



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

“LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA
EN EL JARDÍN DE NIÑOS PETER PAN”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ALDO RAIR VELÁZQUEZ CRUZ

Director de Tesis:
MTRA. ZULLY TOVAVEN CONSTELA

Revisor de Tesis:
MTRO. JUAN CARLOS HERRERA FERNÁNDEZ

BOCA DEL RÍO, VER.

OCTUBRE 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RECONOCIMIENTOS

Quiero reconocer que esta tesis, fue un trabajo en el que participaron personas que me ayudaron a lograr esta meta, entre ellas:

Mi madre María Iraís Cruz León, por su paciencia, recomendaciones y, conocimiento de estilo y estructura.

A la Universidad Autónoma Veracruz Villa Rica, que me brindó la experiencia en investigación y el apoyo bibliográfico para desarrollar el contenido. *Mi alma Mater.*

Mi asesora Zully Tocavén, por todo su apoyo, confianza, conocimientos y asesoría académica inmejorable, que brindó a lo largo de los estudios.

Al Director de la Lic. de Ciencias de la Comunicación Juan Carlos Herrera, por el apoyo administrativo, revisión de redacción, pero sobre todo por su motivación, entusiasmo y seguimiento para la conclusión de esta tesis.

A mis compañeros de la Licenciatura y a Ivette Gómez Ferrer, por sus observaciones, apoyo y compañía en los momentos de mayor compromiso.

Y sobre todo al Jardín de Niños Peter Pan, que me brindó el acceso a sus instalaciones y personal, para llevar a cabo esta investigación.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a la persona más importante en mi vida, María Iraís Cruz León, quien fue pilar en mis estudios y apoyo para culminar este proyecto, a Jesús Armando Velázquez Cruz y a Jesús Velázquez Perlestayn, por su gran apoyo en los momentos más difíciles de este trayecto, a mi familia por su amor y motivación, a mis amigos y en especial a Ivette Gómez Ferrer y la familia Gómez Ferrer por ser parte de mi vida y brindarme las mejores experiencias.

A mi Universidad por ser el cimiento en mi licenciatura como en mi tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la vida para disfrutarla y lograr mis metas.

A mis padres por el amor los cuidados y sus sabios consejos.

A mis abuelitos, tíos y primos por su cariño y pensamientos.

Al corporativo CECAPRO por su impacto en mi vida profesional.

A todas las personas que aportaron su apoyo incondicional y ejemplo a mi vida profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 HIPÓTESIS	7
1.4.1 Hipótesis de trabajo	7
1.4.2 Hipótesis nula	7
1.5 VARIABLES	7
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	7
1.7 TIPO DE ESTUDIO	8
1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	12
1.10 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	13
1.10.1 Confiabilidad y validez	18
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS	21
1.12 PROCESO	21
1.13 PROCEDIMIENTO	22

1.14 ANÁLISIS DE DATOS.....	23
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	25
1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	25
CAPÍTULO 2	26
MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.1 COMUNICACIÓN.....	26
2.1.1 Definición de comunicación	27
2.1.2 Tipos de comunicación	28
2.1.3 Teorías, modelos y elementos de la comunicación	31
2.1.3.1 Teorías de la comunicación	35
2.2.1 Definición e importancia de la comunicación organizacional.....	
2.2.2 Evolución de la comunicación en las organizaciones	49
2.2.3 Perspectivas de la comunicación organizacional.....	50
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	51
2.3.2 Comunicación horizontal.....	54
2.3.3 Comunicación vertical.....	56
2.3.3 Clima laboral.....	61
2.3.4 Herramienta de implantación y desarrollo de competitividad organizacional, de reglas y su gestión armónica	63
2.4 COMUNICACIÓN EXTERNA.....	65
2.4.1 Identidad e imagen institucional.....	65
2.4.2 Propaganda, publicidad, promoción y relaciones públicas	66
2.4.3 Atención y servicio al cliente.....	68
2.5 TALLER DE COMUNICACIÓN	71
2.5.1 Fundamentación del taller.....	73

c) <i>Diagnóstico: Análisis FODA</i>	78
CAPÍTULO 3	82
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	82
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	82
CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA	107

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1: MODELO DEL EXPERIMENTO	12
CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN	17
CUADRO 3 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	20
CUADRO 4 INSTRUMENTO FINAL	20
CUADRO 5 TIPOS DE COMUNICACIÓN	31
CUADRO 6 ANÁLISIS FODA DEL JARDÍN DE NIÑOS PETER PAN	80
CUADRO 7 PROGRAMA DEL TALLER	81

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN 1 PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA	35
IMAGEN 2: ESTÍMULO RESPUESTA	41
IMAGEN 3 DIAGRAMA DE LASSWELL	42
IMAGEN 4 MODELO DE SHANNON Y WEAVER	43
IMAGEN 5 MODELO DE BERLO	44

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL: VISIÓN Y LOGO DEL JARDÍN DE NIÑOS PETER PAN	83
GRÁFICA 2: IMAGEN CORPORATIVA	85
GRÁFICA 3: IMAGEN EXTERNA	88
GRÁFICA 4: COMUNICACIÓN EXTERNA	89
GRÁFICA 5: PUBLICIDAD	92
GRÁFICA 6: COMUNICACIÓN INTERNA	94
GRÁFICA 7: COMUNICACIÓN VERTICAL	97

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se puede apreciar el auge que ha tomado la comunicación organizacional en las empresas a nivel mundial, como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la institución, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la firma. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual *“suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”* (ROBBINS, 1998)¹

El presente estudio planteó la realización de un taller que sirviera como punto de partida para los encargados de comunicar el cambio en una empresa. A lo largo de este reporte se esbozan una serie de elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de arrancar un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional.

¹ ROBBINS, P. S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. España: Prentice Hall .

En el capítulo 1 se presenta la metodología de la investigación, conformada por el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos del estudio y la hipótesis descriptiva, que postula que un taller de comunicación interna y externa si puede lograr una comunicación organizacional eficaz dentro y fuera del jardín de niños Peter Pan. En este mismo apartado se describen tanto el tipo de estudio como el diseño, además de la población y la muestra; asimismo se refieren las variables, el instrumento y el procedimiento que se siguió para la recopilación de datos.

En el capítulo dos se exponen los conceptos y temas que están relacionados con el campo investigado, con la finalidad de ostentar los soportes teóricos, que permitieron desarrollar el taller y su análisis correspondiente. Para este apartado se utilizó bibliografía variada y actualizada, recurriendo a diversos autores para combinar sus conocimientos con la experiencia y enseñanza de los autores clásicos de la comunicación.

En el tercer capítulo se encuentra el análisis e interpretación de los datos recopilados antes y después del taller de comunicación organizacional, en las dimensiones de conocimiento de la misión, visión y logo institucional, imagen corporativa, comunicación externa, comunicación interna y atención al cliente.

Finalmente se presentan las conclusiones en las que se describe si se cumplió con el objetivo de la investigación y los resultados que las fundamentan; asimismo, en otra sección se presentan las propuestas con base en las áreas de oportunidad detectadas.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el siglo XIX, época en la que ya se había planteado el concepto de comunicación organizacional, hasta la actualidad que ya es ejecutada como una disciplina independiente, esta rama de la comunicación ha tomado gran valor e interés cuando se trata de las relaciones humanas y, mayormente, desde el punto de vista del manejo de organizaciones.

A pesar de la bautizada “era de la información”, de la época de los hipermedios y de atravesar por el desarrollo de las redes sociales, existen hoy en día un sinnúmero de críticas hacia la forma de organizar y de llevar a cabo dicha comunicación. Y es aquí donde toma importancia este proyecto, ya que el factor al que se refieren estas críticas se ha convertido en un problema preocupante y recurrente dentro de diversas empresas.

Esta investigación es considerada necesaria ya que se busca implementar un proyecto que mejore la calidad del servicio, atención y ambiente de trabajo dentro de una organización dedicada a la enseñanza del nivel preescolar en el sector privado; de manera específica a través de un estudio de caso en el jardín

de niños Peter Pan, entidad que a pesar de ser de nueva creación y con mínima población, necesita contar con un excelente desempeño en el terreno de la comunicación a nivel laboral.

Existen diferentes alternativas para mejorar la comunicación en una compañía. En especial son de gran utilidad los talleres de comunicación que ayudan a mejorar el entendimiento entre los trabajadores, con el fin de lograr mayores rendimientos. Se dice que la comunicación es la parte fundamental para la armonía y el trabajo en equipo, así que estos cursos suponen ser de gran categoría y utilidad.

De estas consideraciones surge la siguiente pregunta:

¿Un taller de comunicación interna y externa puede lograr una comunicación organizacional eficaz dentro y fuera del jardín de niños Peter Pan?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un elemento de gran importancia de las relaciones humanas, pues el ser humano, por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización. En términos generales, se considera que la comunicación es un proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona; en el caso de las empresas, esto es una actividad diaria y siempre fundamental, sobre todo en aquellas dedicadas a la prestación de servicios, como son los planteles educativos de todos los niveles. De ahí la relevancia que tiene la comunicación organizacional para el logro de los objetivos de cualquier entidad.

Lo más importante para un profesional en ciencias de la comunicación que está enfocado hacia el ramo organizacional es, sin duda, conocer y utilizar las herramientas y habilidades que, aplicadas constantemente, lo ayudarán a

emprender o trabajar en una institución con el fin de mejorar la comunicación y el entendimiento dentro de ésta, tanto con el personal interno como con los mismos clientes externos.

El interés de este proyecto es incrementar el conocimiento de los futuros emprendedores, directores, comunicólogos, administradores o cualquier otra persona interesada en aprender cómo, a través de herramientas como los talleres de comunicación, se puede fomentar una buena relación humana dentro de una institución educativa con la finalidad de que ésta pueda desarrollarse, ser redituable económicamente, generar empleos y, lo más importante, sentar los principios académicos, brindando educación de calidad, para los profesionales del mañana.

Esta investigación es de suma importancia ya que, si no se hiciera, el jardín de niños Peter Pan, no contaría con bases sólidas y bien documentadas acerca de cómo hacer crecer la comunicación interna entre personal y dirección, así como entre personal y clientes; y, a su vez, el estudio realizado puede servir como ejemplo para muchas otras empresas educativas privadas.

Los beneficios a corto plazo que se pretenden son muy claros: recopilar el conocimiento bien fundamentado de la situación del jardín de niños Peter Pan para encontrar los aspectos que pudieran estar limitando su crecimiento; o simplemente detectar los puntos que, activados de manera positiva, podrían acelerar su desarrollo y así plantear este caso como guía para la dirección y comunicación de instituciones cuyo giro o necesidades fueran similares.

En cuanto a los beneficios a largo plazo, se pretende crear una fuente de conocimiento que ayude a mejorar la comunicación de muchas organizaciones educativas y así incrementar sus rendimientos tanto de calidad de enseñanza como económicos, estructurales, administrativos y de imagen corporativa, que hoy en día se tornan tan necesarios.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Comprobar si un taller de comunicación interna y externa puede lograr una comunicación organizacional eficaz en el jardín de niños Peter Pan.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir qué es la comunicación organizacional y cuáles son sus elementos.
- Describir las estrategias que existen para mejorar la comunicación organizacional en cualquier entidad.
- Diseñar y aplicar un taller de comunicación organizacional para el jardín de niños Peter Pan.
- Analizar si dicho taller logra mejorar la comunicación organizacional dentro del plantel.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis de trabajo

Un taller de comunicación interna y externa puede lograr una comunicación organizacional eficaz dentro y fuera del jardín de niños Peter Pan.

1.4.2 Hipótesis nula

Un taller de comunicación interna y externa no puede lograr una comunicación organizacional eficaz dentro y fuera del jardín de niños Peter Pan.

1.5 VARIABLES

VD: Comunicación organizacional eficaz

VI: Taller de comunicación interna y externa

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VD: Comunicación organizacional eficaz

Definición real: Son las estrategias o actividades que facilitan la libre circulación de información dentro de la empresa entre los empleados y directivos, así como de manera externa entre miembros de la organización y los clientes o su medio, de manera que se produzca el efecto esperado o vaya bien en una determinada cosa.

Definición operacional: La comunicación organizacional eficaz se evaluó mediante un instrumento que consideró los siguientes indicadores relacionados con la institución y con el desempeño y la percepción de su personal:

- Imagen externa
- Imagen corporativa
- Comunicación vertical
- Comunicación interna y externa
- Conocimiento institucional

VI: Taller de comunicación interna y externa:

Definición real: Lugar donde se combina la teoría con la práctica y que busca permitir el desarrollo del trabajo de equipo, el aprendizaje en torno a un proyecto, el trato y la correspondencia entre dos o más personas, para la generación del pensamiento creativo y autónomo, así como encontrar soluciones e ideas nuevas y de mejora, tanto con el personal y directivos de una organización así como el público y entorno.

Definición operacional: Se llevó a cabo un taller de comunicación en el cual se abordaron temas relativos al ser y al quehacer de la entidad, tales como: imagen corporativa e imagen externa, conocimiento institucional (misión, visión y servicios), comunicación interna y atención al público.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación tiene como finalidad explicar de qué manera puede favorecerse la comunicación interna y externa del Jardín de Niños Peter Pan con un taller de comunicación eficaz. Por ello está basada en la metodología cuantitativa, la cual trata de analizar los hechos objetivos sometidos a leyes generales, es decir, someter la realidad a controles medibles que permitan realizar una tesis extra probable y generalizable. Las metodologías cuantitativas se sustentan en una teoría positivista del conocimiento según la cual todos los sucesos del mundo responden a regularidades básicas que pueden ser descritas a través de generalizaciones y expresados en leyes; de ahí que dentro de este paradigma se tienda al uso de técnicas estandarizadas bajo la premisa, como señala Olabuénaga (citado en Llopis Goig, 2004)², de que *“el mundo social constituye un sistema de regularidades empíricas y objetivas, observables, medibles, replicables y predecibles”*.

Según el análisis y alcance de los resultados, se trató de un estudio descriptivo porque estuvo dirigido a detallar cómo se comportaba el fenómeno de la comunicación interna y externa con relación al taller de comunicación eficaz; la investigación se llevó a cabo midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; pero siempre partiendo del principio de que, desde el punto de vista científico, que al describir es posible medir.

² LLOPIS, G. R. (2004). Grupos de discusión. España: ESIC. p.23

De acuerdo con el período y secuencia de estudio, fue longitudinal porque, aún realizada en un periodo de tiempo muy breve, estudió las variables simultáneamente en diferentes momentos: en un diagnóstico, durante la ejecución de los ejercicios y al finalizar el taller. Esto se ajustó a la definición de Namakforoosh (2000)³, según la cual las investigaciones longitudinales son aquellas que realizan más de una medición de la variable a estudiar, en la misma población y en distintas fechas, con el fin de comprobar si hay cambios en el desenvolvimiento de ésta.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se centró en el estudio de caso, método que se ha utilizado ampliamente para comprender una situación o tema particular dentro del ámbito educativo. Desde esta perspectiva, para Yin (citado en Restrepo, 2008)⁴, consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas y se orienta a la comprensión profunda de una realidad singular. Por otro lado, para Stake (citado en Sabariego Puig *et al*, 2009) es la indagación de la particularidad y de la complejidad de un asunto singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.

El diseño se mantuvo en el nivel preexperimental o de control mínimo al modificar a voluntad una de la variables (en este caso, el taller de comunicación eficaz); asimismo se considera preexperimental por la falta de control total de variables externas; para informar de lo que sucede cuando deja de actuar la variable experimental, es preciso ampliar este diseño con una nueva medida del grupo sin influjo del estímulo o sin que se llegue al control total de las variables

³ NAMAUFOROOSH, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa. p. 88

⁴ RESTREPO, M. d. (2008). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*.

externas. Este tipo de estudios, menciona Ortiz Uribe (2004), se caracteriza, como se dijo, por su bajo nivel de control y, por lo tanto, baja validez externa e interna

Para realizarla se hizo uso de un diseño experimental con un solo grupo en pretest y postest. Su esquema es 01 X 02, sin grupo control. El pretest-postest con un grupo consiste en determinar una situación a través de un análisis, desarrollar un plan de mejora o cambio, evaluar la misma situación y determinar si después de la intervención se logró el objetivo deseado. Dicho de otro modo, siguiendo a Moreno B. (2000)⁵, el investigador inició realizando una medición de la variable dependiente para establecer cuál era la situación de los sujetos antes de la acción de la variable experimental –el taller-; luego los expuso a dicha variable para, finalmente, realizar otra medición con el fin de comparar los resultados de ambas y determinar si existió una diferencia significativa entre una y otra que pudiera atribuirse al factor experimental introducido.

El diseño de esta investigación es un estudio de caso porque se estudiará a un sólo grupo empleando el pretest-postest con la intención diagnosticar, a través de un instrumento, la situación en cuanto a comunicación organizacional que se tenía en el Jardín de Niños Peter Pan para luego intervenir con un curso de comunicación y después evaluar nuevamente con el mismo instrumento para observar si se logró el cambio deseado.

En cuanto a las operaciones preoperatorias del experimento se pueden destacar:

- Análisis de la hipótesis y determinación del estímulo (taller de comunicación eficaz)
- Formación del grupo experimental
- Medición del grupo antes y después del taller: aplicación de las técnicas de recopilación de datos

⁵ MORENO, B. E. (2000). *Introducción a las técnicas de investigación*. ATEN: España. p.94

- Construcción del modelo del experimento y significación de resultados: diagrama dividido en seis partes iguales que correspondan a las medidas antes y después del grupo experimental. La diferencia entre la medida antes y después indica que si es elevada, quiere decir que el experimento no revoca la hipótesis y lo contrario si es baja. Estadísticamente se puede emplear la escala de Likert o la Ji cuadrada.

CUADRO 1: MODELO DEL EXPERIMENTO

Grupo experimental	Antes del taller comunicación eficaz X0	Después del taller comunicación eficaz X1	Respuesta esperada X2
Comunicación interna			20 puntos
Comunicación externa			15 puntos
Comunicación vertical			15 puntos
Imagen corporativa			5 puntos
Imagen externa			5 puntos
Conocimiento institucional			5 puntos

Este cuadro busca dar una representación de la situación inicial del experimento y los resultados obtenidos después de su realización

Variación en la comunicación interna = puntos después del taller (-) puntos antes del taller. En cuanto a la diferencia en la variación de los puntos de la respuesta esperada y la obtenida después del taller, si la diferencia es mínima se mantiene la hipótesis: un taller de comunicación interna y externa si puede lograr una comunicación organizacional eficaz dentro y fuera del jardín de niños Peter Pan.

Variación en la comunicación eficaz: $d = X2 - X1$. Si la diferencia es elevada se rechaza la hipótesis.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, y del cual se harán extrapolaciones. En este caso se consideró como población a todos los empleados del Jardín de Niños Peter Pan y el personal directivo del plantel.

Por tratarse de una población pequeña no se tomó una muestra, sino que se decidió trabajar con el universo en su conjunto, llevándose a cabo el levantamiento de datos con una directora, un subdirector y tres maestras.

1.10 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se utilizó para realizar la recolección de datos de las variables fue la siguiente:

1. *Entrevista estructurada individual*: La entrevista consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema, mientras que el investigado proporciona la información que le es solicitada. La entrevista, para este estudio, se desarrolló antes y después del taller, permitiendo con esto contrastar los resultados.

De acuerdo con la técnica aplicada, el instrumento que se empleó para la obtención de la información, fue el:

- *Cuestionario estructurado*

Este instrumento consistió en una serie de preguntas cerradas que se le formuló por igual al personal del plantel con la finalidad de conocer, a través de ella, cuáles son sus opiniones acerca de la situación del Jardín Peter Pan en cuanto a su comunicación organizacional, tanto interna como externamente.

Al ser el cuestionario de preguntas cerradas, las opciones bien definidas dan la información precisa de lo que interesa, y deja de lado las posibles desviaciones del pensamiento propio del encuestado. Este instrumento estuvo compuesto por 13 preguntas que abarcaron 7 dimensiones: conocimiento de la

institución, imagen corporativa, imagen externa, comunicación interna, comunicación externa y comunicación vertical (ver su distribución en el cuadro No 2 operacionalización).

El cuestionario para los directivos contiene las mismas preguntas que el de las maestras; sólo cambiarán el lenguaje y la redacción de las preguntas, manteniéndose el mismo contenido.

Las opciones de respuesta, en todos los ítems, son 5 y constituyen una escala que va desde una impresión positiva hasta una negativa. A continuación se presentan las diferentes alternativas de respuesta que se plantearon en el cuestionario con su correspondiente valor.

- *Muy buena, más que suficiente, excelente, bastante, muy bien:* No es necesario un cambio ni mucho trabajo ya que todo está saliendo de la mejor manera y no es necesario preocuparse. Valor: 5 puntos.
- *Bien, suficiente, mucho, buena:* La situación es positiva pero un ligero cambio haría que pudiera ser mejor. Valor: 4 puntos.
- *Regular, más o menos, medianamente suficiente:* La situación no es negativa; pero tampoco positiva y se debe mejorar. Valor: 3 puntos
- *Mala, No mucho, No es suficiente:* La situación es negativa; no alarmante, pero sí es necesario un cambio o trabajar en ella. Valor: 2 puntos.
- *Muy mala, no existe publicidad, no me agrada, no sabía que existían un logotipo, una misión y una visión del jardín, sólo los conozco por su nombre:* La situación es alarmante se necesita hacer un cambio de inmediato y trabajar en ella. Valor: 1 punto.

La escala de medición de los instrumentos fue por intervalos, ya que se estableció una diferencia entre las categorías y un orden entre ellas, otorgándosele un valor numérico a cada opción.

CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Comunicación interna y externa eficaz	Son las estrategias o actividades que facilitan la libre circulación de información dentro de la empresa entre los empleados y directivos, así como de manera externa entre miembros de la organización y los clientes o su medio, de manera que se produzca el efecto esperado o vaya bien en una determinada cosa.	• Conocimiento institucional	Logo Misión Visión	1	Entrevista individual	Cuestionario cerrado
		• Imagen corporativa	Identificado comprometido	2		
		• Imagen externa	Ambiente agradable Higiene Condiciones óptimas	3		
		• Comunicación externa	Buena atención: Sonrisa Cordialidad Tomar en cuenta los comentarios Dar respuestas a dudas Trato personalizado Publicidad: suficiente variada y varios métodos	4, 5 y 6		
		• Comunicación interna	Dirección- maestra Fluida, constante, positiva agradable. Flexibilidad necesidades docentes: interesada, ayuda, resuelve, escucha, atiende. Reacción opinión de proyectos: interesada, ayuda, resuelve Resolución necesidades laborales: resuelve rápido y escucha	7,8,9 y 10		
• Comunicación vertical	Comunicación compañeros: equipo, diferencias y sentirse a gusto. Ambiente laboral: agradable y espacio laboral Conocimiento de los compañeros: amigos íntimos, conocidos, sólo el nombre	11,12 y 13				

En este cuadro se muestran las características esenciales de la medición de las variables. Creación propia

Sobre la planificación del contenido del cuestionario, la finalidad de esta etapa es:

1. La especificación del tipo de pregunta más adecuada, eligiéndose las preguntas cerradas.
2. La elección de las categorías, en sus casos, que más convengan a cada pregunta y a los objetivos que se persiguen con ellas.
3. La determinación del número de preguntas, de su orden y disposición (se presentaron por dimensiones para su prueba piloto; después, al encuestado se le presentaron sin el nombre de las dimensiones)
4. La selección de las características de la población que interesan a la investigación
5. La elección de la forma de aplicar el cuestionario, sea por escrito o con intervención del encuestador, decidiéndose usar este último sistema.

El cuestionario que se aplicó puede verse en el anexo 1.

1.10.1 Confiabilidad y validez

Para darle al instrumento confiabilidad y validez se aplicaron tres pruebas piloto a personas de una institución de giro similar y con características parecidas a la que se consideró objeto de estudio para saber si es familiar un cuestionario de esta naturaleza para un entorno parecido al de la población que se analizaría; otro a un grupo de especialistas en comunicación organizacional con el fin de saber si las preguntas eran las adecuadas para lograr el objetivo propuesto y otro a un grupo de personas fuera de toda vinculación con el tema para saber si el cuestionario resultaba entendible para casi cualquier persona.

Después de haber recibido las opiniones de los sujetos piloto, se analizaron sus respuestas y se tomó la decisión de hacer las correcciones pertinentes antes de considerar como adecuado el instrumento diseñado.

El juicio crítico sobre el cuestionario se puede dividir en dos partes: una sintética y otra específica. La sintética se refiere a:

1. La adecuación de las preguntas o ítems del cuestionario a la finalidad u objetivo de la investigación.
2. La estructura y disposición equilibrada y armónica o no de sus partes.
3. Se verá si no falta ninguna parte o conjunto de preguntas esenciales al fin que se pretende.
4. Se examinará si el instrumento es más largo de lo debido y si algunas preguntas son reiterativas o superfluas.

En cuanto a la parte específica se analizará cada ítem por separado, indicando el carácter de la pregunta, su tipo, su función en el cuestionario y si su formulación se ajusta a las reglas enumeradas.

Un procedimiento para comprobar la seguridad del cuestionario es el llamado retest, que consiste en aplicaciones repetidas de aquel a las mismas personas, dentro de un breve espacio de tiempo.

CUADRO 3
CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

CONFIABILIDAD				
Instrumento	Número de veces que fue administrado.	Número de versiones	Número de participantes que proveen los datos.	Inquietud o pregunta que contesta.
Cuestionario	1 vez a cada participante. * Maestras * Directivos	Dos versiones: * Para maestras * Directivos	* 2 maestras * 2 directivos	¿La respuesta a los ítems es coherente? ¿Fue aplicado a cada niño en igualdad de condiciones que establece la prueba? ¿La respuesta a los criterios es objetiva?
Cada uno de los instrumentos se realizó con una cantidad de ítems acordes para generar confiabilidad sin provocar cansancio.				

Este cuadro muestra los elementos que le darán confiabilidad y credibilidad a los resultados del experimento. Creación propia

CUADRO 4
INSTRUMENTO FINAL

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL			
Instrumento	Número de veces que fue administrado.	Número de versiones	Número de participantes que proveen los datos.
Cuestionario	2 veces Antes y después de la aplicación del Taller.	Dos versiones: * Para maestras. * Para directivos	* 3 maestras. * 2 directivos

Se muestra la forma y las veces de aplicación del instrumento. Creación propia

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se entregó un cuestionario a cada docente (2), a cada directivo (2), haciendo una muestra total de 4 sujetos.

La primera aplicación fue en el mes de agosto; el taller se realizó entre septiembre y octubre, por lo que la segunda aplicación del instrumento fue en octubre. Las preguntas del pretest y postest serán las mismas.

La aplicación se hizo de manera personal al concluir la jornada de actividades de los niños de preescolar, en el espacio de la dirección. El tiempo para responder el instrumento fue de aproximadamente 20 minutos.

Para el levantamiento de los datos correspondientes a las maestras y directivos en un solo día se llevó a cabo la aplicación del instrumento para evitar sesgos en sus respuestas.

Los datos recopilados se vaciaron en las tablas correspondientes, las cuales tienen tantas filas como preguntas realizadas por dimensión; en cuanto a las columnas, se incluyen los sujetos y las opciones de respuesta que éstos

podrían haber dado durante el pretest y el posttest. Ejemplo de estas tablas se muestran en los anexos 2 y 3.

1.12 PROCESO

1. Elaboración del protocolo metodológico.
2. Selección de la población.
3. Elaboración del instrumento.
4. Recopilación de los datos obtenidos como diagnóstico del trabajo de campo.
5. Realización del taller de comunicación.
6. Recopilación de los datos obtenidos posteriormente a la modificación de la variable independiente.
7. Análisis de los resultados.
8. Elaboración de conclusiones.

1.13 PROCEDIMIENTO

- Se escogió el tema de estudio.
- Se realizó el planteamiento al problema a estudiar.
- Se elaboró una justificación del trabajo.
- Se establecieron los objetivos del trabajo, tanto el general como el específico
- Se creó una hipótesis como punto de partida; al igual como una hipótesis nula y alterna).
- Se definieron las variables.
- Se identificó el tipo de estudio
- Se realizó el diseño de la investigación

- Se determinaron las características de la población.
- Se tuvo acercamiento a los sujetos de estudio.
- Se diseñó el instrumento de medición, estableciéndose para éste su fundamentación, método de aplicación, confiabilidad y validez
- Se explicó la manera en la cual se haría la recopilación de los datos.
- Se aplicó la primera prueba piloto, la cual sirvió para analizar y evaluar la estructura del instrumento con el fin de comprobar si se llegará con éste a lograr los objetivos planteados.
- Se aplicó una segunda prueba piloto, teniendo el instrumento las correcciones debidas.
- Se aplicó el instrumento final.
- Se vaciaron los datos obtenidos en la tabla correspondiente.
- Se llevó a cabo el taller de comunicación.
- Se aplicó el instrumento en postest.
- Se vaciaron los datos durante la posprueba en la tabla diseñada.
- Se compararon los resultados obtenidos antes y después de la participación de los sujetos en el taller de comunicación.
- Se Interpretaron los datos obtenidos.
- Se formularon las conclusiones del estudio.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

La etapa de análisis de datos se dio posterior a la aplicación de los instrumentos empleando la estadística descriptiva con la finalidad de caracterizar, visualizar y resumir los datos originados a partir de los fenómenos de la *Comunicación organizacional eficaz, a partir de sus dimensiones:*

- Imagen externa
- Imagen corporativa
- Comunicación vertical
- Comunicación interna y externa
- Conocimiento institucional

Siguiendo este procedimiento:

El procedimiento para el procesamiento de los datos y presentarlos de manera tal de realizar los análisis correspondientes, fue el siguiente:

1. Categorización analítica de los datos.

a. Los datos que fueron recogidos con anterioridad, se sometieron a la clasificación y codificación de esa forma lograr una nueva o mantener la actual interpretación de los hechos recogidos.

b. Procesamiento de la información mediante la disposición del grueso de datos para organizarla y proceder a la ordenación de la información.

2. Calificación y tabulación de los datos.

a. Tabulación de la información mediante tablas de frecuencias, donde se determinan los casos que encajan en los distintos indicadores.

De las cuales se midió la frecuencia absoluta y relativa, asimismo la moda que determinó a partir del valor con una mayor frecuencia en una distribución de datos;

3. Análisis e integración de los datos.

a. Se relacionó y se compararon los contenidos documentales obtenidos e integrados en forma holística.

b. Los procedimientos utilizados para realizar la tabulación, análisis y la interpretación de los datos recopilados fueron realizados a través de Excel para Windows 2010, posteriormente a raíz de las tablas de frecuencias se plasmaron histogramas que es una representación gráfica de la variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados, permitiendo visualizar al investigador los rangos más elevados y de menor preponderancia, a partir de las comparaciones entre los indicadores y sus valores. De esta manera se ofrece una visión en grupo permitiendo observar una preferencia, por parte de las maestras y directivos hacia las dimensiones dentro de los valores establecidos. Así pues, se pudo evidenciar los comportamientos, observar el grado de homogeneidad, acuerdo o concisión entre los valores de todas las partes que componen la muestra.

2. **Interpretación de los datos.** Finalmente se presentó la explicación de los resultados en relación al objetivo y pregunta de investigación, así como de la generación de la hipótesis.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La investigación es importante por ser una cuestión práctica y de valor metodológico en la aplicación del taller, sobre todo al nivel de preescolar, ya que se lleva la comunicación organizacional al ámbito educativo, y su trascendencia en los alumnos. Desde la licenciatura en comunicación la indagación es interesante dado que descubre la realidad del contexto, expresada en necesidades y logros de comunicación eficaz, mantiene alerta a una empresa sobre estos procesos y la hace consciente de la planeación estratégica para mejorarlos, y del momento oportuno de la capacitación y sus valoración, de la retroalimentación, nueva planeación y seguimiento. Pero sobre todo, enmarca el hacer de la comunicación organizacional desde la mirada de las teorías actuales. Por otro lado se percibe la funcionalidad o disfuncionalidad de los mensajes con los clientes internos como externos, el poderío y manejo de los mismos para lograr el objetivo propuesto.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Dos son las que se encontraron, en primer lugar, se centró un caso único, por lo que los resultados no son generalizables a otras poblaciones, aun teniendo características similares.

Por otro lado, el grupo de maestras que participó es reducido, lo cual otorga menor confiabilidad y certeza a las conclusiones.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL

2.1 COMUNICACIÓN

Para iniciar este tema conviene precisar que existe una importante diferencia semántica entre comunicar e informar. “Comunicar” asume cierta idea de comunidad, es decir, de intercambio dentro de una unidad de acción. En latín, afirma Jacques Le Mouél (citado en Velaz, 2008)⁶, “*comunicare*” significa poner en común o estar en relación; hasta el siglo XVI, la palabra “comunicación” estuvo muy cercana a la de “comunió”, término más antiguo, pero derivado igualmente de “*comunicare*”.

Ya en siglo XVI, “comunicar” empieza a significar también transmitir. Mientras “informar” es producir y transmitir un mensaje, “comunicar” es repartir, intercambiar, poner en común. Mientras la información es un monólogo y, en entornos empresariales, emplea y reafirma los cauces jerárquicos, comunicar es compartir ideas y emociones; significa aceptar el encuentro con los demás y el riesgo de que éstos puedan cambiar al sujeto, es decir, que compartir la influencia de los otros puede afectar íntimamente a la persona.

⁶ VELAZ, I. (2008). *Las tres etapas de la comunicación interna*. Cuadernos empresariales y humanismo. p.11

2.1.1 Definición de comunicación

El concepto de comunicación puede analizarse desde distintas vertientes, entre ellas las siguientes:

- Comunicación es *“la base de la interacción humana, o sea de las relaciones de hombre a hombre, y cuyo objetivo básico es influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y ser capaces de tomar decisiones”* (Novoa, 1980)⁷.
- *“Es la ciencia que busca la producción, el tratamiento y los efectos de los símbolos y de los sistemas de signos mediante teorías analizables, incluyendo generalizaciones legítimas que permitan explicar los fenómenos asociados a la producción, al tratamiento y a los efectos”* (Chafee y Berger 1986, citados en Lazar, 1995)⁸
- *“Es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo”* (Ongallo, 2007a)⁹.
- *“Es la transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el uso de símbolos”* (Dance y Bouza, en De Miguel Pascual, 2006)¹⁰.

⁷ NOVOA, B. A. (1980). *Conceptos básicos sobre comunicación*. Costa Rica: Centro agronómico tropical de investigación y enseñanza. p.6

⁸ LAZAR, J. (1995). *La ciencia de la comunicación*. CRUZ.p.6

⁹ ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.p. 147

¹⁰ PASCUAL, M. R. (2007). *Fundamentos de la comunicación humana*. España: Club Universitario. p.41

De las definiciones anteriores se desprende que la comunicación debe ser entendida como un proceso, entre dos o más individuos, de transmisión de mensajes que, a través de uno o diversos medios, y con una o varias formas, buscan informar, motivar o influir.

2.1.2 Tipos de comunicación

La comunicación ha sido clasificada de muy diversas maneras. Algunos tipos de comunicación que se han identificado, de acuerdo con Tusón Valls (2003), son:

1) *“Comunicación unidireccional.* La comunicación unidireccional es la que se produce si el emisor mantiene siempre su papel, mientras que el receptor actúa siempre como receptor. Esta modalidad admite una serie de variantes como, por ejemplo:

- *De uno a uno:* Este esquema corresponde al tipo de comunicación representado por la orden que una persona da a un subordinado, en unas condiciones en las que éste no tiene la opción de responder.
- *De uno a muchos:* En este caso, el conjunto de situaciones en que un emisor se dirige a una pluralidad de receptores puede ser muy variado: una conferencia, una clase magistral, las emisiones de radio y televisión, la prensa, los libros, etc. En todos estos, el emisor debe ser muy cuidadoso ante un público receptor heterogéneo, lo cual acarrea consecuencias importantes por lo que atañe a la elaboración de textos que deben ser autosuficientes, porque en la mayor parte los receptores no tendrán ninguna posibilidad de conectar con el emisor para solicitar aclaraciones.
- *De muchos a uno:* En turnos sucesivos, evidentemente, ésta es la modalidad característica de algunas situaciones en las que un tribunal académico presenta sus opiniones ante una persona que lee su tesis doctoral o se presenta a unas oposiciones. La respuesta del candidato se ajusta al esquema anterior, según el cual un individuo

se dirige a una pluralidad. Si los emisores no respetan la sucesividad de turnos de palabra e intervienen todos a la vez, el resultado será como un debate televisivo sin control, por poner un ejemplo.

2) *Comunicación bidireccional*: La comunicación bidireccional es una modalidad en la que emisor y receptor alternan sus papeles. Se presentan dos modelos de ésta:

- *Conversación o diálogo*: La conversación se caracteriza, típicamente, por la denominada “alternancia de los turnos de palabra”. Dicha alternancia tiene sus propias reglas, e incluso se marca expresamente: pausa realizada por el emisor que da lugar a la intervención de otro, preguntas, recuperación de un fragmento de la intervención anterior, gestos inquisitivos que favorecen la respuesta, peticiones de palabra, etc.
- *Debate*: El debate quizá sea la situación comunicativa más compleja; por ello suele requerir la presencia de un moderador que controle expresamente las intervenciones o los turnos de palabra.

Por su parte, Báez Evertsz (2000) identifica los siguientes tipos de comunicación:

- a) *La comunicación interpersonal*, que significa comunicación entre dos personas, en cuya interacción ejercen una influencia recíproca. Puede ser comunicación entre dos personas, o puede ser en pequeños o grandes grupos. Puede ser formal o informal, personal o impersonal.
- b) *La comunicación intrapersonal*, referida a la comunicación de la persona consigo misma. Obviamente, no es lo que se entiende normalmente por comunicación. La comunicación intrapersonal conlleva la formulación (codificación) de un mensaje, o sea, el acto de pensar.
- c) *La comunicación verbal*. Una buena parte de las interacciones se realiza a través de las palabras. Cuando las personas hablan, usan palabras;

cuando escriben, emplean palabras. Las dos son formas de comunicación verbal.

- d) *La comunicación no verbal.* Es todo que no implica el uso de las palabras: gestos, postura corporal, expresión facial, ritmo del cuerpo, e incluso los olores.
- e) *La comunicación en los grupos pequeños,* que se caracteriza por ser relativamente menos complicada. El tipo más sencillo es la comunicación dual del tú a tú o comunicación cara a cara, en la cual una persona busca comunicarse con otra. En los pequeños grupos -que puede ser el caso de un grupo de 30 a 40 personas- la situación de comunicación es más compleja que en grupos de tres a cinco personas; pero sigue siendo sencilla por el hecho de que es posible compartir y obtener una retroinformación.
- f) *La comunicación de masas,* consistente en la transmisión de mensajes que se envían a través de medios tecnológicos a grandes grupos de personas. La comunicación de masas va dirigida a unas audiencias relativamente amplias y heterogéneas que son anónimas para el comunicador. Por último, el comunicador opera en el seno de una organización compleja que tiene grandes gastos financieros.

Con el fin de establecer las diferencias entre los tipos de comunicación se presenta en la página siguiente una tabla donde se muestran las clasificaciones aportadas por los autores antes mencionados.

Como se puede observar en el cuadro, Tusón Valls se refiere a los tipos de comunicación entre personas definiendo el papel del emisor y el receptor, mientras Báez Evertsz va más allá y presenta la comunicación intrapersonal y la no verbal. Para efectos de este estudio, la más conveniente tipología es la segunda, ya que

los mensajes de una organización también incluyen las diferentes formas que plantea Báez”. (BÁEZ, 2000)¹¹

CUADRO 5
TIPOS DE COMUNICACIÓN

Tusón Valls	Báez Evertsz
<i>Comunicación unidireccional</i>	<i>Interpersonal</i>
<i>De uno a uno</i>	Intrapersonal
<i>De uno a muchos:</i>	<i>La comunicación en los grupos pequeños</i>
<i>De muchos a uno</i>	<i>La comunicación de masas</i>
<i>Comunicación bidireccional</i>	<i>La comunicación no verbal</i>
<i>Conversación o diálogo</i>	<i>La comunicación verbal</i>
<i>Debate</i>	

Este cuadro ilustra los diferentes tipos de comunicación desde el punto de vista de Tusón Valls y Báez Evertsz. Creación propia

2.1.3 Teorías, modelos y elementos de la comunicación

El sustento teórico sobre comunicación para esta investigación parte de algunas consideraciones generales basadas en la visión histórica de las teorías de la comunicación de Armand y Michèle Mattelart:

1. “La comunicación es la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio y su campo de estudio, como parte de las ciencias sociales, se ha visto acosada por la cuestión de su legitimidad científica, deviene en una búsqueda de modelos y esquemas propios de las ciencias de la naturaleza adaptados a través de analogías. Si se hace un repaso por el estudio teórico de la comunicación se observará claramente la pluralidad y la fragmentación de este campo de observación científica.

¹¹ BÁEZ, E. C. (2000). La comunicación efectiva. Santo Domingo, República Dominicana: Búho.

2. Históricamente, la tensión de los estudios en comunicación se ha centrado en las redes físicas e inmateriales, lo biológico y lo social, la naturaleza y la cultura, los dispositivos técnicos y el discurso, la economía y la cultura, las micro y macro perspectivas, la aldea y el globo, el actor y el sistema, el individuo y la sociedad, el libre albedrío y los determinismos sociales.
3. Las teorías de la comunicación, vistas desde un contexto histórico descriptivo, son el conjunto de visiones fragmentadas y de los diferentes intentos de articular o no los términos de dicotomías, oposiciones binarias y niveles de análisis. En contextos históricos distintos y con variadas fórmulas, estas tensiones y antagonismos, fuentes de medidas de exclusión, no han dejado de manifestarse delimitando escuelas, corrientes y tendencias”. (MATTELART, 1997)¹²

Estos autores añaden que la conformación de las teorías de la comunicación antes descrita se debe en gran medida al intercambio y aportaciones de otras disciplinas reconocidas como multidisciplinariedad, transdisciplinariedad e interdisciplinariedad, importantes en el desarrollo de cualquier tesis rigurosa para describir el fenómeno de la comunicación con el pensamiento comunicativo.

A partir de las generalizaciones descritas arriba se establecen los siguientes conceptos como delimitaciones teóricas específicas y descriptivas del proceso de comunicación humana:

1. “*Proceso*. La comunicación es un proceso dialéctico de elementos interrelacionados entre sí como un sistema en un entorno natural y social.

Los elementos del sistema comunicativo son:

- Actores. Individuos y agentes sociales.
- Instrumentos. Medios biológicos o económicos.

¹² MATTELART, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós. P. 16-17

- Expresiones. Objetos de la experiencia y bienes o servicios.
 - Representaciones. Nociones conceptuales, normas y valores sociales.
2. *Espacio*. La comunicación es un proceso de carácter multinivel, multimodal, con lugar al interior, al exterior y entre sistemas sociales: individuos, grupos, organizaciones y sociedad.
 3. *Temporalidad*. La comunicación es un fenómeno; contingente, emergente e histórico. Cada suceso comunicativo es único e irrepetible; pero, como cualquier proceso, mantiene características y elementos constantes, como la comunión de significados.
 4. *Dimensión*. La comunicación es un proceso de significación, resignificación, referencia, autorreferencia y contrarreferencia de objetos, signos, significados y sujetos interrelacionados en diferentes contextos, ordenamientos simbólicos y representaciones.
 5. *Práctica*. El proceso de la comunicación humana siempre tiene una consecuencia de acción (real), sea por reacción, significación, interpretación (simbólica) o cualquier interacción en y entre los actores comunicativos, sean grupos o individuos". (Collado, 1997)

El esquema de la página siguiente sintetiza y representa los conceptos anteriores. Se basa en el modelo de Manuel Martín Serrano, expuesto por Piñuel Raigada y Gaitán Moya.

2.1.3.1 Teorías de la comunicación

Por otro lado, en cuanto a las teorías de la organización y su relación con la comunicación organizacional, se presenta una síntesis de algunas de ellas para el encuadre del objeto de estudio, situándose la investigación realizada en la perspectiva de la humanista.

FIGURA 1
PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA



Modelo de comunicación según Manuel Martín Serrano el cual involucra elementos como temporalidad, dimensión espacio y práctica, asociando Fuente: Modelo de Manuel Martín Serrano obtenido de: (Obtenido PIÑUEL)¹³

-

- *Teoría clásica*

Para Fernández de Collado esta teoría se distingue por “favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas; restringir la interacción entre los miembros de la organización; establecer procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información); proponer los procesos centralizados de control/decisión; la proliferación de reglas y reglamentos, y una orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica”. (CHAPULI, 2000)¹⁴

¹³ PIÑUEL, R. J. (33). *De la vida a la sociedad, de la sociedad a la cultura. De las ciencias de la naturaleza a la teoría de la comunicación*. Recuperado el 16 de 12 de 2012, de campusred.net: http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_033/cuaderno_central2.html p.33

¹⁴ CHAPULI, G. (2000). *Biblioteca UPAEP*. Recuperado el 11 de noviembre de 2012, de http://biblioteca.upa-ep.mx/pdf/L_CC_Chapuli_Gutierrez_R.pdf p.36

Un buen ejemplo de lo anterior son los ejércitos, en los cuales la comunicación entre los soldados, cuando se permite, está determinada por órdenes superiores, sin posibilidad de disentir al respecto, siempre dentro de un marco normativo estricto y bajo constantes amenazas de castigo.

- *Teoría humanística*

Esta teoría se caracteriza, entre otras cosas, por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la compañía; el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la misma; el flujo libre de la comunicación a través de varios canales; la integración de los objetivos individuales y organizacionales; un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y auto-actualización de los trabajadores; y un estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general, en los procesos amplios de interacción.

Muestra de esto son aquellas empresas familiares en donde la mayoría de los miembros se comunican de forma irrestricta y participan con cierta libertad en el rumbo del negocio; sus intereses son comunes, se auto-capacitan o se capacitan mutuamente y mantienen lazos afectivos influyentes en la dinámica de la asociación.

-*Teoría de los sistemas*

El enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones, (FERNÁNDEZ, 2002), combina realmente la fuerza de las perspectivas clásica y humanista; pero las une de manera flexible, heurística. Reconoce a las organizaciones como entidades compuestas tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico), como de subsistemas sociales (énfasis humanista) que se encuentran interrelacionados de manera dinámica. En este marco de interacción institucional, la comunicación tiene como propósito vincular a los distintos sectores de la sociedad para propiciar

la integración de comités consultivos, en los cuales interactúan productores, informantes y usuarios de la información.

-Teoría contingente

Un enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que *“la eficiencia empresarial es resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta”* (Fernández Collado, citado en Abatedaga, 2008)¹⁵. En consecuencia, no hay una mejor forma para diseñar un sistema de comunicación en una asociación, además de que, cuando se realiza una investigación empírica relacionada con la comunicación en las organizaciones, deben considerarse varios factores circunstanciales.

Ejemplo de lo anterior son las compañías que fungen a la vez como comunicadoras y revisoras de la transformación de sus procesos de trabajo, sus recursos humanos, financieros y materiales para aplicar procesos de reingeniería, reestructuración, desarrollo organizacional, comunicación empresarial o contratación de firmas externas para actualizar los procesos productivos en nuevos estándares de competitividad.

-Teoría X

Es un enfoque habitual de la naturaleza humana. Retoma elementos de la teoría clásica y propone necesario dirigir y amenazar a los empleados para cumplir con sus labores.

¹⁵ FERNÁNDEZ, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. p.273

“Pruebas de lo anterior las ofrece el contexto actual de incertidumbre laboral donde impera una comunicación hostil causada por la sobreoferta de fuerza de trabajo, circunstancia facilitadora de imposiciones y diseño de puestos laborales caracterizados por la sobreexplotación y la multifuncionalidad del personal, la sustitución de contratos colectivos de trabajo por eventuales, la renovación constante de trabajadores para evitar compromisos de las organizaciones en cuanto a seguridad social y programas similares, la subcontratación de recursos humanos por medio de otras firmas y el subempleo, entre otras condiciones laborales”. (Fernández Collado 1997:97 citado en GÓMEZ ARIAS, 2013)¹⁶

-Teoría Y

Basada en la teoría de la motivación de Abraham Maslow, señala la importancia de la motivación a los empleados para tomar decisiones, desarrollar su capacidad intelectual y aprender a satisfacer sus necesidades mediante las actividades laborales (Fernández Collado citado en Estrella, 1999)¹⁷

Ejemplo de lo anterior, son las empresas creadoras de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, software y páginas de Internet, las cuales, además de generar sistemas para hacer más eficientes la productividad, la administración y el envío de información en las organizaciones, tienen sistemas productivos flexibles. En ellas se reconocen la autenticidad y los talentos individuales, más allá de los méritos y logros académicos y curriculares, lo cual propicia una interacción y comunicación diferente a lo que ocurre en otro tipo de empresas.

¹⁶ GÓMEZ ARIAS. (2013). *intellectum.u-nisabana.edu*. Recuperado el 21 de 01 de 2013, de <http://intellectum.u-nisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6074/1/126985.pdf>) p.97

¹⁷ ESTRELLA, H. V. (s/f:21). *razonypalabra.org.mx*. Recuperado el 23 de 12 de 2012, de [/www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf). p.25

- Teoría estadística de la información

Fue elaborada por dos ingenieros, Shanon y Weaver, en 1959 y es la más aceptada en la actualidad, aunque con algunas variantes. Su objetivo era formular una expresión que permitiera, además de medir cualquier tipo de información, hacer conjeturas cualitativas para tener elementos de explicación sobre una perspectiva dinámica de la información, cuya unidad básica vendría a ser el pulso, el “*bit*”, el fonema o el signo.

Así entendida, la comunicación tiene como elementos esenciales a los interlocutores (receptor y emisor), el contexto, el mensaje, el canal, y el código. Sin embargo el modelo ha sido ampliado con tres conceptos fundamentales: bidireccionalidad, retroalimentación y metacomunicación.

Para efectos de esta investigación, el taller de comunicación organizacional se fundamentó en la teoría humanística dado que buscaba el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización, utilizando un estilo de liderazgo centrado en el empleado, así como promoviendo la toma de decisiones en niveles bajos y su interés por la auto-actualización.

2.1.3.2 Modelos de la comunicación

Por lo que respecta a los modelos de comunicación, a lo largo de la historia de esta disciplina como ciencia distintos especialistas han tratado de ofrecer patrones que la expliquen. Algunos de ellos se muestran a continuación.

-La aguja hipodérmica

El estudio de la comunicación empezó como investigación de la comunicación de masas después de la 1ª Guerra Mundial (1914-1918). Los primeros modelos de comunicación fueron los denominados “modelos de aguja hipodérmica” o del “proyectil mágico”, modelos simples de estímulo-respuesta

según los cuales, describe Boni (2008)¹⁸, los mensajes de los medios de comunicación se insinuarían “bajo la piel” e irían a atacar a los miembros del público exactamente como sucede cuando se aplica una inyección con una aguja hipodérmica, sin ninguna posibilidad de reelaboración o mediación por parte de los receptores.

“El principal elemento de la teoría hipodérmica es en efecto la presencia explícita de una “teoría” de la sociedad de masas, mientras que en su variante ‘comunicativa’ opera complementariamente una psicología de la acción”. Según Mauro Wolf.

FIGURA 2: ESTÍMULO RESPUESTA



Fig. 1. Modelo E-R.

Representación del modelo de comunicación de masas llamado teoría hipodérmica. Fuente: (MORA, 1997)¹⁹

¹⁸ BONI, F. (2008). *Teorías de los medios de comunicación*. España: Universidad Autónoma de Barcelona. p.212

¹⁹ MORA, M. J. (1997). *Explicación y análisis taller de comunicación*. México: Colegio de Ciencias y Humanidades. p.133

-La fórmula de Lasswell (1948)

FIGURA 3
DIAGRAMA DE LASSWELL



Fuente (MORA, 1997)²⁰ Modelo de comunicación de Lasswell en el cual hace un perfil de las relaciones y mediaciones que se dan en la comunicación colectiva.

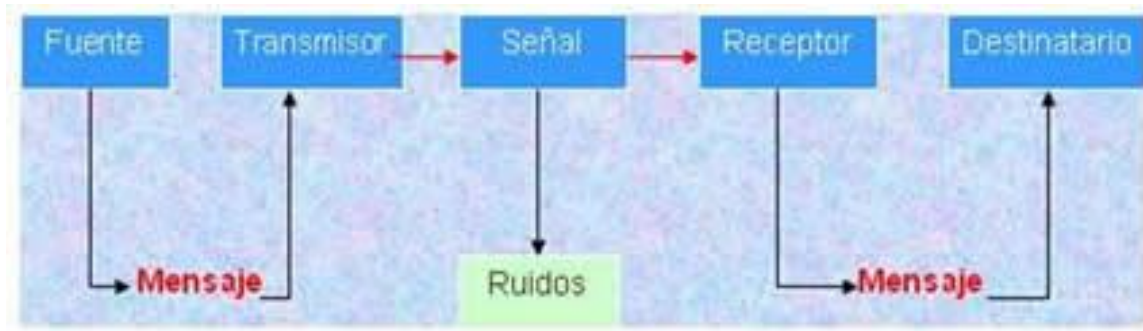
En su diagrama, Harold D. Lasswell, considerado uno de los padres de la comunicación, hace un perfil de las relaciones y mediaciones que se dan en la comunicación colectiva. Lasswell no sólo considera los sujetos que se comunican, sino también sus intenciones, lo que comunican, las razones, motivos o justificaciones, que determinan el medio de comunicación, junto con las condiciones de recepción. De esta manera, en el modelo vienen a articularse los puntos siguientes: ¿quién dice?, ¿qué dice?, ¿en qué canal?, ¿a quién? Y ¿con qué efectos? Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación.

²⁰ Ídem

-El modelo de Shannon y Weaver (1948-1949)

Shannon publicó su trabajo en 1948 y Weaver lo complementó en 1949; también es conocido como el “modelo de telecomunicación” porque ellos no pretendían estudiar los aspectos psicológicos ni de dinámica de la comunicación.

IMAGEN 4
MODELO DE SHANNON Y WEAVER



Fuente (MORA, 1997)²¹ Modelo de Shannon y Weaver según McLuhan “base de todas las teorías occidentales contemporáneas de los medios informativos y de comunicación”

El modelo dice que una fuente emisora selecciona los diversos signos de un alfabeto, organizando con ellos un mensaje (organización secuencial), que es transmitido mediante la emisión de señales o estímulos físicos, mediante un canal electrónico o mecánico y las señales son recibidas por un mecanismo receptor, que también las decodifica. Por ello es que, al hablar de este esquema, McLuhan (citado en Otero, 1997)²² lo considera “base de todas las teorías occidentales contemporáneas de los medios informativos y de comunicación” porque presupone que esta última es “una especie de apareamiento real y no de creación resonante”; el autor añade que este modelo sigue “la pauta lineal de la causa eficiente: la única forma secuencial de la causalidad”.

- Modelo de Berlo

²¹ Ídem

²² OTERO, B. E. (1997). *Teorías de la comunicación*. Santiago de Chile: Universitaria. P.113

David K. Berlo, autor de *El proceso de la comunicación*, adapta el modelo de Shannon y, en su segundo intento, le agrega conceptos como interpretación, atención, significado, comprensión y aceptación. De acuerdo con De la Mora Medina (1997)²³ Berlo esquematiza su primer modelo psicológico en cuatro elementos, como se ve en el esquema siguiente:

IMAGEN 5 MODELO DE BERLO



Fuente (Teoría de la comunicación. Subtítulo: modelos o esquemas de la comunicación I, 2012) Modelo de Berlo, uno de los modelos más completos hasta nuestros días. dado que fusiona los aspectos psicológicos, técnicos y físicos.

Después de analizar los anteriores modelos de la comunicación se concluye que el más completo es el de Berlo, dado que fusiona los aspectos psicológicos, técnicos y físicos, por lo que se considera un aporte para fundamentar el taller de comunicación organizacional de la presente investigación.

2.1.3.3 Elementos que intervienen en la comunicación

Aunque la comunicación sea un complejo proceso, para efectos didácticos se ha tratado de operativizar el mismo, descomponiéndolo en los diferentes elementos que lo integran y que resultan indispensables para que la comunicación sea efectiva. Estos elementos son los siguientes, según Van-der Hofstadt Román (2005)²⁴

²³ Ídem p.70

²⁴ VAN-DER, H. R. (2005). *Las habilidades de la comunicación*. España: Diaz Santos. Pp.10-12

- *“El emisor y el receptor.* El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje o, mejor dicho, en un sentido estricto, aquél a quien va destinado el mensaje. En ambos casos, quizá más que a un sujeto, los conceptos corresponden a roles que deben ser ejecutados por parte de los sujetos, porque en un gran número de ocasiones, a lo largo del desarrollo de un mismo acto de comunicar, el emisor se convertirá en receptor y el receptor en emisor; y posteriormente ambos intercambiarán sus papeles en un número indeterminado de ocasiones.
- *El mensaje.* El mensaje es el conjunto de las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretara el receptor en función de una serie de factores, relacionados fundamentalmente con sus propias experiencias personales y con el contexto sociocultural que le sirva de referencia.
- *El código.* Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., que sirve para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje. El código debe ser compartido por emisor y receptor (o disponer de “traductor”), pues de lo contrario es imposible que se produzca una comunicación efectiva.
- *El canal.* Es el medio a través del cual se emite el mensaje del emisor al receptor. Supone el soporte de la información que actúa como línea de transmisión. En la comunicación interpersonal utilizamos los canales oral-auditivos y el gráfico-visual de forma complementaria, dando una mayor riqueza a la significación. En otros tipos de comunicación el canal puede ser diferente; por ejemplo, cuando las personas se comunican a través del teléfono, utilizan sólo el canal oral-auditivo.
- *El contexto.* El contexto supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación. De él dependerán, en gran parte, los roles que ejecuten el emisor y el receptor. El contexto determinará en gran

parte la imagen e interpretación que se dará al mensaje, influyendo en la comprensión correcta del mismo.

- *Los ruidos.* Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y, pese a su nombre, no tienen por qué tener relación con el sonido. Dificultades en el sonido o la recepción, ruidos de tráfico, interrupciones visuales, suponen ruidos que hay que tratar de evitar.
- *Los filtros.* Supone lo que se denomina barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc., de emisor y receptor.
- *El “feedback” o la retroalimentación.* En este contexto, el “feedback” supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores”.

Los elementos antes descritos coinciden con el modelo de Berlo, ya la mayoría son considerados por este autor; sin embargo, cabe aclarar que, desde la postura de Van- der Hofstadt Román (2005), se presentan tres elementos más: el ruido, el filtro y el “feedback”, los cuales fueron considerados por el investigador para el taller de comunicación organizacional en el cual se sustentó el trabajo de campo para este estudio.

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es una herramienta que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de éstas con los de su personal y con la sociedad. Asimismo permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad a través de acciones como las entrevistas y los recorridos por las diversas áreas laborales.

También la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la vida contemporánea. Por ello, en este apartado se ahondará en el tema, dado que la presente tesis se centra en dicho campo del quehacer comunicativo.

2.2.1 Definición e importancia de la comunicación organizacional

Dentro de las compañías se debe fomentar la comunicación organizacional, definiéndose ésta como un *“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”* (Andrade H., citado en Carretón Ballester, 2007)²⁵.

Por otro lado, para Rebeil Corella y Nosnik Ostrowiak (1998), la comunicación organizacional es aquella que *“dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”*²⁶.

Las instituciones que han comprendido que la comunicación entre personas es muy importante para el desarrollo tanto laboral como del ambiente de trabajo, así como la fluidez de la información, han generado diversos medios para la

²⁵ CARRETON, B. M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna*. España: Netbible. p.11-12

²⁶ REVELI, C. A. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Colombia: LTDA p.15

acción de este factor y saben que el éxito no está en dar órdenes si no en trabajar en conjunto, y para esto la comunicación debe ser eficaz. Decía Napoleón (FLORES, 2005)²⁷ que mientras menos órdenes se den, mejor, porque lo importante es contar con gente que entiende lo que tiene que hacer.

Por lo anterior, como comenta Niño *"si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos"*. (NIÑO, 1993)²⁸

2.2.2 Evolución de la comunicación en las organizaciones

A partir de la segunda mitad del siglo XX, y hasta la época actual, se ha vivido una era de continuo cambio y transformación en el mundo mayor que en otras épocas. La convergencia de la tecnología y la información, tan variada y acelerada, así como los cambios sociales e ideológicos, han creado un nuevo esquema de proyección, administración y operación dentro de las organizaciones. Se trata de un molde que no había sido tan requerido ni utilizado; empero, hoy en día es un fenómeno que ha dado un nuevo campo de acción a los comunicadores.

Las telecomunicaciones y el internet, a partir de los años noventa, han difundido e incrementado la necesidad de la comunicación en los mercados. Los medios de comunicación, cada vez más avanzados y al alcance de más personas, han sido una herramienta que ha despertado el interés por la comunicación,

²⁷ FLORES, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa* . Colombia: Ecoe.p.99

²⁸ NIÑO, T. d. (1993). *La comunicación organizacional*. Cali: Simposio Latinoamericano p.28-29

creando nuevas formas de relacionarse entre el personal operativo, administrativo y gerencial, evitando conflictos, optimizando tiempos y generando ideas que logran mayores resultados positivos para la organización. De este modo se consigue mayor calidad en el producto, ya sea en materia o servicio, además de contarse con medios que buscan aumentar la confianza y la atención al cliente, lo que representa un capital de desarrollo y crecimiento.

En México las grandes compañías, sobre todo aquellas conocidas como transnacionales, han empezado a transformar sus estructuras internas de tal manera que ya toman en cuenta, de forma importante, el área de comunicación organizacional, tanto interna como externa, con oficinas encargadas y especializadas en este ámbito. Incluso las famosas PYMES han tomado en consideración este campo y es así que también proliferan las sociedades o negocios dedicados exclusivamente a la comunicación de las organizaciones, prestando servicios como asesores o consultores, creándose así un área laboral muy exigida y bien remunerada.

2.2.3 Perspectivas de la comunicación organizacional

Sobre este tema, Nosnik explica que la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- 1) *Comunicación interna*: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- 2) *Comunicación externa*: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- 3) *Relaciones públicas*: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- 4) *Publicidad*: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- 5) *Publicidad institucional*: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización". (NOSNIK, 1996)²⁹

Nosnik (citado en Soria Romo, 2008) añade que, para que la función de la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

- *Abierta*: Tiene como objetivo comunicarse con el exterior; hace referencia a los medios más usados por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- *Evolutiva*: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- *Flexible*: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- *Multidireccional*: Manejar la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa, entre otras.
- *Instrumentada*: Utiliza herramientas, soportes y dispositivos; hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

²⁹ NOSNIK, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. p.15

Esta investigación se centra en la comunicación externa e interna de una organización; por ello a continuación se definirán con mayor detalle estos dos tipos de comunicación, su impacto y características.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna de una compañía es en la actualidad, un eje sobre el que giran numerosos conceptos intercalados entre sí, como implicación, compromiso, motivación o identificación. Alcanzarlos es el objetivo principal de este tipo de comunicación, la cual, dicen Carrillo y Tato (2004), *“se genera en el centro de la organización para gestionar sobre todo la cultura corporativa y el conocimiento de los trabajadores, que son la base de la imagen y la reputación”*.

La necesidad de mejorar la fluidez y eficacia de la comunicación interna ha llegado, sobre todo, en forma de técnicas de dirección (comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos y negociación, protocolo empresarial, etc.).

Para Van Riel, la comunicación interna queda enmarcada entre los aspectos que comprenden la comunicación organizativa:

- *“Relaciones públicas:* Son la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficios entre una empresa y el público, del cual depende su éxito o fracaso.
- *Asuntos públicos:* Acercamiento estratégico a situaciones que constituyen tanto una oportunidad para la compañía como un peligro para ella, y que están conectadas con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública, y toma de decisiones políticas.
- *Comunicación ambiental:* Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos internos y externos, y asegurando su participación.

- *Relaciones con el inversor*: Llevadas a cabo eficazmente, las relaciones con el inversor pueden tener un impacto positivo en el valor total de la compañía relativo a aquél del mercado global y al coste del capital de la compañía.
- *Comunicación del mercado laboral*: Instrumento de gestión que utiliza la integración planificada y la aplicación de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, tanto hacia empleados potenciales como hacia personas o instituciones que juegan un papel importante para atraerlos.
- *Publicidad empresarial*: Comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y/o cambiar la imagen empresarial de una organización.
- *Comunicación interna*: Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias”. (VAN-DER, 2005)³⁰

Este sistema de comunicación que se realiza en el interior de la institución tiene varias siguientes funciones que dan valor a su existencia.

2.3.1 Funciones de la comunicación interna

Las numerosas funciones y usos de la comunicación dentro de la llamada sociedad de la información y del conocimiento han llevado a la comunicación interna de la compañía a constituirse como un elemento central. Entre las principales funciones enlistadas por Westphalen y Piñuel (citados en Del Pulgar Rodríguez, 1999)³¹, destacan las siguientes:

³⁰ Op cit Van p. 10-12

³¹ DEL PULGAR, R. L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.

- “Construir una identidad de la empresa susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, en un clima de confianza y motivación.
- Promover el conocimiento de la compañía.
- Impedir el bloqueo interdepartamental.
- Informar a los empleados.
- Publicar los logros alcanzados por la organización.
- Universalizar la posibilidad de expresión.
- Alentar la comunicación a todas las escalas”.

La comunicación es un instrumento transformador y de crecimiento dentro de la organización; es un elemento de continuidad y, al mismo tiempo, el motor del cambio. Por consiguiente, la comunicación interna es una técnica directiva y de convivencia fundamental, cuyo empleo cotidiano en todas las firmas, centros y actividades la vuelven imprescindible. Aunque unas personas son mejores comunicadoras que otras, todas emplean una enorme parte de su vida en comunicarse, tanto en su centro laboral como en su vida privada.

Toda clase de información laboral puede transmitirse en menor o mayor medida. La corporación organiza y regula los flujos de interacción mediante el llamado plan de comunicación, cuyo diseñador y responsable es el director de comunicación.

A lo anterior se debe añadir que la comunicación interna dentro de las organizaciones se puede dar de dos maneras según su flujo: comunicación horizontal y comunicación vertical, que además pueden ser a través de redes informales o formales, según su estilo, denominándose redes informales a las que se distinguen por su ligereza y redes formales a las que tienen alto nivel de seriedad, rango o institucionalización.

2.3.2 Comunicación horizontal

Conecta a personas de la misma categoría laboral que deben ponerse de acuerdo para realizar una actividad o labor. En las bases operativas surge de forma necesaria y se da en el puesto que se desempeña, mientras que en los mandos medios se da a partir de juntas o reuniones interdepartamentales o a través de otros medios (teléfono, correo electrónico o video conferencias). Puede asumir diferentes modalidades, como se verá a continuación.

Comunicación entre compañeros

Un equipo de trabajo o equipo de poder es un grupo de personas que actúan como consejeros y colaboradores entre ellos, para esto es necesario la fluida comunicación eficaz antes explicada y los medios y canales apropiados en los momentos precisos. Ofrecen su profesionalismo, conocimiento y experiencias en las diferentes áreas de una organización para conjuntar el objetivo para el que fueron reunidos.

Un equipo de poder no funciona como una competencia entre cada miembro sino como un relajado grupo de profesionales que ofrecen un amplio rango de servicio y a la vez se complementan; es simplemente un grupo de individuos que disfrutan de trabajar juntos y logran elaborar productos o servicios de calidad.

Los valores positivos dentro de este grupo serán lo que logre la confianza necesaria para laborar en conjunto; y ésta sólo se gana con el paso de los días y las actividades en conjunto.

Para que un grupo labore en la misma dirección es necesario resaltar, y que todos tengan presentes, los beneficios que lograrán con su colaboración, el papel que tienen en la estructura de la organización, las metas en común que se

comparten y, sobre todo, la importancia de la realización de su labor para el cumplimiento del encargo y metas de los demás.

Dentro de la comunicación entre compañeros es de incontable valor el conocimiento que tenga el uno sobre el otro. Se dice que a mayor conocimiento es más sencilla la interacción debido a que siempre es difícil opinar de algo de lo que no se sabe; es por esto que se debe tener un amplio conocimiento de las materias en común con los compañeros de trabajo, como sus gustos o temas de interés.

Las personas se comportan –y, por ende, se comunican- según su entorno o situaciones; para que exista una comunicación eficaz se debe conocer el ambiente o la situación por la que pasa la otra persona para entrar en contexto con ella y buscar las formas de comunicación más adecuadas para interactuar, retroalimentarse y lograr el objetivo de la comunicación.

García Jiménez (1998)³² dice que la comunicación *“es pues, constitutiva de la personalidad. Y esto puede afirmarse tanto de las personalidades individuales como de las personalidades sociocorporativas como la empresa”*. Es por esto que las instituciones promueven el hecho de la convivencia y comunicación entre compañeros porque esto es lo que le da personalidad y movimiento a las organizaciones.

Otra manera de comunicación que tiene la compañía con sus integrantes es la comunicación no verbal, que suele ser muchas veces más motivadora y efectiva.

³² GARCÍA, J. J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos. p.87

2.3.3 Comunicación vertical

Conecta o vincula a la alta dirección con las bases operativas, a través de los mandos medios. Puede adoptar dos sentidos: ascendente o descendente; de cualquier forma los directivos la utilizan como cauce de bidireccionalidad y retroalimentación.

Dentro de este tipo de interacción, que puede ser ascendente o descendente los empleados y directivos se comunican de forma más diversa que entre compañeros –horizontalmente- debido a que pueden existir barreras o protocolos que impiden la libre circulación de ideas y retroalimentación; el tiempo, la demanda de opiniones e incluso los accesos a las áreas son aspectos que podrían dificultar o imposibilitar en muchas veces la comunicación efectiva. Para contrarrestar estos obstáculos comunicacionales existen diferentes herramientas como los correos institucionales, las citas o reuniones programadas, convocatorias, etc.

Dentro de una organización existen diversos segmentos, grupos, jerarquías o posiciones, los cuales tienen diferentes características; se pueden nombrar de diversas formas, pero existen tres bloques que los conjugan y se definen como: directivos o mandos altos, gerencias o mandos medios y operativos.

Los primeros son los encargados de la visión, dirección y planeación del camino o acciones de la compañía; los mandos medios o gerencias funcionan como controladores, organizadores e incluso aportadores de ideas como sugerencias para un cambio o acción; y por último, pero no menos importante, está el personal operativo, la base de la organización, ya que son los encargados de que las acciones se lleven a cabo y que la empresa siga en marcha.

Estos grupos son los que generalmente se comunican de forma vertical: los operativos, con las gerencias y las gerencias con los altos mandos. Ésta es la

forma más común, aunque cada institución es diferente dependiendo del acceso a las áreas de cada grupo, a la cercanía, disponibilidad en tiempo y medios de comunicación.

La actividad comunicativa descendente, como su nombre lo indica, va de lo alto a lo bajo, esto es, se da del mando superior al subordinado; y por medio de esta vía, dice Jaume Almenara Aloy (2005)³³ fluyen sobre todo mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos relacionados, entre otros aspectos, con directrices, objetivos, disciplinas, ordenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación.

Con el análisis de esta comunicación descendente el empleado no sólo puede identificar conceptos claves para el funcionamiento de la organización y su trabajo, sino que también se puede obtener, de acuerdo con Jaume Almenara Aloy (2005)³⁴:

- “La naturaleza y estilo de la autoridad imperante en la empresa.
- El prestigio que tiene la jerarquía.
- El grado de precisión informativa exigido por el superior- emisor del mensaje y la actividad desplegada para su difusión”.

En las organizaciones de hoy en día se exige mayor fluidez, seguimiento y existencia de la comunicación descendente evitando problemas. (Jaume Almenara Aloy (2005)³⁵ señalan como los problemas más comunes en la comunicación descendentes los siguientes:

- “*La sobrecarga informativa*, que se presenta cuando los empleados se ven abrumados por una gran cantidad de órdenes, comunicados, boletines, cartas, etc., al grado que tanta información los sobrepasa y, en consecuencia, ya no la comprenden; puede ser que hasta algunos

³³ ALMENARA, A. J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC. pp.72-73

³⁴ Ídem

³⁵ Ídem

mensajes importantes se olviden o no se lleguen a tomar en consideración. Esto sucede porque en ocasiones se emite información que no es relevante. Es cierto que comunicar insuficiente información también puede afectar al funcionamiento de la comunicación interna de cualquier organización; por ello se debe mantener un equilibrio en ese sentido.

- *La falta de confianza personal*, que puede llevar a que la información se obstaculice o se bloquee, realizándose acciones para sabotear la circulación de los mensajes o retener su contenido. Para evitar esto es esencial que los superiores se ganen la cordialidad de sus subordinados de tal manera que mantengan una buena comunicación; así los trabajadores les tendrán confianza y no surgirán estos problemas.
- *La inoportunidad o inconveniencia de la información*, que ocurre cuando la información no se difunde en el momento en que representa un beneficio; esto es, no se le considera primordial y se elimina o se retrasa. Es importante que la información que se le comunique a los trabajadores llegue en el momento apropiado y cuando la necesiten”.

La comunicación ascendente es la que efectúan los mandos operativos o medios hacia los superiores en una dirección de abajo hacia arriba. Permite que los miembros de un nivel determinado comuniquen lo que considera de interés para el nivel superior (Ongallo, 2007)³⁶; por ello es que los temas y actividades que comúnmente abarca la comunicación ascendente son: asesoramiento, planteamiento acerca de sistemas de discusión de temas que atañen al día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección-empleados, parecer de las bases sobre la actuación de sus superiores, etc.

³⁶ ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.

Este tipo de comunicación es de suma importancia para la organización y para los mandos superiores debido a que así puede conocer la situación de la misma en sus niveles operativos, averiguar los deseos de los trabajadores y cómo se pudieran mejorar las condiciones y técnicas de operación con la finalidad de mantener un equipo óptimo que genere mayor productividad.

Como en la comunicación descendente, en la ascendente también existen diferentes problemas o situaciones que la dificultan. Entre los más importantes y comunes, según Jaume Almenara Aloy (2005)³⁷ Gutiérrez destaca los siguientes:

- *“La cortina escalar:* Expresión utilizada por K. Davis para aludir a las dificultades de índoles personales o jerárquicas de los subordinados al dirigirse a sus superiores. Es una cuestión de actitud, confianza y comunicación.
- *La filtración positiva de información:* Esto habla de la acelerada actividad de mensajes que emiten los subordinados con la finalidad de agradar a los superiores o mejorar su posición, mensajes que, al ser tan constantes, pueden resultar dañinos para los medios, suavizándolos o perdiendo efectividad; y además podrían ser molestos para los directivos que reciben una carga importante de opiniones e ideas sin tener tiempo de analizarlos efectivamente”.

Dentro de las dos formas de comunicación vertical lo que se busca es incrementar la confianza y participación de los integrantes para el planteamiento de proyectos, así como mejorar en la flexibilidad en cuanto a las necesidades de los trabajadores y la resolución de estas necesidades del personal y de la empresa.

³⁷ ALMENARA, A. J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC p.72-73

La comunicación tiene un papel fundamental en el desarrollo de la cultura de la organización, la cual, a su vez, está íntimamente vinculada con el clima laboral o ambiente de trabajo, con la diferencia de que la cultura organizacional se plantea y el clima laboral es resultado de la comunicación y convivencia que se tengan.

2.3.3 Clima laboral

Existen diversas aproximaciones acerca del significado de la expresión **clima laboral**; pero se puede entender como un factor de mucha importancia en la motivación y el rendimiento profesional.

Según Gan y Berbel, en su *Manual de recursos humanos (2007)*³⁸, en las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

- 1) “Aquellas que ponen el peso en factores organizacionales, lo que implica una visión más objetiva. Las características más relevantes, desde esta perspectiva, son que el clima:
 - Es externo al individuo.
 - Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones.
 - Existe en la realidad organizacional.
- 2) Las que ponen el peso en factores individuales o psicológicos, con una visión más subjetiva. En este caso, el clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización”.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (citados en Gan, 2007)³⁹, quienes, en los años sesenta, definieron al clima laboral como “*un conjunto de*

³⁸ GAN, F. y. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 Programas de para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC. p.173

características que describen una organización”, las cuales no sólo distinguen a una entidad de otra, sino que también son relativamente duraderas e influyen en la conducta de la gente que pertenece a estas organizaciones.

Otra las más utilizadas en la actualidad es la de Tagiuri 1968 (citado en Gan y Berber, 2007)⁴⁰; ésta se fundamenta en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización, diciendo que “*es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente*”. Además afirma que existen cuatro aspectos determinantes del clima: la ecología, la cultura, el medio y el sistema social.

En la década de los ochenta se empieza a tratar el tema de la segunda tendencia del clima organizacional, analizándolo como algo atribuido a los individuos; empero, no fue hasta que en 1996 Manuel Silva, en su obra *El clima en las organizaciones*, detalló ambas tendencias y apuntó a la prevalencia en el tiempo de la segunda, diciendo que los individuos “*forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente*” (citado en GAN, 2007)⁴¹ (Chiang et al, 2010). En el centro de todos estos procesos de estructuración está la comunicación como actividad clave organizacional y fuerza constructiva de todos los climas.

³⁹ GAN, F. y. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 Programas de para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC. p.174

⁴⁰ Idem

⁴¹ *Ibidem*.173-174

2.3.4 Herramienta de implantación y desarrollo de competitividad organizacional, de reglas y su gestión armónica

En la actualidad como en muchas etapas de la historia mercantil, el mundo de las organizaciones se enfrenta a una amplia competencia, justa o no, pero existente.

La competitividad ha forjado, además de variaciones en los costos, un ambiente de mayor preocupación por la calidad y servicio; es por esto que las empresas e instituciones trabajan por alcanzar y superar las expectativas. Mecanismos como la implementación de normas y reglas, así como su ejecución armónica, son de vital importancia para lograr el objetivo y crecer.

La problemática es en la aceptación y ejecución de estos mecanismos; y es en este punto donde la comunicación efectiva es necesaria.

Según Nosnik (1996)⁴² (Gamez Gastelum, 2007), las organizaciones son creaciones humanas con conjuntos de reglas necesarias para que puedan sobrevivir y enfrentarse o integrarse al ecosistema. Añade que en la actualidad está sucediendo una convergencia tripartita en las organizaciones y que ésta es necesaria para manejar la competencia, la complejidad y la incertidumbre en la que se encuentran; esto se refiere a las reglas del juego productivo. Por un lado están las **reglas formales**, inventadas por los clásicos de la administración para mantener orden y disciplina en el lugar de labores. Por otro lado, las **reglas informales** o la identificación del orden social que siempre acompaña al orden formal y que destaca la dimensión humana del trabajo. Y, finalmente, las **reglas de transformación** o la dimensión de cambio e innovación que toda organización experimenta hoy día y que es necesario convertir en una práctica constante y

⁴² NOSNIK, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. p.29

consistente en el trabajo hasta lograr una verdadera “*disciplina de la innovación*” – la expresión es de Peter F. Drucker- en la práctica productiva.

Todas estas normas o reglas son de carácter necesario y obligatorio para todo el personal involucrado en una organización; pero no siempre se llevan a cabo de manera óptima. Las razones son variadas, aunque la más constante es la falta de comunicación efectiva entre los actores. La manera de plantear y ejecutar estas normas es una rama de lo que se llama “comunicación organizacional”; y sin una estrategia bien desarrollada de comunicación no se llegará de manera fácil y agilizada al objetivo deseado.

2.4 COMUNICACIÓN EXTERNA

Es la forma en que los mercados, organizaciones o instituciones reflejan una identidad ante la sociedad en la que se encuentran inmersos. Es un medio por el cual se puede, además de plasmar una imagen positiva, difundir un conocimiento eficaz de los objetivos que se persiguen; y también funciona como un instrumento para atraer nuevos clientes, colaboradores y crecimiento a la institución.

Según Báez Evertsz (2000)⁴³, el instrumento privilegiado para realizar esta comunicación externa son los medios de comunicación de masas, aunque también hay que mencionar las revistas, los boletines, las memorias, los folletos informativos, los libros, las jornadas informativas, los seminarios, etc. La comunicación utiliza a la publicidad y las relaciones públicas para establecerse en su medios, relacionarse con en su entorno y fortalecer lazos institucionales.

⁴³ BÁEZ, E. C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo, República Dominicana: Búho.

2.4.1 Identidad e imagen institucional

Sánchez Herrera y Pintado Blanco, en el libro *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (2009)⁴⁴, mencionan que la imagen de la empresa y la imagen de la marca están absolutamente relacionadas, es por esto que para que un producto o un servicio sean vendibles debe existir una similitud entre ésta, la calidad y el conocimiento que el público tenga de la firma que representa a dicha marca.

Aunque parecidas a simple vista, la identidad y la imagen corporativas son aspectos diferentes de una compañía. Como identidad corporativa se puede entender el ser o esencia de una organización; son las características que la hacen única y diferente a otras, aún de las que comparten el mismo giro; por otra parte, la imagen es la visión o figura que la institución ha desarrollado para el público. Analógicamente, si se compara con el ser humano, se podrían ejemplificar como la imagen el cuerpo del individuo; y como la identidad, los valores, el conocimiento y el ser interno de la persona.

2.4.2 Propaganda, publicidad, promoción y relaciones públicas

Al tener bien definidas e identificadas la imagen y la identidad corporativa de cualquier organización ya se tienen las bases para poder transmitir las al público. Pero, como anteriormente se dijo, para que esta comunicación sea positiva debe viajar por los medios, sistemas y momentos adecuados. Entre las condiciones que facilitan y ponen a disposición estas herramientas se encuentran la publicidad, la promoción, la propaganda y las relaciones públicas, que a continuación se definirán y explicarán.

⁴⁴ SÁNCHEZ, H. J. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC

- *Propaganda*

Hidalgo Calvo (1986) menciona que publicidad y propaganda suelen ser vistas como actividades similares; empero, considera a la segunda mucho más trascendente porque “*puede modificar los patrones filosóficos, religiosos, políticos o sociales de una nación*”, llegando a transformar los esquemas de conducta de los individuos.

En sus inicios era muy usada con fines políticos, sociales o religiosos; pero, conforme fueron evolucionando el capitalismo y el mundo empresarial, cada vez más compañías utilizan la propaganda para crear una ideología de consumo en el público con el interés de generar un sentido de necesidad material en las personas e incrementar sus ventas, todo esto a través de programas de TV, revistas, artistas e incluso en las escuelas; la propaganda en esta última institución es mencionada por Henry A. Giroux en su libro *La inocencia robada* (2003)⁴⁵.

- *Publicidad*

Es una técnica que utilizan las firmas con la cual disponen de varios instrumentos de marketing con el objetivo de llamar la atención y persuadir al público de comprar un producto o servicio. Para FLORES (2005)⁴⁶, es una parte central de la comunicación externa de cualquier organización.

- *Promoción*

Es la técnica de marketing por medio de la cual una entidad ofrece algo para llamar la atención del cliente; pueden ser detalles como regalos, descuentos

⁴⁵ GIROUX, H. A. (2003). *Inocencia Robada. Juventud Multinacionlaes y política cultural*. Madrid: Morata. P.41

⁴⁶ FLORES, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Colombia: Ecoe. p.17

especiales o cortesías, esto con el objetivo de que el cliente se convenza del producto o servicio que se ofrece y termine comprándolo. Su objetivo fundamental es, por supuesto, el incremento en las ventas, asociado a actividades como la recogida de datos individualizada y la recompensa a clientes; pero, como señala (De la Ballina Ballina, 2007), también puede servir para otros objetivos relacionados con la captación y retención de clientes, como: diseñar productos y campañas publicitarias acordes con las necesidades de los mercados (esto a partir de los datos que se pueden conseguir de los consumidores a través de algunas estrategias de promoción), fomentar nuevos usos para los productos actuales, etc.

Hoy en día la promoción de ventas ha venido a convertirse en un instrumento de creciente importancia en los mercados de gran consumo; y tanto la práctica empresarial como los presupuestos asignados son cada vez mayores para esta actividad comercial.

- *Relaciones públicas*

Según Maqueda Lafuente (2003)⁴⁷, *“la finalidad de las relaciones públicas es la de llevarse bien con los diferentes públicos objetivos”*. Esta estrategia de sociabilización consiste en interactuar con todos los actores que puedan tener una conexión con la asociación de forma positiva para buscar en un futuro buenos acuerdos.

2.4.3 Atención y servicio al cliente

El cliente es el individuo al que va dirigido el producto o servicio elaborado por una organización. Es el principal motor de funcionamiento de ésta y, como

⁴⁷ MAQUEDA, L. J. (2003). *Protocolo empresarial una estrategia de marketing*. Madrid: ESIC. p.35

ente inmerso en una sociedad de variedad y competencia, tiene la facultad de elección.

En este mundo globalizado y de múltiples marcas que ofrecen un mismo producto o servicio, la seducción que se debe tener con el cliente es fundamental para lograr que el producto o servicio que se ofrece sea seleccionado. Existen diversos factores por los que un cliente elige un producto o servicio de una organización o se cambia a la competencia, pero entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- *Empatía*: Rosser (2007) sostiene que una empresa puede vivir de espaldas o de frente al cliente; lo primero lleva a la indiferencia y lo segundo al enfrentamiento. También hace una distinción muy clara entre la simpatía, el estar con el cliente; la antipatía, estar contra el cliente; y la empatía, que sería como estar "dentro" del cliente. Por tanto, el concepto se refiere a identificarse con el cliente con la finalidad de entenderlo y lograr resolver sus necesidades o cumplir sus expectativas. La marca debe buscar esa empatía con el cliente a través de un minucioso estudio de comportamientos, imagen y gustos.
- *Experiencia satisfactoria*: Como menciona Howard Schultz, presidente de Starbucks SCHULTZ (2011), la experiencia del cliente es el principal diferenciador de una empresa. Él comenta que fue su impresión en diferentes cafeterías de Italia, en las cuales el hecho de servir un café era toda una experiencia inesperada, inusual y muy agradable, lo que le llevó a crear el concepto que maneja Starbucks y que le ha valido su éxito: cada cafetería no es sólo un lugar donde comprar o consumir café, sino un espacio donde se establece una íntima interacción entre personas. En esos establecimientos hay romance, teatralidad, comunidad... en suma, lo que Schultz llama "*la totalidad de la experiencia del café*".

- *Calidad:* De acuerdo con el manual *Atención al cliente* (2010)⁴⁸ editorial Vértice, los clientes tiene una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una compañía proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; y afirma que si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad. Cuando un cliente compra un producto o servicio espera no sólo que éste funcione siempre como el día en que lo recibe, sino que quiere obtener también el mejor servicio posible, de manera que pueda disfrutar de su uso de forma duradera y sin problemas.
- *El costo:* El valor de un producto o servicio es el reflejo de varios factores entre los que destacan demanda, deseo, existencia, costo de producción y distribución; pero para el cliente lo más importante es el costo final, de tal manera que, un producto vale lo que el público esté dispuesto a pagar por él. Es por esto que se deben evaluar estos aspectos antes de imponer un precio: hay que analizar el tipo de cliente, el deseo que tiene por consumir, su disposición y su aceptación; y después tomar en cuenta tanto los primeros factores como los segundos para determinar un costo.
- *Presencia:* Uno de los aspectos más importantes para conseguir la venta de un producto o servicio es la ubicación de éste. Hay que estimular la presencia del producto en la venta con acciones que estimulen a los consumidores para adquirirlo. La estrategia más importante para ofrecer la calidad y los aspectos antes mencionados es que el cliente vea el producto o servicio; la presencia tanto en la vista como en la mente es lo que marca la diferencia. Hoy en día existen diversas formas de lograr este objetivo; las bases son la publicidad, la promoción, la mercadotecnia, y las relaciones públicas, que engloban diversas técnicas para cumplir el objetivo.

⁴⁸ VÉRTICE. (2010). *Atención al cliente*. España: Vértice. p.2

Después de haber analizado los aspectos anteriores que harán que el cliente elija cierto negocio en especial, lo que marca la diferencia entre una segura y una posible compra es la persona que ofrece el producto o servicio.

La empatía que el vendedor tenga con el cliente, el trato agradable y personalizado, la imagen que presenta al representar a la marca, el conocimiento de su producto, la atención eficaz y práctica para cerrar la venta, atender dudas y escuchar comentarios son acciones relacionadas con la comunicación organizacional que marcan la diferencia entre una empresa cualquiera y un negocio exitoso.

Como es obvio, no todas las organizaciones han logrado desarrollar plenamente estos aspectos, a pesar de que son fundamentales para el éxito de su gestión. Entre los recursos de que pueden hacer uso para mejorar la atención y el servicio que brindan a sus mercados meta están los talleres de comunicación en sus diversas modalidades.

2.5 TALLER DE COMUNICACIÓN

Maya Betancourt (2007)⁴⁹ explica que la palabra “taller” proviene del francés “*atelier*”, que se traduce como estudio, obrador, obraje u oficina; también ha servido para describir una escuela o seminario a la que asisten estudiantes. Su origen es muy antiguo, pues se remonta a la edad media, cuando hábiles maestros en alguna actividad aceptaban a cierto número de aprendices para que perfeccionaran sus habilidades a través de la práctica. Hoy en día, continúa definiéndolo el autor como, *una alternativa didáctica que puede facilitar la adquisición del conocimiento a través de una inserción en la realidad y mediante la integración de la teoría y la práctica*; al participar en esta experiencia formativa, los

⁴⁹ MAYA, B. (2007). *El taller educativo*. Bogotá Colombia: Magisterio. Pp.15-17

sujetos pueden dar su aporte personal, crítico y creativo, interviniendo de manera activa en la consecución de las metas de aprendizaje y superando el rol tradicional de simples receptores pasivos del conocimiento.

Para Careaga *et al* (2006), un taller es más que un lugar donde se trabaja y se elabora; es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo, donde se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión, y donde predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. En él se trata de aprender haciendo, adquiriendo los conocimientos a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Es, pues, una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta. Las autoras añaden que el trabajo en los talleres tiende a la interdisciplinariedad y posee un enfoque sistémico, lo que significa que la realidad no se presenta fragmentada.

Un taller es, entonces, un lugar donde se combina la teoría con la práctica que busca permitir el desarrollo del trabajo de equipo, el aprendizaje en torno a un proyecto, el trato y la correspondencia entre dos o más personas, para la generación del pensamiento creativo y autónomo, así como encontrar soluciones e ideas nuevas y de mejora.

Para el caso específico de la presente tesis, se diseñó un taller de comunicación con el objetivo de poner los aprendizajes, contenidos y materiales relacionados con la comunicación organizacional en sus vertientes tanto interna como externa en un nivel accesible para las personas que conformaron la muestra, buscando que los procesos de enseñanza-aprendizaje relacionados con estos temas tuvieran incidencia clara y directa en las prácticas comunicativas de quienes participaran, reflejándose en una mayor convivencia entre ellos y, al mismo tiempo, en una mejor atención hacia los diferentes públicos de la institución. Un punto clave al optar por esta modalidad fue colocar el aprendizaje en el centro del proceso educativo.

En este espacio de comunicación se abordaron temas como imagen corporativa e imagen externa, conocimiento institucional (misión, visión y servicios), comunicación interna y atención al público en el Jardín de niños Peter Pan. Para ello se consideraron tanto aspectos generales relacionados con la cultura de las organizaciones como otros específicos de la entidad sobre la cual se trabajó.

2.5.1 Fundamentación del taller

La necesidad de llevar a cabo este taller para el personal del jardín de niños Peter Pan parte de la importancia de que tanto los directivos como las educadoras se familiaricen con definiciones como cultura y valores organizacionales, y cómo una y otros se deben vivir y reflejar en el desempeño cotidiano de las labores en el plantel educativo.

En lo que se refiere a las organizaciones, para (Fernández, 1999). Koontz y Weihrich (citados en Fernández Sánchez, 2002), la cultura *“es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente”*.

Esto significa que, como sostiene Robbins (1998)⁵⁰, al hablar de cultura organizacional se alude a *“un sistema de significados compartidos que ostentan*

⁵⁰ ROBBINS, P. S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. España: Prentice Hall.

los miembros y que distinguen a la organización de las otras”, sistema que implica, por supuesto, aquellas características que la entidad valora.

Tanto el clima como la cultura organizacionales constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura; y, para Salazar Estrada et al, es el resultado de la interacción entre las características de las personas (actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.) y de las organizaciones (ambiente físico, características estructurales, comportamiento organizacional, ambiente social y otros). Este clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, la cual comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los autores dicen también que los miembros de la empresa determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

Por otro lado, Hofstede (citado en Flórez Andrade, 2007)⁵¹ define la cultura organizacional como *"la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico"*; no es, por tanto, específica de un individuo, sino que afecta a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

Toda organización crea su propia cultura y clima; y éstos reflejan las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También reflejan la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema. La

⁵¹ FLORES, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa* . Colombia: Ecoe.p.17

socialización de la cultura y del conocimiento en una compañía es una premisa fundamental de su éxito, sobre todo en estos tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

Los valores presentes en el individuo y en toda la asociación se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. La internalización de los valores organizacionales, dicen Ruiz Ordoñez *et al* (2007)⁵², implica que el individuo se identifica con la empresa. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

2.5.2 Jardín de niños Peter Pan

a) Generalidades

- *Nombre de la institución:* Jardín de niños Peter Pan.
- *Giro de la institución:* Prestadora de servicios en el ramo de la educación preescolar.
- *Empleados:*
 - 2 maestras
 - 2 Directivos
- *Misión:* Garantizar que todos los alumnos(as) tengan una educación de calidad, equilibrando el avance de competencias para la vida con los

⁵² RUIZ, O. R. (2007). *Dirección empresarial asistida*. España: Visión. p.59

valores éticos y cívicos de equidad, tolerancia, libertad y honradez. Que los educandos se caractericen por su participación social basada en las actitudes positivas de creatividad, constancia, responsabilidad y cooperación.

- *Visión:* Formar alumnos con un alto desempeño en sus habilidades comunicativas, de razonamiento lógico y razonamiento matemático, competencias para la exploración del medio, expresión artística y desarrollo personal, social y físico, resultado de una práctica de directivos y docentes que trabajan en equipo con intereses y metas comunes, capacitándose continuamente, promoviendo el perfeccionamiento emocional mediante la reflexión, el intercambio de experiencias y el dominio pleno de un enfoque curricular e innovador. Una comunidad escolar que cumple lo que planea y que se autoevalúa para la mejora continua, participando en la toma de decisiones, en las tareas educativas y en la rendición de cuentas, y expresándose abiertamente.
- *Valores de la institución*
 - *Responsabilidad:* Como institución que trabaja con niños de 3 a 5 años, el jardín de niños Peter Pan está comprometido a tener un carácter responsable en el cumplimiento de todas las actividades que involucran el cuidado y desarrollo del niño.
 - *Tolerancia:* Tanto el cuerpo docente como el administrativo y el de actividades extraoficiales son capacitados para mantener un clima de tolerancia hacia los niños, los padres, prospectos de clientes y entre el grupo mismo, ya que es la base fundamental para el entendimiento y la comunicación con el fin de optimizar las actividades planeadas.
 - *Respeto:* En el Jardín Peter Pan se practica el hábito del respeto hacia todos los individuos que interactúan en este círculo; así se evitan malos entendidos y discusiones que afecten las actividades y se forja en los niños este valor tan importante para sus vidas.

- *Puntualidad:* El jardín de niños Peter Pan se esfuerza por generar el valor de la puntualidad en los alumnos; es por esto que se enseña a través del ejemplo con una serie de actividades bien cronometradas y planeadas con un margen de error para cumplir siempre en tiempo los propósitos.
- *Honestidad:* Para el equipo Peter Pan la honestidad es un valor muy importante, ya que no sólo un grupo debe ser honesto tanto en su pensamiento como en sus acciones, sino que además se trata de fomentar este valor en los alumnos; es por esto que se da el ejemplo siendo honestos, pero siempre bajo los canales de comunicación adecuados. Así se busca ganar la preciada confianza, que es tan valorada por los clientes.

b) Historia institucional

El jardín de niños Peter Pan abre sus puertas en el año 2000, y desde entonces se ha preocupado por generar un gran desarrollo tanto académico como físico y psicológico en todos sus alumnos basándose siempre en los valores de la sociedad actual con la finalidad de introducirlos en ésta como excelentes individuos.

La infraestructura del jardín ha cambiado y evolucionado para generar una mayor satisfacción y comodidad; además los sistemas y métodos son evaluados y modificados cada año para asegurar la vanguardia en educación y aprendizaje.

La filosofía de Peter Pan es involucrar al niño en un entorno de juego y aprendizaje para que su visión del jardín sea la de una segunda casa en la que puede divertirse y aprender haciendo cosas que le interesan y le gustan, además de aprender en un ambiente de sociabilización y colaboración con amigos.

Dentro de los aspectos que han evolucionado se encuentran los métodos y sistemas académicos, siempre regidos y supervisados por la Secretaría de Educación Pública, la cual, a través de su organismo especializado en educación preescolar, da fe de la calidad académica dentro de la institución. Como un servicio extra que distingue al Jardín de niños Peter Pan, se incorporan el inglés y francés como segunda y tercera lengua para, de manera introductoria, acercar a los niños a nuevas oportunidades en el futuro. La exigencia hacia el docente se da en el conocimiento en el área de enseñanza para niños con hiperactividad, calidad en el servicio, atención al cliente e idiomas. Además el jardín incorporó las consultas de psicología y nutrición.

El tiempo ha pasado; pero la calidad, la filosofía, la visión y la misión organizacionales han permanecido como las bases de esta institución que ve en los niños el futuro de una sociedad de excelencia.

c) *Diagnóstico: Análisis FODA*

Para analizar la situación actual de la institución se pueden utilizar varios métodos. Uno de los más usados y precisos es el análisis FODA, que permite observar y determinar tanto los aspectos externos como los internos que inciden en el logro de los objetivos organizacionales:

- Análisis externo:
 - *Oportunidades*: Factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados por la entidad.
 - *Amenazas*: Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.
- Análisis interno:
 - *Fortalezas*: Todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

- *Debilidades:* Todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene, y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

CUADRO 6
ANÁLISIS FODA DEL JARDÍN DE NIÑOS PETER PAN

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención personalizada. 2. Instalaciones adecuadas y climatizadas. 3. Material de trabajo y didáctico en óptimas condiciones. 4. Grupos reducidos. 5. Personal docente capacitado y con especialidad en atención a las necesidades educativas especiales 6. Ambiente agradable, de crecimiento y seguridad. 7. Horario de 7:30 a 14:00 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos financiamientos. 2. Actualización de infraestructura. 3. Capacitaciones de personal docente: desarrollo de la atención y material concreto. 4. Supervisión de métodos y programas. 5. Crecimiento en el número de clientes. 6. Mayores índices de calidad educativa. Establecimiento de metas y aprendizajes esperados.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con transporte escolar. 2. No se cuenta con áreas verdes. 3. Infraestructura: áreas recreativas. 4. No se cuenta con seguridad privada. 5. Falta de sistemas de impresión y copiado. 6. Falta de publicidad. 7. Falta de Internet inalámbrico en todas las computadoras. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La crisis económica familiar. 2. El crecimiento de las instituciones de educación pública. 3. La competencia de otros jardines privados. 4. Cambio de domicilio de los niños. 5. Jardines de niños que emiten facturas. 6. Inseguridad fuera del jardín. 7. Crecimiento en los costos de los servicios básicos para operar (luz, agua, teléfono, Internet).

Este cuadro muestra el análisis FODA del Jardín de niños Peter Pan, el cual muestra sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Una vez detectada la problemática de comunicación que se presenta en el plantel, se determinó diseñar un taller donde participara el personal de la institución con el fin de buscar corregir las deficiencias y potenciar las buenas prácticas en este sentido.

CUADRO 7
PROGRAMA DEL TALLER

HORARIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
8:00 -8:20 am	explicación y presentación	Se explicó la temática y el porqué del taller, además se presentaron los participantes.
8:20-8:50 am	Conocimiento de visión, misión y valores	Se dio lectura personal y análisis grupal del significado y compromiso que se adquiere con los valores visión y misión de la institución.
8:50-9:10	Políticas y reglamento institucional	Lectura del reglamento así como las políticas y el compromiso de seguirlos en la práctica diaria.
9:10-10:00	Atención al cliente	Vídeo y dinámica sobre atención al cliente, el personal en el lugar del cliente (empatía)
10:00-10:40	Desayuno	Convivencia, espacio para conocerse más a fondo.
10:40-11: 30	Comunicación con el cliente.	Vídeo conferencia con Gildardo Avendaño
11:30-12:00	Comunicación vertical más constante	Acuerdos para concretar citas entre dirección y personal
12:00-12:15	Conclusiones y despedida	Se pidió a cada integrante sus conclusiones sobre el taller y se les agradeció por su participación.
TOTAL DE HORAS	4:15 horas.	

En este cuadro se muestra el programa detallado del taller de comunicación, enfocado a realizarse en un día.

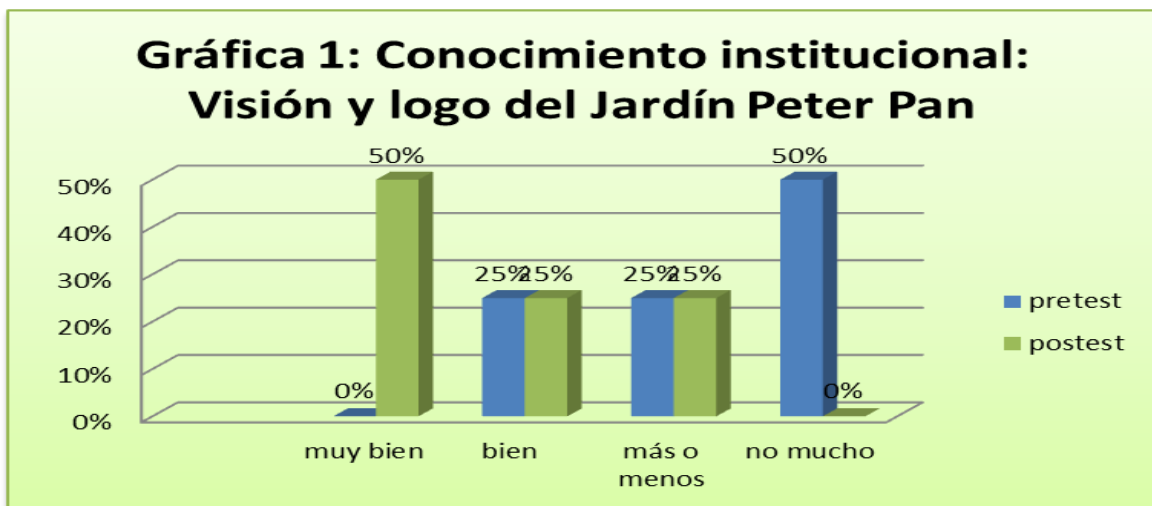
CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exteriorizan las interpretaciones de los datos desde un análisis estadístico descriptivo, a partir de los actores principales de la comunicación interna y externa, como son los directivos y docentes del Jardín de Niños Peter Pan; los resultados se muestran en las dimensiones: conocimiento institucional, imagen corporativa, imagen externa, comunicación externa, comunicación interna y comunicación vertical, en dos fases: a priori y a posteriori del taller de comunicación organizacional.

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

a) *Conocimiento institucional*



Gráfica 1 muestra los resultados del primer aspecto conocimiento institucional.

La gráfica 1 muestra que, a la pregunta *¿Conoces la misión, visión y logo del Jardín Peter Pan?* durante el pretest, sólo el 25% de los docentes dijo conocer bien estos elementos, fundamentales para la conformación de la imagen institucional, notándose que ninguno afirmó conocerlos muy bien, lo cual significa que el plantel requiere preocuparse, en gran medida por hacer llegar esta información a los profesores, ya sea mediante un curso de inducción o algún otro recurso. Hay que recordar que, como se explica Peter Senge, cuando una visión es compartida, las relaciones dentro de cualquier organización cambian de manera positiva: sus miembros dejan de pensar que son simplemente empleados de la empresa y la consideran como "la nuestra". Una visión compartida es el primer paso para lograr que la gente comience de verdad a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una empresa establecen el lazo común más básico, indispensable para el buen logro de las metas de la entidad; y más cuando se trata de una institución dedicada a ofrecer servicios educativos de alta calidad.

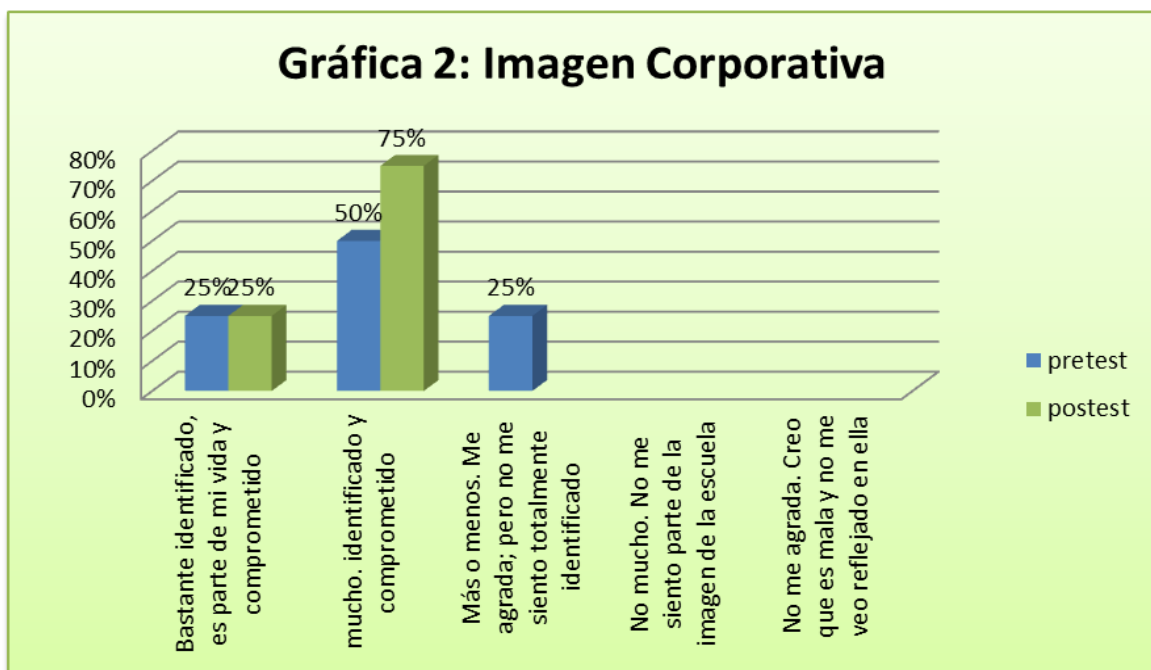
Un 25% de los docentes aseguró conocer estos principios organizacionales de forma parcial, mientras que el restante 50% de los maestros conoce de manera escasa sobre la misión, la visión y el logotipo institucionales; de manera significativa. Esos resultados dieron lugar a un curso intensivo sobre el conocimiento institucional y volver a medir.

Es satisfactorio señalar que, al realizarse la aplicación del instrumento en el postest, 50% de los sujetos ya conocían muy bien los principios de la identidad institucional del jardín de niños; sin embargo, aún hubo un 25% que nada más los conocía bien y otro 25% que los conocía de manera regular, siendo necesario entonces trabajar más esta parte porque, si las personas que conforman la compañía no tienen claros el verdadero propósito, los principios y los demás elementos que distinguen a la entidad, no será posible conformar una empresa bien coordinada y coherente en sus actuaciones. Es cierto que el proceso de implementar una visión y una misión dentro de cualquier organización no es

sencillo; pero, si no se lleva a cabo, se puede llegar a poner en riesgo el futuro de la entidad.

De lo anterior se desprende, la necesidad de implementar acciones posteriores al taller que permitan a los docentes y directivos familiarizarse aún más con el corazón ideológico de la organización, pues esto redundaría en una mayor cercanía y vinculación con el jardín de niños.

b) **Imagen corporativa**



Gráfica 2 muestra los resultados del segundo aspecto Imagen Corporativa.

Como puede verse en la segunda gráfica, durante el pretest se descubrió que sólo el 25% de los sujetos que participaron en el estudio realmente se sentían identificados y comprometidos con la imagen que la institución presentaba ante sus públicos. Es relevante destacar que esta variable -el compromiso que alcanzan a tener los trabajadores con el éxito y supervivencia de la entidad en la que ejercen sus funciones laborales- es una de las más estudiadas en los últimos años porque se ha visto que una firma exitosa es aquella donde existe un mayor grado de personas comprometidas con el ser y quehacer institucional.

Por “compromiso organizacional”, de acuerdo con la página <http://web.us-al.es/~ggdaca/WebPersonalCompromisoOrg.htm>, se puede entender tanto la vinculación afectiva a la organización al logro de sus objetivos (lo cual implica la aceptación de los mismos y de los valores de la organización, la disposición a aportar esfuerzo a favor del comercio y el deseo de permanecer en la empresa) como los vínculos que los trabajadores establecen con la agrupación para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder las “inversiones” –como las aportaciones para una pensión, la especialización, el poder y el prestigio, etc.- que han hecho a lo largo de su vida profesional.

El punto clave del compromiso organizacional es que la persona se sienta identificada con la compañía para la cual labora. La identificación, entendida como el sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones, ofrece muchas ventajas a estas últimas, como señalan Topa Cantisano y Morales Domínguez (2007:365): una empresa que disponga de empleados altamente identificados podrá disfrutar de mayor compromiso y lealtad, sus miembros estarán más satisfechos, menos estresados y mostrarán mayor rendimiento. Es por ello que el jardín de niños Peter Pan debe seguir trabajando también en esta línea, pues el postest demostró que el porcentaje de personas realmente identificadas y comprometidas con el ser y el quehacer institucionales se mantuvo en 25%.

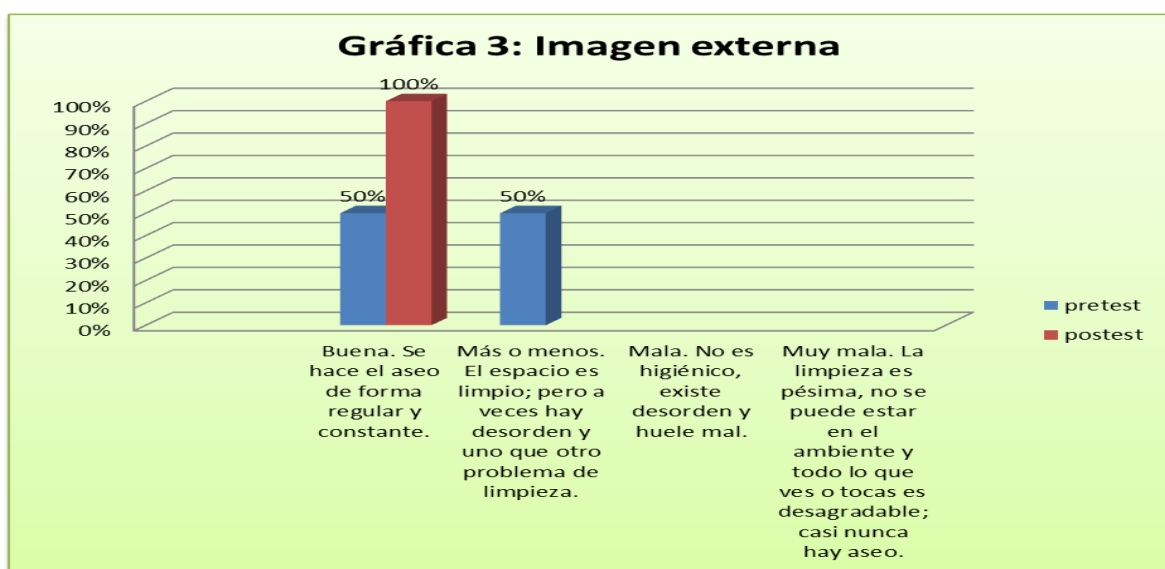
La mayoría de los sujetos se había manifestado, desde el pretest, como identificada y comprometida con la imagen institucional y todo lo que ésta conlleva. Este 50% de informantes pasó a 75% tras el postest debido a que, durante esta segunda aplicación de la prueba, ya no se detectaron sujetos que no se sintieran totalmente identificados con la imagen institucional –en el pretest se ubicó en este rango al 25% de la población-, lo cual demuestra que sí se logró, en cierta medida, mejorar la vinculación de los directivos y empleados con el plantel,

haciendo de ellos personas que ahora se sienten muy identificadas y comprometidas con la entidad educativa a la cual pertenecen.

Cuando todo el personal se siente parte de la institución da su mejor esfuerzo para lograr el crecimiento de ésta y de ellos mismos, mejorando la percepción que los públicos tienen al respecto.

c) *Imagen externa*

Hoy en día la imagen externa de las empresas se ha configurado como uno de los elementos intangibles más importantes para que éstas puedan lograr beneficios. Dar una imagen positiva a los públicos exteriores ayuda no sólo en la selección y retención de los trabajadores, sino que también contribuye a aumentar las ventas y consolidar relaciones estratégicas exitosas. Específicamente en el caso de los planteles escolares, dicen Doménech y Viñas (2007:58), el mantenimiento del centro educativo constituye un aspecto importante del espacio escolar que contribuye a que la imagen externa del centro, así como las funciones para las que han sido pensados las diferentes áreas del inmueble, se conserven en óptimas condiciones y den una impresión positiva y agradable tanto a los usuarios como a los prospectos.

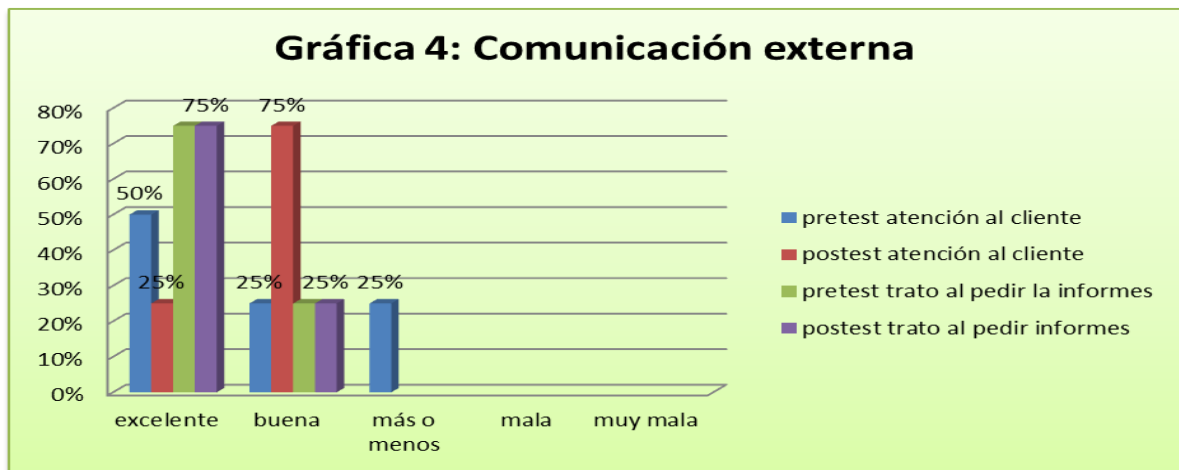


Gráfica 3 muestra los resultados del tercer aspecto Imagen Externa.

En la gráfica 3 se aprecia que, al cuestionar a los participantes del taller acerca de si el ambiente de la institución era higiénico y agradable, y si se encontraba en óptimas condiciones para recibir o acoger a un cliente, en el pretest nada más el 50% afirmó que éste era bueno, pues el aseo se hacía de forma regular y constante, mientras que el resto reconoció que la imagen que se daba a los públicos tanto internos como externos era sólo más o menos positiva, dado que el espacio estaba limpio en general; pero a veces había desorden y uno que otro problema de higiene. Es de destacar que nadie dijo que la imagen externa del plantel fuera excelente, lo cual motivó a la dirección del mismo para tomar varias medidas encaminadas a lograr un cambio favorable en la percepción de este indicador.

Tras llevar a cabo el taller, además de aplicar las acciones correctivas para resolver los problemas que habían sido mencionados, las cifras cambiaron y ahora el 100% de la población aseguró que la imagen externa del jardín de niños, en general, era buena, lo cual seguramente repercutirá en una mejor presencia del jardín de niños dentro del mercado. Cabe mencionar que la institución debe plantearse la necesidad de continuar llevando a cabo los cambios implementados en esta área, así como de monitorear continuamente la puesta en práctica de éstos, con el fin de lograr tener una imagen excelente de cara a sus públicos.

d) **Comunicación externa**



Gráfica 4 muestra los resultados del cuarto aspecto Comunicación externa.

En el aspecto de la comunicación externa del plantel, específicamente por lo que atañe a la atención al cliente, durante el pretest se apreció que el 50% de los directivos y docentes consideraban que sí existía una excelente atención al cliente; el 25% pensaba que el personal del plantel daba sólo una buena atención y el resto reconocía que había deficiencias en este rubro, calificando como regular la atención brindada a los prospectos.

Hay que comentar, sin embargo, que después del taller disminuyó al 25% el porcentaje de individuos que aseguraron que el jardín de niños brinda una excelente atención a los clientes. Este aparente retroceso puede explicarse porque quizá las personas no respondieron con sinceridad en la primera aplicación del instrumento –dando aquellas respuestas que eran socialmente mejor aceptadas o que creyeron que agradarían al investigador-, mientras que en la segunda, tras haber participado, contestaron de forma más realista.

En consecuencia, del 25% de informantes que en el pretest consideraba buena la atención ofrecida a los públicos externos, se pasó a buena en un 75% en postest, por lo que se puede considerar el programa resultó funcional en este aspecto. Asimismo, en la segunda aplicación de la prueba ya no hubo quien señalara que la atención prestada era más o menos adecuada.

Cabe recordar que la atención al cliente engloba todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus consumidores. La calidad en la atención se ha convertido en un arma competitiva en el caso de los servicios, renglón donde se inscriben las instituciones educativas. En este sector, según Paz Couso (2007:41-42), las dimensiones de calidad en el servicio se componen principalmente de la prestación buscada por el cliente y la experiencia que el cliente tenga al solicitar el servicio, considerando en esta última indicadores como: disponibilidad, posibilidad de opción, ambiente, actitud del personal, riesgo

percibido, entorno y otros clientes, rapidez y precisión al responder a las preguntas, reacción ante reclamaciones, personalización del servicio, etc.

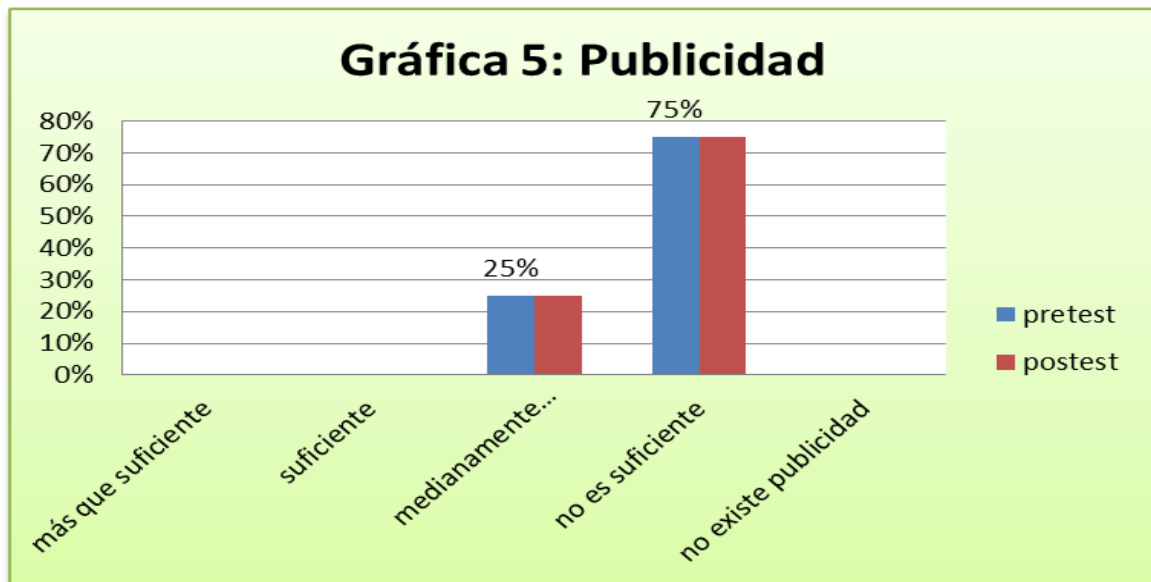
Por otro lado, en el trato que se daba al cliente cuando éste pedía alguna información, durante el pretest el 75% opinó que se le ofrecía un trato excelente, mientras el 25% restante dijo que dicha atención sólo era buena. Para este indicador se mantuvieron los mismos porcentajes en el postest, no viéndose que el taller haya tenido algún impacto en este punto.

Para cerrar este apartado no hay que olvidar que el servicio al cliente no es, hoy día, una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una compañía; y que además constituye el centro de interés fundamental y quizá la clave de su éxito o fracaso. Paz Couso (2005:17) dice que el servicio al cliente son *“todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes”*, incluyendo relaciones interpersonales, servicio de atención, información y reclamaciones, etc., entendiéndose que se trata de todas las acciones con las cuales se busca aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Éste es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento del jardín de niños, pues proyectar una buena imagen frente a los públicos externos es necesario lograr un correcto posicionamiento y destacar entre la competencia. Además es un factor trabajable mediante cursos de capacitación en cuanto a comunicación, imagen personal y detalles hacia el cliente, donde se les inculque a los empleados la importancia del cliente para la institución, mostrándoseles un análisis de lo que éste espera y enseñando cuál es la atención que debe brindarse, aspectos que se pueden tocar en uno o varios talleres de comunicación efectiva.

e) **Publicidad**

Como se dijo en el apartado correspondiente, la publicidad es aquella técnica destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación (televisión, cine, radio, revistas, Internet) con el objetivo de motivar al público hacia una determinada acción de consumo. La publicidad informará al consumidor potencial de un bien o servicio acerca de los beneficios que presenta éste y resaltaré las diferencias que lo distinguen de otras marcas. Es, en suma, dice Merinero (1997:105), el conjunto de técnicas que utiliza el marketing de las empresas para dar a conocer a los consumidores sus productos y sus ofertas.



Gráfica 5 muestra los resultados del quinto aspecto Publicidad.

Al cuestionar a la muestra sobre la publicidad que maneja la institución se notó que, tanto antes del taller como después del mismo, el 75% de los directivos y docentes reconoció que las acciones realizadas por el jardín de niños en este aspecto no son suficientes, siendo ésta, entonces, un área de oportunidad para el mejoramiento del plantel, pues una buena publicidad podría dar como resultado un incremento en la matrícula, junto con un mejor posicionamiento de la entidad.

El restante 25% de la población, en ambas aplicaciones del instrumento, consideró que la publicidad del jardín de niños Peter Pan sólo medianamente cumple con los requisitos para dar a éste una buena promoción entre los distintos sectores del público, por lo cual se hace necesario que la institución haga esfuerzos importantes para mejorar en este sentido.

Pruissen (2002:118) se menciona que la publicidad de un jardín de niños comprende, entre otros recursos: volantes, carteleras noticiosas, periódicos y boletines, la sección amarilla del directorio telefónico, internet, divulgación de boca en boca, etc. La razón para ello es que, generalmente, la publicidad de estas instituciones educativas sólo tiene un alcance local, por lo que el plan de publicidad suele ser mínimo si se le compara con los de las grandes firmas. Sin embargo, eso no significa que no tenga que ser una publicidad eficaz y que se ajuste a determinado presupuesto, por lo que se deben considerar las diferentes opciones antes de elegir la que resulte mejor, dadas las condiciones de la propia entidad. Debe ser una publicidad honesta, sin exageraciones, donde se presente al plantel de la mejor forma posible, enfatizando aquellos beneficios que se ofrecen y que marcan la distinción con respecto a otros espacios educativos similares.

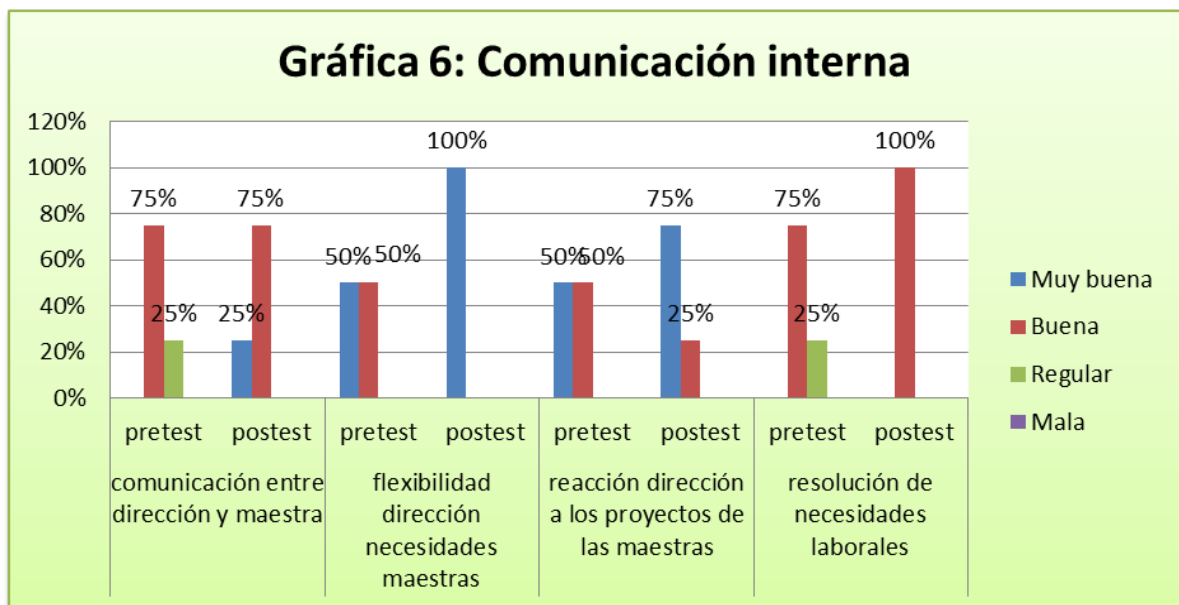
Desafortunadamente, a corto plazo no se tiene considerado trabajar en la mejora de la propuesta publicitaria del jardín de niños Peter Pan porque la publicidad implica una suma considerable a invertir, cantidad que en estos momentos el plantel no puede solventar.

f) Comunicación interna

La comunicación interna tiene en la actualidad más importancia que nunca debido a la llegada de grandes cambios a las organizaciones. No comunicar de la manera más adecuada tiene sus consecuencias directas en el funcionamiento de las empresas.

La comunicación interna, como se explicó en el marco teórico, es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Es la comunicación que tiene como objetivo permitir el alineamiento del esfuerzo de todos los integrantes de la organización y promueve las relaciones entre los diferentes departamentos, señala el manual *Comunicación interna* (2008).

Empero, es un error común pensar que este tipo de comunicación es algo exclusivo de las grandes compañías. Ello ha llevado a que muchas compañías ignoren que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio constante, deben motivar a su equipo humano, retener a los mejores e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento humano.



Gráfica 6 muestra los resultados del sexto aspecto comunicación Interna.

En la gráfica 6, referida a la comunicación interna que se desarrolla en el jardín de niños Peter Pan, se pueden observar varias cosas. En principio, dentro de la dimensión “Comunicación entre dirección y maestras”, el 75% de la población consideró, en el pretest, que dicha comunicación era buena, mientras que el 25% restante aseguró que sólo era regular. Tras haber participado tanto directivos como docentes en el taller, esta situación mejoró bastante, encontrándose que ahora el 25% de los sujetos afirmó que la comunicación entre los directivos y los docentes era muy buena, en tanto que el otro 75% dijo que era buena, lo cual significó un avance significativo con relación a los primeros resultados, encontrándose que el taller sí tuvo cierto impacto positivo en los participantes, contribuyendo a mejorar su comunicación.

En la dimensión “Flexibilidad entre dirección y las necesidades de las maestras” hubo un gran incremento en la puntuación entre el pretest y el postest. En la primera aplicación del instrumento, el 50% de la población calificó como muy bueno este parámetro y el otro 50% lo evaluó sólo como bueno. La participación por parte de los directivos y del personal docente parece haber tenido un efecto favorable en este renglón, pues en el pretest el 100% de los sujetos calificó como muy buena la actitud de la dirección del plantel frente a los requerimientos de los docentes, lo cual significa una notoria mejoría en este rubro.

En la dimensión llamada “Reacción de la dirección a los proyectos de las maestras”, la primera aplicación del instrumento mostró que el indicador era calificado como solamente bueno (50% de la población) y como muy bueno (el otro 50%). Una vez que se llevó a cabo y se pusieron en práctica algunas sugerencias emanadas de éste, se notó que estos porcentajes mejoraban, habiendo en el postest nada más un 25% de sujetos que dijo que dicha reacción era buena, mientras que el 75% de los informantes la describió ahora como muy buena. No es un cambio radical; pero sí significativo para poder hablar de un impacto favorable provocado por la participación de la gente en el taller.

Finalmente, en la dimensión “Resolución de las necesidades laborales” fue donde se obtuvieron inicialmente puntuaciones menores, implicando la necesidad de tomar medidas en este sentido. En el pretest el 75% de la población calificó como buena la actitud de la dirección en torno a esta problemática, mientras que el 25% restante afirmó que era regular, lo cual indica cierto grado de insatisfacción por parte de los empleados con las políticas que el plantel sigue en cuanto a este punto. Sin embargo, hay que reconocer que, tras el taller, el 100% de los sujetos señaló que la postura de la dirección en torno a los requerimientos laborales de los empleados era buena, implicando así otro cambio positivo más suscitado a partir de su puesta en práctica.

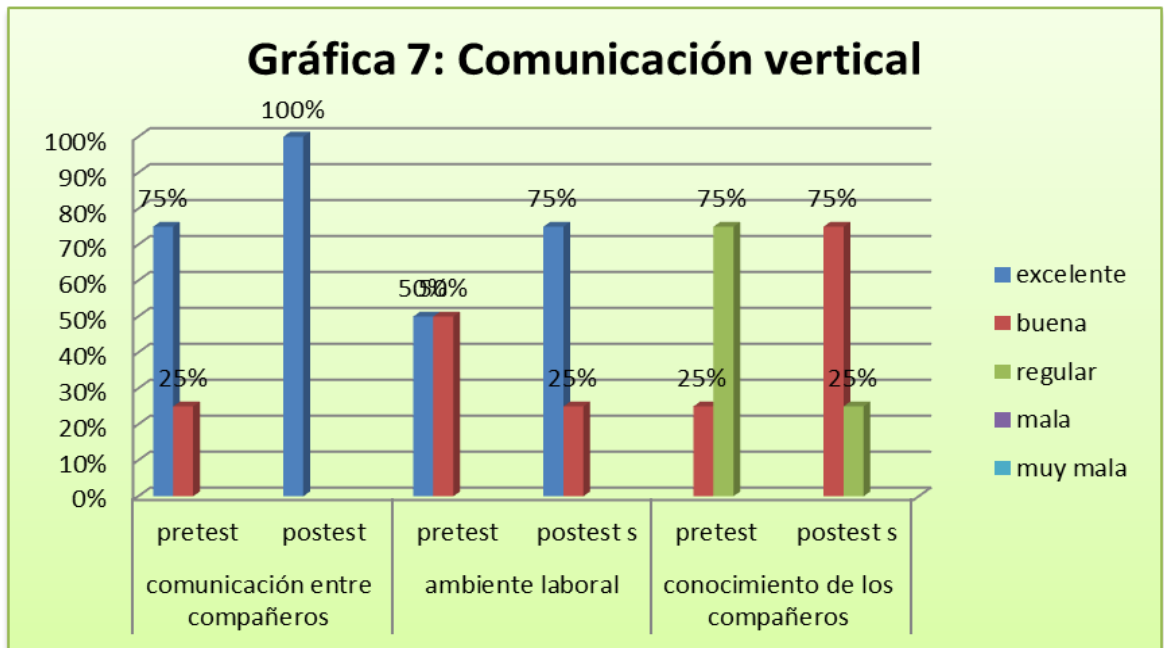
g) Comunicación vertical

Dentro del ámbito de las organizaciones hay que recordar que se denomina “comunicación vertical” a aquella que fluye de manera ascendente o descendente entre los subordinados y los jefes, sean éstos coordinadores, gerentes o directores. En esta situación comunicativa, como señala García Jiménez (1998:71)⁵³ un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor con respecto a sus subordinados -comunicación vertical descendente-; y éstos replican asumiendo, a su vez, el papel de emisores con respecto a aquel -comunicación vertical descendente. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los empleados en aspectos tales como: instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas y políticas, valoración del rendimiento, etc.

Al analizar los diferentes aspectos relacionados con la comunicación interna del jardín de niños Peter Pan se descubrió que en general, durante el pretest, la mayor parte de los sujetos que participaron en el estudio (el 75% de ellos) consideraba que existía una excelente relación comunicativa entre los

⁵³ GARCÍA, J. J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos. p.87

compañeros de trabajo, mientras que únicamente el 25% comentó que la comunicación era buena, lo cual significa que pensaban que ésta podría mejorar. Tomando esto en cuenta se llevó a cabo el taller, tras el cual pudo apreciarse que, al poner en práctica las recomendaciones que se presentaron durante éste, la apreciación sobre el indicador cambió y en el postest el 100% de los informantes dijeron que la comunicación entre todos los trabajadores de la institución educativa era excelente.



Gráfica 7 muestra los resultados del séptimo aspecto Comunicación vertical.

Cuando se les cuestionó sobre su percepción acerca del ambiente laboral, en el pretest sólo el 50% de los sujetos afirmó que las labores dentro del jardín de niños se llevaban a cabo en un clima excelente; el otro 50% describió al ambiente de trabajo como bueno, lo que lleva implícita la posibilidad de mejorarlo. Una vez que se llevó a cabo el taller con la participación de directivos y docentes hubo una mejoría en este indicador, habiendo ahora un 75% de sujetos que calificaron el ambiente como excelente y un 25% que lo refirieron como bueno.

El punto donde se notó durante el pretest, una mayor necesidad de intervenir prontamente es el que se refiere a qué tan bien se conocían entre sí los

miembros del personal docente y directivo del plantel, pues la mayoría de ellos (el 75%) afirmó tener un conocimiento regular acerca de sus compañeros, mientras que nada más el 25% dijo conocerlos bien. Es por eso que, durante el taller, se decidió darle mayor atención a esta dimensión con más talleres y dinámicas de convivencia en las cuales se pudiera desarrollar un mejor conocimiento entre ellos, además de familiarizarlos para un mejor funcionamiento del plantel y para lograr una mayor colaboración entre todos, así como mejorar la comunicación y el clima laboral en el plantel.

Así, gracias a la participación de todos en el taller, los números anteriores variaron positivamente, elevando al 75% el porcentaje de quienes dicen conocer bien a sus compañeros de labores y reduciendo, consecuentemente, al 25% el de aquellos que se conocen sólo en un nivel regular.

CONCLUSIONES

El hombre es un ser social por naturaleza y, por ende, necesita de la comunicación para mantenerse vinculado con los otros. La comunicación es un instrumento tan importante, que, sin esta herramienta, las personas jamás podrían influir en las ideas, en los sentimientos o en las acciones de los otros.

La comunicación es, pues, un mecanismo por el cual los seres humanos construyen vínculos que tienen como fin la transmisión de emociones, ideas y sentimientos, y que dan acceso a la constitución de relaciones entre personas y a la formación de grupos. La comunicación actúa como un agente integrador y acerca a los miembros de un grupo a partir de la transmisión y retroalimentación de informaciones, contenidos y experiencias.

La presente tesis abordó un aspecto muy importante, aunque a veces descuidado, del quehacer comunicativo: la comunicación organizacional, la cual puede ser entendida de muy diversas maneras; pero que, en suma, es un conjunto de técnicas y actividades que están encaminadas a facilitar y agilizar los flujos de mensajes que circulan entre los miembros de cualquier organización, así como también entre la organización y su entorno, con la finalidad principal de que dicha entidad pueda cumplir mejor y más rápido con sus objetivos.

En este sentido, Fernando Barraza (2013) ha dicho que *"sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo; tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa."*

Eso en lo laboral, qué decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol, ni desarrollo personal".

Hoy en día la mayor parte de los mercados, sean públicos o privados, lucrativos o no, han entendido que la comunicación es un factor importante en el quehacer diario de una organización; sin embargo, algunos ni siquiera la perciben como un factor estratégico de la gestión empresarial.

La comunicación puede desempeñar diversos papeles dentro de una organización: puede ser una respuesta o una solución a diferentes problemáticas, o bien una herramienta de gestión para solucionar la falta de cohesión de los trabajadores; y también puede considerarse como una perfecta guía para percibir las crisis que se suscitan dentro de la cultura organizacional dentro de una compañía. En todos estos, y en otros, la comunicación organizacional puede ayudar para resolver esas situaciones y buscar una salida exitosa.

Las organizaciones educativas constituyen un caso particular en cuanto al uso de la comunicación. El hecho de que haya una identificación, además de valores en común, entre las personas que son miembros de un grupo es el punto de partida para la consecución de las metas académicas de cualquier plantel.

En muchas cuestiones se piensa que la comunicación organizacional en las instituciones educativas se relaciona sólo con el contacto con los medios; pero no se piensa que la comunicación es el ingrediente clave para lograr la educación y/o la formación de los alumnos. Es gracias a la comunicación que se pueden transmitir los saberes, además de que es la que marca la diferencia entre una organización meramente comercial, cuyo objetivo principal es la obtención de ganancias derivadas de la producción de un bien o el ofrecimiento de un servicio, y un plantel escolar cuya finalidad es fomentar el desarrollo intelectual de las personas y contribuir a su construcción integral como seres humanos.

La falta de conocimiento, así como una incorrecta puesta en práctica, de la comunicación organizacional en las instituciones de formación básica puede llevar a la pérdida de oportunidades. La comunicación incide en el proceso de las actividades propias de la institución y del crecimiento integral y profesional de cada directivo y docente.

Un punto muy importante al estudiar la comunicación en las organizaciones educativas es el que se refiere a la imagen, es decir, a la impresión holística que concentra un todo y que representa en gran parte lo que se quiere decir o dar a conocer al público y a las personas externas. Así se da sentido a la información sobre la institución con el fin de diferenciarla de otra. La imagen institucional se relaciona con la información que se quiere dar a conocer en el exterior y con lo que las personas del interior se identifican. Si esto no se logra, quienes integran el plantel educativo no se sentirán vinculados con el corazón ideológico de éste –su misión, su visión, sus valores- ni integrados como grupo con una meta común.

Otro aspecto importante es el clima organizacional. Se ha comprobado que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y que tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros pueden rendir más y convertirse en un elemento muy valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que pueden ofrecer para el éxito de la organización y, por ende, para la productividad y rentabilidad de la misma.

Al igual que ocurre con la comunicación organizacional en su conjunto, no siempre las entidades se preocupan por comprobar si sus empleados se desempeñan en un ambiente adecuado, si se sienten comprometidos con el ideario institucional, si mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros o si tienen la confianza para expresar ideas sin pensar en cometer errores. Todos estos son indicadores que promueven un clima organizacional creativo y atractivo.

Durante el trabajo se pudo comprobar que un taller de comunicación interna y externa puede lograr una comunicación organizacional eficaz en el jardín de niños Peter Pan. Ésta se infiere de los resultados que indican la funcionalidad:

- La identificación de los directivos y el personal con la imagen institucional del plantel se incrementó, pues creció el porcentaje de quienes manifestaron sentirse muy identificados y comprometidos con la misma.
- En cuanto a la imagen externa, al generarse un ambiente higiénico agradable y en óptimas condiciones para recibir en todo momento a los clientes, el 100% de los sujetos la calificó como buena, notándose un incremento en el porcentaje de satisfacción entre el pretest y el postest.
- En el rubro de comunicación externa, como resultado se incidió positivamente sobre todo en los indicadores de atención al cliente, pudiéndose observar un incremento en el porcentaje de sujetos que calificaron como bueno este punto.
- En la comunicación interna, se logró mejorar en especial la dimensión referida a la comunicación entre dirección y maestras. Por lo que respecta a la dimensión de la flexibilidad entre la dirección y las necesidades de las maestras hubo también un gran incremento, pasando de ser calificada como buena sólo por el 50% de los sujetos a ser valorada como muy buena por el 100%. En lo que se refiere a la reacción de la dirección frente a los proyectos de las maestras se logró asimismo pasar de un 50% de individuos que la calificaban como muy buena y de otro 50% que la definía como buena a un 75% que la consideró muy buena y a un 25% que piensa que es buena. Finalmente, en otro rubro muy significativo, que es resolución de las necesidades laborales, el incremento en la satisfacción de los trabajadores se pudo observar tras el taller cuando la calificación como bueno para dicho indicador pasó del 75% al 100%.
- En la comunicación vertical se pudo ver que existía una buena relación comunicativa entre los compañeros de trabajo y la dirección, pues el

porcentaje de personas que la calificaron como excelente pasó del 75% en el pretest al 100% en el postest. En cuanto al ambiente laboral, el incremento fue del 50% que lo definió como excelente en la preprueba al 75% que lo describió como excelente en la segunda aplicación.

Las dimensiones que se deben seguir trabajando, dado que no se mostraron mejoras significativas, son:

- La publicidad, donde el 75% de los sujetos mantuvo la opinión de que ésta no es suficiente, siendo entonces un área de oportunidad para el mejoramiento del plantel y, sobre todo, de la imagen que el mismo proyecta a los diferentes públicos.
- El conocimiento de la misión, la visión y el logotipo, que sólo mostró un mediano incremento, pasando de un 50% de sujetos que no los conocían bien a un 50% que dicen conocer muy bien estos puntos. Sin embargo, el principal problema radica en que hay un 25% que los conoce bien, aunque no se siente identificado con ellos; y otro 25% que más o menos lo conoce, pero no se siente totalmente identificado con éstos, aún después de participar.
- El conocimiento que tienen entre sí el personal docente y los directivos del plantel. Este indicador pasó del 75% que sólo conocía a sus compañeros de manera regular a un 75% que califica como bueno el conocimiento que tiene sobre éstos, haciéndose necesario trabajar más para lograr una relación más estrecha y sólida entre ellos.

La principal limitación que se encontró al momento de llevar a cabo el taller fue el corto tiempo que se contó para la realización del mismo, dado que, al ser el proceso comunicativo una habilidad, se requiere de un lapso mayor para desarrollarla, por lo cual se hace necesario dar un seguimiento a los contenidos a través de otros cursos o actividades similares. Se considera que de este trabajo se pueden desprender programas o talleres que permitan ampliar el conocimiento de los diferentes indicadores y dimensiones antes mencionados.

SUGERENCIAS

Es por eso que pueden plantearse las siguientes propuestas:

- Dar seguimiento al taller, realizando valoraciones mensuales para evaluar el desenvolvimiento comunicativo de los involucrados y la forma en que se están cumpliendo los distintos indicadores, esto con el fin de garantizar la aplicación de las recomendaciones brindadas durante el mismo para un mejor desenvolvimiento de las labores institucionales.
- Realizar con cierta frecuencia dinámicas y convivencias con el personal docente y directivo para fortalecer los vínculos entre ellos y crear un clima de mayor armonía que favorezca la labor educativa.
- Continuar con el proceso de dar cohesión a la misión, la visión y el logotipo institucionales con el fin de lograr que todo el personal se sienta identificado con ellos y “se ponga la camiseta”, por decirlo así, comprometiéndose aún más con el ideario del jardín de niños y trabajando con entusiasmo para alcanzar las metas comunes.
- Por último, se hace necesario plantear una estrategia de publicidad que sea eficaz y funcional para lograr proyectar a la institución y posicionarla a nivel local, distinguiéndola de la competencia y logrando llamar la atención de la sociedad sobre su labor formativa y sus beneficios distintivos; pero, al mismo tiempo, dicha propuesta deberá ser acorde

con las posibilidades económicas de la empresa, por lo que se deberán optimizar los recursos comunicativos y mercadológicos a utilizar con el objetivo de alcanzar los objetivos que se pretenden.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMENARA, A. J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC. pp.72-73.
- BÁEZ, E. C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo, República Dominicana: Búho. pp.33,109-110.
- BONI, F. (2008). *Teorías de los medios de comunicación* . España: Universidad Autónoma de Barcelona. pp.212.
- CARRETON, B. M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna* . España: Netbible. pp.11-12.
- CHAPULI, G. (2000). *Biblioteca UPAEP*. Recuperado el 11 de noviembre de 2012, de http://biblioteca.upa-ep.mx/pdf/L_CC_Chapuli_Gutierrez_R.pdf), p.36.
- DE LA MORA, M. J. (1997). *Explicación y análisis taller de comunicación 1*. México: Colegio de ciencias y humanidades. p.133.
- DEL PULGAR, R. L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC. p.61.
- ESTRELLA, H. V. (s/f:21). *razonypalabra.org.mx*. Recuperado el 23 de 12 de 2012, de [/www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf) p.25.
- FERNÁNDEZ, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas. p.273.

- FLORES, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Colombia: Ecoe. p.17.
- GAN, F. y. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 Programas de para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC. pp.173-174.
- GARCÍA, J. J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Diaz de Santos. p.87.
- GIROUX, H. A. (2003). *Inocencia Robada. Juventud Multinacionlaes y política cultural*. Madrid: Morata. p.93.
- GÓMEZ ARIAS. (2013). *intellectum.u-nisabana.edu*. Recuperado el 21 de 01 de 2013, de <http://intellectum.u-nisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6074/1/126985.pdf>) p.97.
- HIDALGO, C. C. (1986). *Teoría de la propaganda contemporánea*. Chile: Andrés Bello. p.44.
- HOWARD, S. (2011). *El desafío Starbucks*. España: Aguilar. p.46.
- LAZAR, J. (1995). *La ciencia de la comunicación*. España: CRUZ. p.6.
- LLOPIS, G. R. (2004). *Grupos de discusión*. España: ESIC. p.23.
- MAQUEDA, L. J. (2003). *Protocolo empresarial una estrategia de marketing*. Madrid: ESIC. pp.35-36.
- MATTELART, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós. pp.16-19.
- MAYA, B. (2007). *El taller educativo*. Bogotá Colombia: Magisterio. pp.15-17.
- MORA, M. J. (1997). *Explicación y análisis taller de comunicación*. México: colegio de ciencias y humanidades. p.133.
- MORENO, B. E. (2000). *Introducción a las técnicas de investigación*. ATEN: España. p.94.
- MORETA, B. S. (2010). *Biblioteca UEB*. Recuperado el 2012, de http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/5_08/1/160.A.pdf pp.56-57.
- NAMAKFOROOSH, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa. p.88.

- NIÑO, T. d. (1993). *La comunicación organizacional*. Cali: Simposio Latinoamericano. pp.28-29.
- NOSNIK, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. pp.15,32.
- NOVOA, B. A. (1980). *Conceptos básicos sobre comunicación*. Costa Rica: Centro agronómico tropical de investigación y enseñanza. p.6.
- ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson. pp.35,147.
- OTERO, B. E. (1997). *Teorías de la comunicación*. Santiago de Chile: Universitaria. p.113.
- PASCUAL, R. M. (2007). *Fundamentos de la comunicación humana*. España: Club Universitario. p.41.
- PIÑUEL, R. J. (33). *De la vida a la sociedad, de la sociedad a la cultura. De las ciencias de la naturaleza a la teoría de la comunicación*. Recuperado el 16 de 12 de 2012, de campusred.net: http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_033/cuaderno_central2.html p.33.
- RESTREPO, M. d. (2008). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá Colombia: ARFO Editoriales. p.20.
- REVELI, C. A. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Colombia: LTDA. p.15.
- RIEL, V. C. (s.f.). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall. p.38.
- ROBBINS, P. S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. España: Prentice Hall. pp.8-9.
- ROSSER, C. (2007). *Cómo vender a los clientes resistentes*. España: FC. P.273.
- RUIZ, O. R. (2007). *Dirección empresarial asistida*. España: Visión. p.59.
- SÁNCHEZ, H. J. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC. p.20.
- TUSÓN, V. J. (2003). *Introducción al lenguaje*. UOC. pp.46-48.

- VAN-DER, H. R. (2005). *Las habilidades de la comunicación*. España: Diaz Santos. pp.10-12.
- VELAZ, I. (2008). *Las tres etapas de la comunicación interna*. Cuadernos empresariales y humanismo. p.11.