienen posibilidades de ascender ya que entran a cargos específicos, sin proyección, áreas con personal completo. Esta por ser una empresa familiar y por su estructura organizacional no

tiene un plan de desarrollo profesional para los empleados al interior de la misma, no cuenta con proyección o crecimiento de cargos.

Finalmente, se observa que la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. es una organización con estructuras que han funcionado durante sus 37 años, sin embargo es una empresa que avanza lentamente. La comunicación interna y externa funciona a partir de sus diversas formas de llevarla a cabo sistemáticamente.

6. PRODUCTO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Artículo científico “Comunicación Organizacional para la productividad funcional en las Agencias Aduaneras”

6.1 PRESENTACIÓN

Acorde con los parámetros establecidos en la investigación, se desarrolló este artículo que precisa en asuntos importantes que permiten comprender la importancia de una comunicación estratégicamente organizada y ejecutada.

Precisamente, este tomo como premisa y aprovechando la concepción en crudo concepto de comunicación que tienen aún algunas organizaciones, la idea de la concepción de la comunicación por parte de sus participantes como una nueva, útil e interesante área de trabajo.

Cabe resaltar que la investigación se fundamenta en teorías de la comunicación en interdisciplinaridad con la administración y la psicología, esto con el propósito de puntualizar el objeto de estudio y enmarcar la productividad en términos funcionales.

6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Los resultados de la investigación dieron cuenta de la necesidad que tiene la empresa por documentar, desde el Departamento de Comunicaciones, los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la organización.

Primero se consideró indispensable exponerle a los directivos de la empresa, con fundamentos teórico - prácticos y aplicados, los resultados de la investigación de forma concisa, para que a partir de allí, se hiciera consiente la importancia que tiene la comunicación planeada y estratégica en el desarrollo de la compañía.

Es por eso que se tomó la decisión de realizar un artículo científico que enmarque de manera resumida pero precisa, todos los aspectos que se tuvieron en cuenta en el transcurso del presente estudio.

Además, se realizó este producto con el fin de plantear los lineamientos para la creación de los próximos documentos que permitan sistematizar la comunicación en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A., tales como: Caracterización de procesos y procedimientos, planes de comunicaciones y estrategias adaptadas al contexto de la organización.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO O ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

El artículo “Comunicación Organizacional para la productividad funcional en las Agencias Aduaneras” está escrito en tres partes principales, variables a forma de escala que va ascendiendo de acuerdo a los objetivos planteados, estas variables se pueden analizar verticalmente o de manera circular donde una se enlaza con la otra y todas se relacionan entre sí.

Las variables, premisas o conceptos principales son: Comunicación organizacional, procesos de comunicación y productividad funcional; las cuales se

desarrollan con base en el fundamento teórico de Laudon y Laudon¹⁰⁵, Sandoval Téllez¹⁰⁶, Stephen P. Robbins¹⁰⁷ entre otros.

6.4 PRODUCTO

Comunicación Organizacional para la Productividad funcional en las Agencias Aduaneras

Organizational Communication for
Functional productivity in the Customs Agencies

Gisela Saldarriaga Molina
Linda Catherine Gómez


Resumen

El presente estudio analiza cómo los procesos de comunicación influyen en la productividad funcional de los empleados en las empresas, puntualmente en las agencias aduaneras. La inquietud que motivó la investigación surge de la necesidad de poner en evidencia la importancia de la comunicación organizacional en este tipo de empresas, y demostrar que efectivamente la comunicación influye en el desarrollo de sus labores. Como estudio de caso, en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. Marol S.A. cuyo departamento de comunicaciones se encuentra en etapa de desarrollo y fortalecimiento, esta investigación permitió plantear la hipótesis inicial: “Las Agencias Aduaneras con departamento de comunicaciones estructurado, son empresas más productivas y sus empleados más motivados a realizar sus labores”. En tal sentido, se consideró oportuno trabajar desde lo comprensivo no participante, se analizaron los procesos de comunicación desde el contexto de la organización y la productividad funcional se midió a partir de la opinión de los miembros de la organización. Pero como no existe un modelo de comunicación exclusivo que enmarque, desde este campo del

¹⁰⁵ LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education. 2012.

¹⁰⁶ SANDOVAL TÉLLEZ, María José. El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla. Mayo. 2004. Puebla editorial. p 36.

¹⁰⁷ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004 – 675.



conocimiento, las necesidades puntuales de las agencias aduaneras. Esta investigación presenta en sus hallazgos los lineamientos para la creación de un esquema, que facilite el estudio de los procesos comunicativos en función a la comunicación organizacional asertiva y que promueva la productividad funcional de los empleados.

Abstract

This study discusses how communication processes influence the functional productivity of employees in enterprises, specifically in the customs agencies. The restlessness that motivated the research arises from the need to put in evidence the importance of organizational communication in this type of company, and demonstrate that indeed communication greatly influences the development of their work.

This research was conducted as a case study in the Customs Agency Mariano Roldan S.A. Marol S.A. Your communications department in development and strengthening allowed proposing the initial hypothesis: “Customs agencies with structured communications department, companies are more productive and more motivated employees to perform their duties”.

It worked from the comprehensive nonparticipating, communication processes were analyzed from the context of the organization and functional productivity was measured from the opinion of the members of the organization.

There is no communication model that to frame the specific needs of the customs agencies. Therefore, this investigation showed the guidelines for creating an outline, that to facilitate the study of communication processes according to organizational communication assertive and that to promote functional employee productivity.


Descriptores

Comunicación organizacional, procesos, productividad funcional, motivación, empresa, empleados, Agencias Aduaneras, estrategia.

Key words

Organizational communication, processes, functional productivity, motivation, company, employee, customs agencies, strategy.

Introducción



En un mundo cambiante, las estructuras y sistemas sociales, caso preciso las empresas, se transforman constantemente y a su vez surgen nuevas formas de estudiarlas y adaptar su funcionamiento a la realidad actual.

La comunicación organizacional, es un factor clave para el éxito empresarial sea cual sea su actividad económica: su auge ha permitido que los directivos de las compañías se den cuenta que el buen funcionamiento de la compañía no solo depende de un buen producto o servicio, sino también de una adecuada estructura en sus redes de comunicación.

Esta investigación se realizó en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan / Marol S.A., como estudio de caso, con la intención de identificar la influencia que la comunicación organizacional ejerce en la productividad funcional de los empleados e indagar en sus procesos de comunicación, cuyo departamento tiene solo dos años de formado.

Se observó a la organización y a sus miembros con especial atención, puesto que cada dato es un representativo albor para explicar la hipótesis que se planteó inicialmente: “Las Agencias Aduaneras con departamento de comunicaciones estructurado, son empresas más productivas y sus empleados más motivados a realizar sus labores”.

Hecha esta salvedad, las organizaciones no pueden generar conocimientos sin individuos en constante relación con los otros. Este conocimiento tiene un impacto restringido en la efectividad si sus poseedores no lo comparten correctamente, es por esto que las empresas deben saber aprovechar las capacidades de sus empleados y encaminarlas a un fin común, que generalmente es la productividad.

Un esquema o modelo bien estructurado de comunicación organizacional es indispensable para todo tipo de empresas, especialmente para las agencias aduaneras que se ven afectadas por factores externos, que interrumpen el flujo de la comunicación que afecta los procesos de productividad funcional. Precisamente, este estudio da las pautas para que no solo Marol S.A. diseñe su esquema, sino que también sea modificable a cualquier agencia de aduanas con similares características y que quiera llevar a cabo un plan de acción planificado y estratégicamente estructurado.

Ruta conceptual

La comunicación se ejecuta en las empresas mediante unos procesos de relaciones, procesos de comunicación organizacional. Karl Weick afirma “que los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa, que tiene su origen en la interacción entre los hombres, y en las

distintas actividades que se generan en la organización” Sandoval Tellez María Jose p36. *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla. Mayo. 2004. Puebla editorial.* Además, cabe mencionar que la comunicación organizacional es asertiva cuando sus procesos se ejecutan bajo control y se llevan a cabo con intencionalidad.

Por su parte, Sandoval 2004 asevera que “la comunicación organizacional empieza a tener relevancia solo hasta los inicios del siglo XXI, donde los participantes empiezan a concebirla como una nueva, útil e interesante área de trabajo.” Es precisamente lo que este estudio toma como premisa, la concepción en crudo, del concepto de comunicación que tienen aún algunas organizaciones. Cabe resaltar que la investigación se fundamenta en teorías de la comunicación en interdisciplinariedad con la administración y la psicología, esto con el propósito de puntualizar el objeto de estudio.

Ahora bien; Laudon y Laudon 2012 *Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education. 2012* desarrollaron un modelo que puntualiza las necesidades de las organizaciones, en el cual plantean que “las entidades necesitan comunicarse en dos entornos: en el primero, necesitan información retroalimentada sobre su entorno cercano, constituido por clientes, proveedores, distribuidores, competidores, fuentes de financiación y reguladores. Y en el segundo, necesitan información retroalimentada sobre su entorno remoto, constituido por el clima político, la situación económica, tendencias sociales y las innovaciones tecnológicas.”

Lo anterior busca identificar los cambios que exijan un ajuste de las estrategias de la empresa en un tiempo determinado. En pocas palabras, las empresas e instituciones están en constante generación de información interna y captación de información externa; por ello resulta necesario entender este fenómeno cuando de estrategia se trata.

Ruta metodológica

Esta investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cualitativo de carácter exploratorio – descriptivo, pues se propuso indagar sobre los procesos de comunicación y de qué manera influyen estos en la productividad valorada desde las funciones de los empleados, no en términos de cantidad sino de cualidad.

Después de un estudio conceptual que dio como resultado los bloques temáticos que enmarcaron el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo la observación no participante y la encuesta con tres tipos de preguntas dicotómicas, abiertas, y medición mediante escala Likert. El trabajo de campo se realizó durante cuatro meses y después de la recolección de datos y a manera de refrendación de los hallazgos, se exploró nuevamente el objeto de estudio en el campo.

Se decidió realizar el estudio en la sucursal en Medellín porque aparte de ser la sede principal de la empresa, es allí donde se encuentra la figura del Departamento de Comunicaciones, donde se originan los procesos de comunicación y está el departamento de Gestión humana, como punto de partida de la productividad funcional.

En esta investigación se tomó como objeto de estudio el 100% de los participantes en los procesos de comunicación, 67 empleados en Marol S.A Oficina Medellín, para analizar la influencia de la comunicación en la productividad funcional. A partir de la recolección de la información, mediante los instrumentos señalados.

La encuesta se aplicó de tres formas desarrolladas en consideración a las variables en la matriz conceptual del presente trabajo. La primera a partir de medición por escala Likert; contenía preguntas para identificar los procesos de comunicación. La segunda, con preguntas abiertas para comprender la interacción entre los procesos de comunicación y los participantes. Y la tercera, con preguntas dicotómicas que ahondaron en asuntos relativos a la productividad funcional de los empleados.

La observación no participante se realizó durante dos meses, con dos visitas semanales y a diferentes horas del día, con el propósito de diagnosticar los procesos en las posibles variaciones del contexto.

Resultados

Los hallazgos que obtuvo este ejercicio investigativo en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A., con relación a cada una de sus categorías de análisis, son las siguientes:

Procesos de comunicación

Inicialmente, se observó que la empresa proporciona a sus empleados las herramientas necesarias para su comunicación interna y externa, tales como: teléfono y extensión asignada a cada persona, computador, acceso a internet

(restringido para operativa), correo electrónico, intranet, sistemas operativos para realización de formatos y documentos requeridos en el proceso de sus labores (ADMARO (*Administración Mariano Roldan*) *Intranet Agencia de Aduanas Mariano Roldan*. APROCOM es una empresa de servicios en el área de tecnología, orientada a asesorar y asistir a las organizaciones en la planeación, ejecución y mantenimiento de sus proyectos de modernización).

Igualmente, la información necesaria para el desempeño de sus labores se obtiene con facilidad al interior de la empresa. El 95.1 % de los empleados manifiestan fácil acceso a ella; mientras que el 4.9 manifiestan no conseguir fácilmente la información cuando la necesitan, a pesar de que el 91.8 % de los empleados manifiestan haber recibido la información suficiente al momento de ingresar a la compañía, frente al 6.5 % que respondió de manera negativa.

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que es preciso crear y fortalecer los canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización debido a la complejidad de las empresas, como lo afirman, Gómez, Bakin y Cardy MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R. 2008 *Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall., p. 205.*

En Marol la comunicación con los clientes está a cargo de seis ejecutivos de cuenta, que a su vez tienen el rol de operadores de servicio al cliente y la comunicación con proveedores está a cargo de los coordinadores de los departamentos que requieren compras de suministros.

Este enfoque socio-técnico, permite considerar la empresa particularmente dinámica, con los actores en interacción, y abierta al exterior, también en plena interacción con el medio externo en donde además se Destaca la interrelación entre el sistema tecnológico, el social y el valor existente en la micro organización del trabajo dentro de la empresa, como lo sostienen. Emery y Trist FÉLIX MATEUS p. 199. *Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014.*

Conviene subrayar, también, que la comunicación formal controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004 – 675.*

Este concepto esclarece la función de los comunicados oficiales internos y externos, que son emitidos y enviados por el departamento de comunicaciones en Marol. Sin embargo, el Gerente general, Subgerente y Coordinadora operativa

también pueden realizar envíos masivos de normatividad. El 95.1 % de los empleados piensa que los comunicados internos enviados proporcionan información útil. Solo el 4.9 % cree lo contrario.

Ahora bien, el cumplimiento de las políticas de las organizaciones, cuando los empleados conocen sus derechos, deberes y se sienten familiarizados e identificados con la empresa, existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta. GÓMEZ, Luís, BAKIN David & CARDY, 2007. Robert. *Managing Human Resources*. Pearson/Prentice Hall, p, 103. Es así como la empresa promueve prácticas de aseo y cuidado del medio ambiente. Realiza campañas con mensajes estratégicos para su fácil captación, como Zona Limpia, Punto Ecológico promoviendo el reciclaje, Envíos de mensajes masivos de sensibilización por correo electrónico. Del mismo modo, Marol incluye en su marco estratégico prácticas de seguridad y salud en el trabajo y las ejecuta en su plan de acción.

Estrategia en función a la estructura de los procesos de comunicación

Es necesario establecer estrategias comunicacionales que apunten a la generación de planes y tácticas, con mensajes fuertes y creíbles que no solo se enfoquen en resaltar y potenciar a la organización en el momento de crisis, sino que también establezcan un ritmo de función permanente y continua. MONTENEGRO E, Lina Marcela. 2012. *La Comunicación Estratégica Como Ventaja Competitiva En Las Organizaciones*. Universidad Católica. Pereira

Por otro lado, como la actividad económica de la empresa lo amerita, los empleados trabajan bajo presión. Además, como su labor lo amerita, se les asigna procesos que deben ser cumplidos en tiempo determinado, que son vigilados por autoridades y monitoreados por los clientes, lo cual representa un alto nivel de responsabilidad.

En Marol se observa, interés por parte de los jefes a la hora de solucionar los problemas al interior de la empresa, en la que el 52.5 % casi siempre obtiene soluciones prontas de los jefes cuando tienen problemas, el 24.6 % siempre obtiene la solución a problemas, el 16.4 % algunas veces, el 3.3 y el 3.2 % muy pocas veces o nunca obtiene las soluciones solicitadas.

Dicho lo anterior, Taylor manifiesta “que si se tiene en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones sobre la motivación, se podrían mejorar la forma de organizar cualquier trabajo”, D. CARRO, Fernanda. CALÓ, Agustina. *La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada*. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Argentina. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012 sitio web: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> como

sucede con Marol en donde existe la preferencia por el trabajo en equipo, y según las cifras, la gran mayoría de empleados obtiene mejores resultados con esta modalidad de trabajo. El 40.9 % está de acuerdo que del trabajo en equipo se obtienen mejores resultados; el 27.9 % consideran que siempre el trabajo en equipo dará mejores resultados, el 16.4 % piensa que algunas veces este es efectivo, el 8.2 % y el 6.6 % manifiestan que muy pocas veces o nunca del trabajo en equipo se logran mejores resultados.

Cabe subrayar que el 75.5 % de los miembros de la organización prefiere siempre o casi siempre trabajar en grupo, el 16.4 % prefiere hacerlo algunas veces, mientras que un porcentaje muy pequeño, el 3.2 % y el 4.9 % prefieren hacerlo muy pocas veces o nunca respectivamente.

Hay que mencionar además que el espacio de trabajo es reducido y la distribución de los puestos es estratégica. La mayoría de tiempo las personas están sentadas concentradas en sus monitores y la socialización verbal es escasa; pocas veces se desplazan de su lugar de trabajo. Según Fisher D. (1993): *Communication in Organizations, West Publishing Company. USA* esta práctica hace ver a la organización como un sistema cerrado sin ningún tipo de comunicación con el entorno, además de las transacciones puramente comerciales. Esta perspectiva se basa en la analogía entre las organizaciones y las máquinas. Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, la organización debe limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas.

En la compañía se llevan a cabo procesos a través de equipos de trabajo en cadena y complemento. La comunicación mediada por la tecnología se mueve en las tres direcciones vertical ascendente, vertical descendente y horizontal, además es transversal; sin embargo el contacto directo con la información está en manos de los directivos.

El Departamento de Comunicaciones trabaja de la mano con el Departamento de Gestión Humana y el Departamento de Calidad, quienes crean estrategias para el mejoramiento continuo de su sistema de gestión; sin embargo, en Marol el 19.3 % se entera de las novedades de la empresa a partir de información brindada por el departamento de mercadeo y comunicación, mientras que el 9 % lo hace a través de sus compañeros de trabajo. Un menor porcentaje, el 2.9 % y el 3.3 % se enteran por su jefe directo, gerente y/o subgerente respectivamente.

La empresa centraliza la información a través del departamento de mercadeo y comunicación apoyada por otros canales. Pero en esta encuesta particular el 65.5

% se abstuvo de contestar la pregunta; lo cual merece la pena prestarle atención para indagar el por qué no respondieron y reforzar los canales de comunicación si es necesario.

Para Scheinsohn Daniel 1993. *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi.* Los mensajes que se distribuyen en los procesos comunicativos dentro de la empresa, deben tener una estructura de códigos intencionada que genere reacciones en el campo organizacional y busque obtener una respuesta clara a un determinado comportamiento de la entidad. Desde esta óptica, Las estrategias de comunicación interna de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan se envían a través del correo electrónico, se publican en cartelera o en los espacios de trabajo comunes. Estos se realizan después de un estudio de las necesidades inmediatas de la organización y diseño de un lenguaje de fácil interpretación para las personas.

De igual modo la señalización en la empresa es de riguroso cumplimiento, exigida por entidades que vigilan constantemente la realización de su actividad. Por lo tanto, todos y cada uno de los espacios están marcados con una señalética necesaria y clara.

El Buzón de sugerencias es una estrategia que la empresa emplea externa e internamente. Las sugerencias se revisan constantemente, lo que le permite a la empresa un diagnóstico constante de su funcionamiento. Además, el tablero a disposición de los empleados, es un medio que la empresa provee para la libre expresión como estrategia del bienestar.

Sin embargo, existe un nivel alto de inconformidad con respecto a las sugerencias de mejora dadas por los empleados; sin embargo un grupo manifestó ser escuchado y tenido en cuenta al brindar sus aportes. El 54.1 % de los empleados piensa que la empresa no tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de ellos y que estas a su vez no influyen en la toma de decisiones. El 39.3 % de los empleados creen que la empresa si los tiene en cuenta y el 6.6 por cierto se abstuvo de responder la pregunta. En la otra orilla, la empresa tiene en cuenta las nuevas propuestas generadas por la mayoría de los empleados como lo afirma el 57.4 % de los empleados al manifestar que tienen la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo. Sin embargo el 39.3 % no lo cree así y el 3.3 % de ellos no respondió la pregunta.

Productividad Funcional

El modelo Laudon y Laudon 2012 *Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education.* Puntualiza las necesidades de las organizaciones y plantea

que las entidades necesitan comunicarse en dos entornos: en primer lugar necesitan información retroalimentada sobre su entorno cercano, constituido por clientes, proveedores, distribuidores, competidores, fuentes de financiación y reguladores. Y en segundo lugar, necesitan información retroalimentada sobre su entorno remoto, constituido por el clima político, la situación económica, tendencias sociales y las innovaciones tecnológicas.

El Salón Marol es un espacio diseñado como sala de juntas, reuniones internas y reuniones con proveedores. También es comedor y espacio para pequeños eventos a nivel interno. Cumple varias funciones que deberían ser delegadas en otros espacios, además la concentración de los empleados en los dos puestos de trabajo que allí se encuentran, se ve afectada significativamente en el desarrollo de estas actividades.

La opinión de los empleados con respecto a si las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación les permiten desempeñar su trabajo con normalidad, está dividida. El 52.5 % responde que estas no lo permiten mientras que el 47.5 % responden que sí.

En contraste con las ciencias administrativas están las escuelas de relaciones humanísticas que observan la productividad desde el desarrollo humano empresarial donde el trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional. FÉLIX MATEUS, Anabela febrero 2014 195-210. *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. Nº Esp.*

Paradójicamente, la mayoría de las personas encuestadas manifiestan el trabajo individual como una forma efectiva para cumplir las metas, las cifras demuestran que el 45.9 % de los empleados algunas veces trabaja de forma individual, el 21.3% siempre prefiere trabajar de forma individual, el 16.4 % casi siempre prefiere trabajar de forma individual mientras que el 8.2 % muy pocas veces o nunca prefieren hacerlo.

Taylor afirmaba que “si se tenían en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones sobre la motivación, se podrían mejorar la forma de organizar cualquier trabajo” GÓMEZ AGUILAR, Marisol 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. Málaga.* Estaba convencido de que debían

utilizarse la observación, el análisis y la intervención científicos para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales.

El 41 % responde que algunas veces se obtienen mejores resultados al trabajar de forma individual, el 24.6 % piensa que muy pocas veces se obtienen mejores resultados, el 19.7 % dice que siempre se dan mejores resultados, el 9.8 % considera que casi siempre y el 4.9 % dice nunca dar mejores resultados el trabajo de forma individual.

En un sistema integrado, los diferentes sectores de la organización de la comunicación trabajan juntos de acuerdo con la orientación de los objetivos generales propios de cada sector. Se trata de una gestión coordinada, sinérgica e integral de los esfuerzos humanos y organizacionales.

En la compañía se le da importancia a la labor realizada por los empleados por lo que ellos entienden el aporte de sus funciones a la empresa. El 96.7 % sí conoce y entiende el proceso del que su labor diaria forma parte dentro de la empresa mientras que el 3.3 % lo desconoce.

Más aún porque los empleados reconocen la importancia de su labor y cómo ésta ayuda a destacar el buen rendimiento del departamento al cual pertenece. El 83.6 % conoce cómo su trabajo contribuye a conseguir los resultados del departamento al cual pertenece, solo el 16.4 % desconoce esta información.

La productividad no es sólo una medida de la producción ni la cantidad de bienes que se ha fabricado; es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos específicos deseables, y es por medio de los procesos de comunicación organizacional que estos resultados se ven reflejados en el movimiento de la empresa. BAIN, D.1993. *Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México: McGraw-Hill*

La comunicación dentro de la organización debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información; la dimensión instrumental tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones; la dimensión estratégica considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en el mercado y planifica las acciones para lograr sus públicos estratégicos FÉLIX MATEUS, Anabela febrero 2014 195-210. *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. Nº Esp.*

La mayoría de los empleados cuentan con el material necesario y suficiente para realizar sus tareas dentro de la empresa. El 83.6 % considera que tiene la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente, por su parte el 11.5 % opina lo contrario. El 4.9 % no respondió la pregunta.

En consideración la motivación, como factor determinante en la productividad funcional, la mayoría de los empleados consideran que no hay formas de incentivar las buenas acciones en pro del logro de los objetivos de la empresa. El 60.6 % dice que no considera recibir reconocimiento por su labor de parte de sus compañeros y jefes, mientras que el 36.1 % sí lo hace. El 3.3 % no respondió a la pregunta. El 82.0 % de los empleados no recibe alguna recompensa o gratificación por sus tareas realizadas. El 13.1 % si recibe. El 4.9 % no respondió.

En cuanto a su capacidad profesional, hay claridad en la estructura del proceso de selección de recursos humanos en la identificación de competencias afines al cargo a ocupar. El 73.8 % está de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas por la empresa, mientras que el 22.9 % manifestó no estar de acuerdo. El 3.3 % hizo caso omiso a la pregunta.

Finalmente, Existe una percepción diferencial de la remuneración con respecto al cargo desempeñado dentro de la empresa. Hay una opinión dividida en la pregunta si usted considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo donde el 44.2 % respondió si y el 44.3 % respondió no. Un 11.5 % no respondió esta pregunta.

A la pregunta cree que al realizar su trabajo con excelencia tiene posibilidad de ascender en la empresa resultados Figura 1.

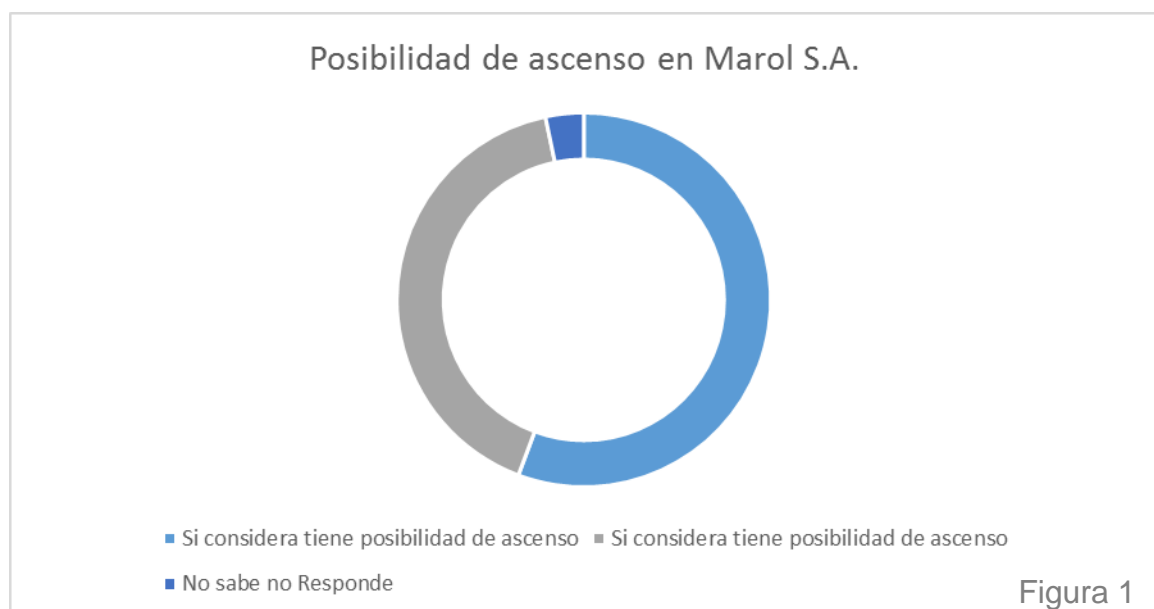


Figura 1

Discusión y conclusiones

La presente investigación identificó que es indispensable que en los procesos de comunicación entre empresa y empleado, debe haber un acompañamiento educativo y estratégico donde se tenga en cuenta los vacíos del conocimiento en cada individuo y se lleve a cabo la capacitación adecuada para lograr una comunicación asertiva que se vea reflejada en la eficacia de los procesos productivos funcionales.


En la Agencia de Aduanas Mariano Roldan / Marol S.A existe un departamento de mercadeo y comunicaciones. Sin embargo, su funcionamiento no es cuidadosamente planeado, adicionalmente no se le atribuye la suficiente importancia por parte de los directivos para que el departamento se constituya como la estrategia necesaria e indispensable para lograr los objetivos a corto y largo plazo. Por consiguiente tampoco cuenta con las herramientas que permitan su ágil desarrollo y consolidación.

De acuerdo con el planteamiento anterior, es preciso que en este caso, se tenga en cuenta la construcción de procesos de comunicación eficaces y efectivos para el trabajo de manera participativa, teniendo en cuenta la situación de los individuos, su estructura social y laboral, para transformarla y dirigirla hacia una situación comunicativa ideal que considere las necesidades de las personas y de la organización.

Por otra parte, la ejecución de su plan de acción, en cuanto a las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, da cuenta que Marol además de cumplir con requerimientos legales. Realiza campañas pedagógicas internas constantes e itinerantes, con el fin de promover espacios de trabajo limpios y procesos amigables con el medio ambiente.

Dado a que la actividad económica de Marol requiere mucha concentración y es muy susceptible al error, los empleados trabajan bajo presión y sus labores deben ser realizadas en determinado tiempo y si no logran cumplirlas se ven en la necesidad, y de manera autónoma, de extender su horario de trabajo sin recibir remuneración. Así pues la productividad de la compañía puede verse afectada negativamente.

Así mismo, el espacio de trabajo influye en el desarrollo de sus labores. Se observa poco espacio entre los puestos de trabajo lo que puede generar



desconcentración y bajar la productividad funcional de sus miembros, puesto que sus labores deben realizarse con eficacia, eficiencia y efectividad.

La información que surge en el desarrollo de los procesos, no es comunicada a todos los que interfieren en este, generalmente los directivos son quienes tienen el contacto directo, por lo tanto esto puede generar desconocimiento y entorpecer sus labores y a su vez genera reducción en la productividad de sus funciones y desmotivación.

El Departamento de Comunicaciones trabaja en equipo con los Departamentos de Gestión Humana y Calidad, esto permite que las estrategias sean más objetivas y acertadas, no obstante, se realizan para suplir las necesidades inmediatas, es decir no son planificadas ni planeadas lo que repercute negativamente en los resultados de su ejecución.

En general la empresa cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades, sin embargo algunos espacios como el Salón Marol carecen de amplitud y exclusividad, lo que puede ocasionar retrasos en los procesos, bajar la productividad funcional y la motivación de los miembros.

La señalización es muy clara, lo que permite el orden y la seguridad de sus miembros. Los empleados reconocen fácilmente esta señalética porque todos los espacios están marcados por las señales necesarias.

Conviene subrayar que Marol es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y le interesa sus opiniones. Lo anterior se supone por el uso interno que la compañía le da al buzón de sugerencias.

Así mismo, les proporcionan un tablero como espacio a su libre expresión; esto con propósito de aumentar la productividad desde el aumento proporcional del bienestar del empleado, sin embargo su uso no es constante porque los empleados disponen del tiempo justo para la realización de sus labores, poco tiempo libre que usan para el almuerzo y la pausa activa.

Marol es una empresa con estructuras operativas sólidas que en función a su actividad económica principal funciona bien, pero las estructuras de los departamentos de apoyo carecen de relevancia y trascendencia en la organización.

Los empleados en su mayoría no cuentan con la ventilación apropiada, controles acústicos ni espacios adecuados y todo esto afecta la productividad laboral. La minoría expresan sentirse cómodos en sus áreas de trabajo pues tienen espacios y ambientes adecuados para el desempeño de su labor.

La agencia de aduanas Mariano Roldan ofrece estímulos laborales por desempeño a través de medios verbales y escritos a los empleados por su buen desempeño en tareas específicas dentro de esta. En general, los empleados revelan sentirse cómodos con este plan de compensación.

Es evidente la inconformidad salarial en relación a su experiencia y a las responsabilidades a su cargo. Además, los empleados no tienen posibilidades de ascender ya que entran a cargos específicos, sin proyección, áreas con personal completo. Esta por ser una empresa familiar y por su estructura organizacional no tiene un plan de desarrollo profesional para los empleados al interior de la misma, no cuenta con proyección o crecimiento de cargos.

Finalmente, se observa que la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. es una organización con estructuras que han funcionado durante sus 37 años, sin embargo es una empresa que avanza lentamente. La comunicación interna y externa funciona a partir de sus diversas formas de llevarla a cabo sistemáticamente.

Referencias

1. BAIN, D. Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México: McGraw-Hill. 102-117.
2. FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014 195-210.
3. FISHER, D. Communication in Organizations, West Publishing Company. USA. 52-59.
4. GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007. 68 - 70.
5. LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education. 2012. 47-50.
6. SANDOVAL TÉLLEZ, María José. El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla. Mayo. 2004. Puebla editorial. 36 - 42.
7. SCHEINSON, Daniel. Comunicación estratégica. Management y

fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. (1993).

7. REFERENCIAS

1. SANDOVAL TÉLLEZ, María José. El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla. Mayo. 2004. Puebla editorial.
2. ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E. (1999) .La Visión y la Comunicación en la Gerencia...En Revista Opción Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.
3. BELÉN RIVERA, Alix; RODOLFO ROJAS, Luis; RAMÍREZ, Fanny; ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, Teresita. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. En: Revista NEGOTIUM: Ciencias Gerenciales. Vol. #2(may,2005).15
4. SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. (1993).
5. GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007
6. A.DOBKIN, Bethami. C.PACE, Roger. Comunicación en un mundo cambiante. segunda edición. México: Mc Graw-Hill, 2007. 427.
7. VAGAS D., Johnny (1998): La comunicación, como herramienta de productividad. Revista Latina de Comunicación Social, 10. Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>

8. PARRA DUEÑAS, Adriana. Productividad en las organizaciones, también un tema de comunicación. En: Dattis, consultores en comunicación. Vol. 3, may 2015; 8.
9. VELASCO SÁNCHEZ, Juan. Organización de la producción: distribuciones en la planta y mejora de los métodos y los tiempos. Tercera edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 2013.542.
10. MEJÍA, Carolina. RODRÍGUEZ, John Mario. La comunicación como un elemento de fortalecimiento organizacional. Medellín. Trabajador Social.UdeA. Ciencias sociales
11. CARRILLO HOYOS, Sandra Verónica. Comunidades y comercio: La Comunicación en el Conflicto. Lima, 2011,54. facultad de ciencias y artes de la comunicación.
12. DUQUE MONTOYA, Beatriz. Política de mejoramiento de la productividad y la competitividad del sector comercio exterior. Disponible en la Web. Simco: Sistema de Información Minero Colombiano, 19 de febrero de 2014. 29 de septiembre de 2015. <http://www.simco.gov.co/> .
13. GÓMEZ, Laura. Minería ilegal un fenómeno con 300 años de historia, Colombia: publicado en www.contrapunto.com disponible en la web desde 2012.
14. MUÑOZ HERNÁNDEZ, Mario Humberto. Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un clúster textil en Colombia: Contaduría y Administración [en línea] 2012, 57 (Abril-Junio) : [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523159011>> ISSN 0186-1042
15. BAIN, D. (1993). Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México: McGraw-Hill
16. GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, editorial gestión 2000, Barcelona España, año: 2003; 1ª edición.
17. COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial: Paidós Ibérica S.A 1999.160 págs.

18. SALAZAR VARGAS, Diego León. Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburra, Fondo de Investigación de la Corporación Universitaria, Colombia: revista lasallista de investigación - vol. 6 no. 1; 2008. P6
19. ZÚÑIGA MURILLO, Enid Sofía. Conceptos en comunicación organizacional Propuesta para la Construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa, Costa Rica: editorial Revedu; 2010. P. 21.
20. MONSALVE, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Medellín, 2005. (Trabajo social). UdeA. Departamento de trabajo social.
21. MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 19 de octubre de 2015. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf
22. ARRIBAS URRITA, A. “Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa”. Revista Latina de Comunicación Social. Nº 27 (marzo. 2000). <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>>. [Consulta: 25/04/2006].
23. DEFLEUR, Margaret. Fundamentos de la comunicación humana. Tercera edición. MEXICO: Mc Graw Hill, 2007. 377
24. PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga. 2009. 168
25. MÚNERA, Pablo Antonio. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable*. Medellín: Editorial Zuluaga.

26. FERRE TRENZANO, José María. FERRÉ NADAL, Jordi. Políticas y estrategias de comunicación, Recuperado el 2 de Junio de 2015, <http://tinyurl.com/825yxge>
27. LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education. 2012.
28. GÓMEZ, Luís, BAKIN David y CARDY, Robert. Managing Human Resources. Pearson/Prentice Hall, 2007.
29. PARDO MOLINA, Mariela. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Revista Internacional de Organizaciones RIO. N°2 Junio 2009.149-168. ISSN:2013-570X
30. MILLER, George. Lenguaje y comunicación. Amorrortu Editores, Buenos Aires.1974.
31. FISHER, D. (1993): Communication in Organizations, West Publishing Company. USA
32. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004 – 675.
33. MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall. 2008.
34. FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. N° Esp. Febrero 2014 195-210.
35. D. CARRO, Fernanda. CALÓ, Agustina. La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Argentina. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012 sitio web: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> – ISSN 2250-8465.
36. GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Universidad de Bajío. Diana Técnico. 1987.

37. MONTENEGRO E, Lina Marcela. La Comunicación Estratégica Como Ventaja Competitiva En Las Organizaciones. Universidad Católica. Pereira 2012.
38. BARRAZA, Fernando. Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Ayon pimienta Rosa maría. 2006, Universidad Autónoma de Guadalajara.
39. CARRO, Fernanda D. La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. La Plata, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. 2012.
40. CAMACHO, Ana María. KATIME, Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan. Universidad Sergio Arboleda, Escuela De Comunicación Social Y Periodismo. Santa marta. 2010.
41. JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé, 5 (1), 3-31.
42. Maccoby y Maccoby 1954, citado por Castro y Rodríguez (1997). Es una técnica en que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados o SANDOVAL TÉLLEZ, María José. El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla. Mayo. 2004. Puebla editorial.
43. ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E. (1999) .La Visión y la Comunicación en la Gerencia...En Revista Opción Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.
44. BELÉN RIVERA, Alix; RODOLFO ROJAS, Luis; RAMÍREZ, Fanny; ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, Teresita. La comunicación como herramienta de gestión

- organizacional. En: Revista NEGOTIUM: Ciencias Gerenciales. Vol. #2(may,2005).15
45. SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Argentina: Ediciones Macchi. (1993).
 46. GÓMEZ AGUILAR, Marisol. 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. Málaga, 2007
 47. A.DOBKIN, Bethami. C.PACE, Roger. Comunicación en un mundo cambiante. segunda edición. México: Mc Graw-Hill, 2007. 427.
 48. VAGAS D., Johnny (1998): La comunicación, como herramienta de productividad. Revista Latina de Comunicación Social, 10. Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>
 49. PARRA DUEÑAS, Adriana. Productividad en las organizaciones, también un tema de comunicación. En: Dattis, consultores en comunicación. Vol. 3, may 2015; 8.
 50. VELASCO SÁNCHEZ, Juan. Organización de la producción: distribuciones en la planta y mejora de los métodos y los tiempos. Tercera edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 2013.542.
 51. MEJÍA, Carolina. RODRÍGUEZ, John Mario. La comunicación como un elemento de fortalecimiento organizacional. Medellín. Trabajador Social.UdeA. Ciencias sociales
 52. CARRILLO HOYOS, Sandra Verónica. Comunidades y comercio: La Comunicación en el Conflicto. Lima, 2011,54. facultad de ciencias y artes de la comunicación.
 53. DUQUE MONTOYA, Beatriz. Política de mejoramiento de la productividad y la competitividad del sector comercio exterior. Disponible en la Web. Simco: Sistema de Información Minero Colombiano, 19 de febrero de 2014. 29 de septiembre de 2015. <http://www.simco.gov.co/> .
 54. GÓMEZ, Laura. Minería ilegal un fenómeno con 300 años de historia, Colombia: publicado en www.contrapunto.com disponible en la web desde 2012.

55. MUÑOZ HERNÁNDEZ, Mario Humberto. Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un clúster textil en Colombia: Contaduría y Administración [en línea] 2012, 57 (Abril-Junio) : [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523159011>> ISSN 0186-1042
56. BAIN, D. (1993). Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México: McGraw-Hill
57. GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, editorial gestión 2000, Barcelona España, año: 2003; 1ª edición.
58. COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial: Paidós Ibérica S.A 1999.160 págs.
59. SALAZAR VARGAS, Diego León. Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburra, Fondo de Investigación de la Corporación Universitaria, Colombia: revista lasallista de investigación - vol. 6 no. 1; 2008. P6
60. ZÚÑIGA MURILLO, Enid Sofía. Conceptos en comunicación organizacional Propuesta para la Construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa, Costa Rica: editorial Revedu; 2010. P. 21.
61. MONSALVE, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Medellín, 2005. (Trabajo social). UdeA. Departamento de trabajo social.
62. MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 19 de octubre de 2015. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf
63. ARRIBAS URRITA, A. “Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa”. Revista Latina de Comunicación Social. N° 27 (marzo. 2000).

- <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>>. [Consulta: 25/04/2006].
64. DEFLEUR, Margaret. Fundamentos de la comunicación humana. Tercera edición. MEXICO: Mc Graw Hill, 2007. 377
65. PEÑA VALLEJO, Francisco Alberto. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Segunda edición. Universidad de Málaga. 2009. 168
66. MÚNERA, Pablo Antonio. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable*. Medellín: Editorial Zuluaga.
67. FERRE TRENZANO, José María. FERRÉ NADAL, Jordi. Políticas y estrategias de comunicación, Recuperado el 2 de Junio de 2015, <http://tinyurl.com/825yxqe>
68. LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de información gerencial. Monterrey: Pearson education. 2012.
69. GÓMEZ, Luís, BAKIN David y CARDY, Robert. Managing Human Resources. Pearson/Prentice Hall, 2007.
70. PARDO MOLINA, Mariela. La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. Revista Internacional de Organizaciones RIO. N°2 Junio 2009. 149-168. ISSN:2013-570X
71. MILLER, George. Lenguaje y comunicación. Amorrortu Editores, Buenos Aires. 1974.
72. FISHER, D. (1993): Communication in Organizations, West Publishing Company. USA
73. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, 2004 – 675.
74. MEJÍA, L, Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall. 2008.

75. FÉLIX MATEUS, Anabela. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 19. Nº Esp. Febrero 2014 195-210.
76. D. CARRO, Fernanda. CALÓ, Agustina. La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Argentina. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012 sitio web: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> – ISSN 2250-8465.
77. GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Universidad de Bajío. Diana Técnico. 1987.
78. MONTENEGRO E, Lina Marcela. La Comunicación Estratégica Como Ventaja Competitiva En Las Organizaciones. Universidad Católica. Pereira 2012.
79. BARRAZA, Fernando. Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Ayon pimienta Rosa maría. 2006, Universidad Autónoma de Guadalajara.
80. CARRO, Fernanda D. La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. La Plata, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. 2012.
81. CAMACHO, Ana María. KATIME, Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan. Universidad Sergio Arboleda, Escuela De Comunicación Social Y Periodismo. Santa marta. 2010.
82. JAÉN, Marian. LUCEÑO, Lourdes. GARCÍA, Jesús Martín. RUBIO, Susana. La comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico. EduPsykhé, 5 (1), 3-31.
83. Maccoby y Maccoby 1954, citado por Castro y Rodríguez (1997). Es una técnica en que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un

grupo (entrevistados o informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone al menos la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Rodríguez, Flores &García (1999).

84. informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone al menos la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Rodríguez, Flores &García (1999).

8. ANEXOS

8.1 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 1. ENCUESTA ESCALA LIKERT.

Escala Likert para los trabajadores de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A.

A continuación usted tiene una lista que incluye diferentes aspectos relacionados con la comunicación y la productividad, sobre las que se pregunta por su grado de acuerdo o desacuerdo.

Por favor, proceda a seleccionar la frase marcando con una “X” sobre la abreviatura correspondiente al frente de la frase, teniendo en cuenta que cada abreviatura quiere decir:

(TA) = Totalmente de acuerdo

(DA) = De acuerdo

(NINI) = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(ENDESA) = En desacuerdo

(TD) = Totalmente en desacuerdo

La comunicación me llega a través del gerente.

La comunicación me llega a través del supervisor.

La comunicación me llega a través del compañero de trabajo.

La comunicación me llega a través de la intranet y/o el correo

Datos de clasificación:

Indique su género: a. Masculino b. Femenino

Indique su estado civil:

a. Soltero/a b. Casado/a c. Unión libre

d. Viudo/a e. Separado/a f. Divorciado/a

Indique su nivel de escolaridad:

a. Primaria b. Secundaria c. Técnica

d. Tecnológica e. Universitaria

Indique sus años de vinculación: _____años

Ubique su edad en uno de los siguientes rangos:

a. Menor de 25años

b. Entre 25 y 30 años

c. Entre 31 y 35 años

d. Entre 36 y 40años

e. Mayor de 40 años

Indique su clase de vinculación laboral con la empresa

- a. Término indefinido b. Término Fijo
c. prestación de servicios d. otro. ¿Cuál? _____

Observaciones

ANEXO 2. OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE. PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN.

Protocolo de observación

- Descripción del proceso de observación:

En este estudio, la observación no participante se abordó como técnica de investigación social sustentada en un enfoque etnográfico. Esta observación se caracteriza por la recolección de información que realizan los investigadores como observadores no implicados. Ellos observan a un grupo, sus comportamientos, ritmos y cotidianidad durante un tiempo determinado. En el caso específico de esta investigación serán observados los procesos de comunicación y su influencia en la productividad funcional de los empleados de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A.

- Objetivo de la observación:

Hacer un diagnóstico y análisis comprensivo de los procesos de comunicación llevados a cabo en la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A su influencia en la productividad funcional, es decir, el desempeño en las labores de sus empleados.

- Participantes (recursos humanos y técnicos).

- ✓ Investigadores.

- ✓ Trabajadores y directivos de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A.

- El proceso de observación seguirá las fases que se describen a continuación:
 - ✓ Primera aproximación al campo (elección de los lugares a registrar).
 - ✓ Exploración (observación de los espacios elegidos y registro de espacios, tiempos actores y acciones o prácticas)
 - ✓ Descripción y primera reconstrucción reflexiva de lo observado.
 - ✓ Estudio a fondo (análisis e interpretación)

8.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

ANEXO 3 CONSENTIMIENTO INFORMADO.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Esta investigación de la Fundación Universitaria Luis Amigó en convenio con la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. busca comprender la influencia que ejercen los procesos de comunicación en la productividad funcional de sus empleados. De manera que en cada uno de ellos manifieste la forma como la comunicación aporta cualitativamente en el desempeño de sus labores.

Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y sólo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender las prácticas educativas y comunicativas que tejen el surgimiento y el desarrollo de los procesos de comunicación de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A.

8.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

ANEXO 4. FICHA TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

8.3.1.1 El cuadro sinóptico: sirve para sintetizar información de forma tal que sea más rápido de leer y más simple de entender. Se usa para comparar dos temas, o dos variantes o más de un mismo tema. Sirve para organizar el contenido de conocimientos de manera sencilla, lógica y condensada. Se usa principalmente para permitir organizar ideas y/o conceptos que después se materialicen en proyectos productivos.

8.3.1.2 Esquema de contenido: la organización efectiva, lógica y adecuada de la información. Es una herramienta que permite ordenar el conocimiento e ideas, para luego redactarlas y divulgarlas. Para elaborar un esquema de contenido, se tiene que tener en cuenta un conjunto de ideas principales que definan al tema central investigado. Estas ideas principales sostienen la exposición o argumentación planteada, son ideas claves que configuran el desarrollo del contenido; las mismas que se desarrollan con el respaldo de ideas secundarias. En un esquema de contenido tenemos en cuenta estas ideas: una vez delimitado y seleccionado el tema, escribimos las ideas principales y dentro de estas las secundarias.

8.3.1.3 Mapas conceptuales: facilita el desarrollo de ideas y la comprensión de textos de forma breve y simple por medio de una organización y representación de ideas

principales de un tema de estudio que a su vez sirve de apoyo y/o retroalimentación.

8.3.1.4 Encuestas: es un método para recabar información ya sea sobre la opinión de las personas ante un suceso o producto o sobre datos. La función de las encuestas es proporcionar datos verídicos, a partir de los cuales se toman decisiones.

8.3.1.5 Entrevistas: La entrevista tiene como función obtener información sobre un personaje a través del dialogo que se establece entre el entrevistado y el entrevistador.

8.3.1.6 Focus group: tipo de entrevista de grupo compuesto por personas a las que compete un mismo tema de conversación. La función es obtener información sobre sus opiniones, actitudes, experiencias y expectativas con el tema en cuestión. Es un método de encuesta rápida que resulta interesante en evaluaciones de proyectos o programas en cuanto a impacto.

8.3.1.7 Escala Likert: mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se construye en función de una serie de respuestas que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un tema en cuestión.

8.3.1.8 Datos estadísticos: sirven para realizar el análisis de los datos almacenados en una hoja de cálculo. Permitiendo por ejemplo obtener el número de entradas de datos o el valor promedio de los mismos.

ANEXO 5. FICHA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO.

8.3.2.1 Ficha de análisis de contenido

| Análisis de la empresa Inversiones Mal Abrigo S.A.S | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------|---|--|--------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Funcionamiento comunicacional | | | | | | | | | | | | | | |
| LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL | | | | | PRODUCTIVIDAD FUNCIONAL | | | | | | | PROCESOS DE COMUNICACION | | |
| canales de comunicación | Comunicación interna | Comunicación externa | Comunicación informal | Comunicación formal | clima y/o cultura organizacional | Motivación miembros | Control del tiempo | captación de significados de los mensajes | Nivel entre los cargos (estatus) de los miembros | Espacio de trabajo | Equipos de Trabajo | comunicación vertical descendente | comunicación vertical ascendente | comunicación horizontal |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

8.3.2.2 Ficha de análisis de contenido con datos

