

Estrategia de Comunicación Organizacional para el Logro de las Metas y Objetivos en la
Organización Productos Naturales Doctor Rojas

Estudiantes:

Diana Catherine Martinez Vanegas

Diany Carolina Mosquera Moriones

Maria Antonia Gelacio Cardona

Luisa Fernanda Jurado Ocampo

Universidad de Manizales

Especialización gerencia del talento humano

Asesores

Ángela Ocampo Mosquera

Carlos Eduardo Rivera

Colombia

2021

Índice

Índice,	2
Planteamiento del problema,	3
Justificación,	7
Objetivo General,	9
Referente Teórico,	10
Marco de Antecedentes,	10
Marco Teórico,	17
Metodología,	31
Resultados,	33
Discusión,	38
Recomendaciones,	43
Comunicación Vertical,	43
Comunicación horizontal,	44
Canales de comunicación,	45
Conclusiones,	46
Referencias,	48

Planteamiento del problema

La comunicación es un factor esencial e importante en las organizaciones, así como en cualquier actividad humana, sobre todo a la hora de crear conciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución; “las organizaciones, como sistemas sociales complejos, requieren de la diferenciación de funciones, y dicha diferenciación sólo es posible por la comunicación” (Peiró y Bresó, 2012, p.42). Lo anterior nos permite ver que la comunicación es clave en las empresas, ya que por medio de esta se puede lograr coordinar actividades que lleven a la organización a la consecución de metas y objetivos.

Los procesos de comunicación se vuelven fundamentales en el éxito de una empresa, cuando se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, reduce la incertidumbre en los trabajadores, fomenta la participación, así como una serie de sentimientos positivos, que a su vez hará que los empleados trabajen en armonía. (Soria y Perez, s.f). Un sistema de comunicación bien estructurado llevará a la empresa Productos Naturales Doctor Rojas a la obtención de cada una de sus metas y objetivos, siendo cada vez más efectiva y eficiente, sobre todo siendo una empresa con una mejor ventaja competitiva.

Una empresa eficaz y eficiente es aquella que alcanza los objetivos propuestos a corto y largo plazo, aquella que se autoevalúa y consigue sobrevivir en un mercado turbulento. Ya que el propósito fundamental de toda organización es la supervivencia, estas deben poseer una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones con que comparten el mismo mercado, para esto la comunicación se convierte en una herramienta primordial, ya que de acuerdo con Ludlow y Panton (1997), la comunicación conduce a una mayor efectividad, permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño, facilitando las relaciones y el entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa.

Andrade (2005) afirma que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la misma”, por lo tanto la información que se transmite a nivel interno en la organización puede no ser suficiente y oportuna si no permite a los trabajadores estar enterados de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que tiene éxito, de lo que fracasa y termina generando una falta de integración con los objetivos y metas de la organización, esto sucede cuando la información la tiene el líder de área o se maneja entre los jefes y se excluye la integración de los trabajadores en la toma de decisiones.

La comunicación organizacional debe estar perfectamente enlazada, sincronizada y alineada hacia un objetivo común y es importante la participación de manera activa, interactiva y constante permitiendo que los mensajes cumplan su objetivo, Andrade (2005). GTH orienta y apoya las distintas áreas de la organización y se sostiene a través de la comunicación organizacional para que cada uno de los colaboradores participe de manera activa, en las actividades planteadas en la estrategia de comunicación, de esta manera los mensajes se enlazarán y coordinarán para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La comunicación organizacional interna permite que cada integrante de la organización reciba información importante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno de su empresa y sobre su trabajo, logrando que el trabajador se sienta parte de la empresa para desempeñar efectivamente sus labores, Andrade (2005).

Acosta H (2011) cita la comunicación organizacional como una de las prácticas saludables de mayor aportación a la confianza organizacional, la cual define como “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas”, lo que convierte este aspecto en una actividad esencial en las organizaciones que representa una ventaja competitiva en las empresas.

Según Peiró (2012) varias investigaciones asumen que, por falta de habilidades de comunicación, con frecuencia, las personas no transmiten lo que piensan o lo hacen de una forma inadecuada, y ello hace que los equipos y grupos de personas sean menos eficientes y eficaces. Siendo la comunicación un problema en la sociedad, ya sea en relaciones interpersonales o en el ámbito laboral; decidimos realizar un proyecto en torno a esta problemática enfocándonos en las organizaciones.

Productos Naturales Doctor Rojas, organización a estudiar, es una empresa manizaleña movida por la intención de educar a la sociedad sobre estilos de vida saludables que fortalezcan la resiliencia individual en la prevención.

La empresa, en sus inicios, toma la decisión de producir y comercializar productos naturales que pudieran aliviar dolencias y/o enfermedades, productos nacionales e internacionales, que se clasifican en Fito terapéuticos, medicinales, alimenticios, homeopáticos y cosméticos. Actualmente se suman a la comercialización de productos naturales, los servicios de consultas interdisciplinarias (medicina integrativa) en los parques de la salud de Dosquebradas y Manizales, con la finalidad de educar a los pacientes en una sana alimentación y un buen cuidado de su salud.

Para concluir, “los empleados con frecuencia quieren y necesitan comunicar diversos mensajes a la organización (sugerencias, críticas, quejas, aportaciones para mejorar, información relevante recogida de los clientes y de la organización, resultados de aprendizaje en el entorno del negocio, peticiones, solicitudes, entre otros)” (Peiró, 2012, p.4). Estos procesos anteriormente mencionados se ven afectados en la organización a estudiar ya que la comunicación formal e informal son presentes en la organización porque se evidencia mediante los diferentes canales institucionales y redes sociales, pero se encontró en las encuestas y entrevistas que el personal tiene dificultades en estos dos tipos de comunicación, por lo que se busca fortalecer a través de las distintas actividades relacionadas en la estrategia de

comunicación organizacional. Proceso que evidentemente deteriora la misión y los objetivos, ya sean comerciales o internos, que desea cumplir la organización para su buen desarrollo y funcionamiento.

En este caso, y como en muchos otros, no es extraño ver que muchas organizaciones no disponen de canales claramente establecidos para las diferentes comunicaciones, y por lo tanto ocurre de forma inadecuada, ineficaz e insatisfactoria (Peiró, 2012). Por eso evidenciamos que el problema principal en esta organización es la falta de canales o estrategias para generar una buena comunicación organizacional donde todos sus integrantes puedan hacer uso para llevar a cabo los procesos que fomentan y aportan a alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo anterior, el presente proyecto tendrá como pregunta problema la siguiente:

¿Cómo una estrategia de comunicación organizacional aporta al logro de las metas y objetivos en la organización Productos Naturales Doctor Rojas?

Justificación

Entendiendo la comunicación Organizacional como factor determinante en los procesos de transmisión de información entre los diferentes miembros de una empresa, se identifica claramente la relevancia que esta tiene para potenciar el alcance de la difusión, proyección y realización de iniciativas y objetivos planteados de manera estratégica y sostenible para las organizaciones y sus equipos.

En ese sentido, el presente proyecto busca plantear una estrategia de comunicación organizacional que abarque en la empresa Productos naturales Doctor Rojas, el fortalecimiento de factores de alta relevancia a partir de procesos iniciales de validación que sirvan como indicadores de efectividad del proceso comunicativo (Ramirez, 2019 p. 6), para que en función de ello poder determinar los enfoques de la estrategia comunicativa alineada a la consecución de objetivos corporativos.

Peiró (2012) afirma que “la comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir”. Al conocer la importancia de esta acción dentro de una organización nos surge el deseo de aportar al mejoramiento de la comunicación de la empresa Productos Naturales Doctor Rojas para asegurar un buen flujo de la información necesaria y aportar en los diferentes procesos que se realizan dentro de la organización.

La generación de canales de comunicación oportunos y efectivos en el contexto de la empresa, la alineación de las diferentes áreas con los objetivos de la misma, la disposición de escenarios de participación eficientes y el incremento en la eficiencia de la gestión en los equipos, serán los pilares para la implementación de la estrategia de comunicación organizacional aquí desarrollada, que de manera holística aportará al desarrollo y cumplimiento de los objetivos corporativos, lo que se obtendrá a partir de la manera procedimental en la cual se podrán abordar las formas de comunicación organizacional según el presente planteamiento

y el uso de canales de comunicación centralizados y focalizados hacia grupos de interés particulares y en función del origen de la información o el objetivo de la misma.

La implementación del presente proyecto busca generar un contexto de beneficioso a nivel organizacional a través del enfoque estratégico de cumplimiento de objetivos y metas tras la estructuración específica de una estrategia de comunicación interna, así como a nivel de los colaboradores, quienes a partir del contexto contarán con un escenario participativo que potenciará de manera directa la eficiencia de su gestión.

Desde la gestión de la GTH el desarrollo del colaborador en su potencial profesional es uno de los objetivos primordiales por eso es importante que para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización se debe explotar los talentos de la organización en donde se encuentren preparados en el buen manejo de la comunicación la cual permitirá fortalecer las funciones dentro de su área, como también logrará mayor fluidez, participación en actividades de capacitaciones, e interrelaciones en su entorno y el bienestar laboral aumentando la motivación en su entorno laboral gracias a los espacios de participación activa.

En su investigación, Peiró (2012) afirma que, con frecuencia, se constata que el conocimiento y la información relevantes para una organización no se utilizan adecuadamente porque la desconoce alguna persona o grupo que debiera conocerla para el logro adecuado de los objetivos de dicha organización. Por lo anterior, decidimos buscar e investigar estrategias donde se puedan establecer canales de comunicación para mejorar el rendimiento y el alcance de los objetivos organizacionales.

Objetivo General

Diseñar una estrategia de comunicación organizacional que oriente a la empresa Productos Naturales Doctor Rojas a la obtención de metas y objetivos organizacionales.

Objetivos específicos

Identificar las necesidades organizacionales de la empresa en lo relacionado a la comunicación organizacional.

Describir la estructura jerárquica de la empresa y el flujo de la comunicación interna en la organización.

Plantear la estrategia de comunicación organizacional acorde a las necesidades de la empresa Productos Naturales Doctor Rojas.

Referente Teórico

Marco de Antecedentes

Actualmente las empresas se ven obligadas a redimensionar diferentes aspectos como la comunicación organizacional, generando un sistema de comunicación que permee las áreas de la empresa y a su vez integre los objetivos de los trabajadores con el fin de cada herramienta de la comunicación debe estar en el resultado de generar mensajes eficaces en el interior de la empresa.

En ese sentido los autores Serrano; Rodríguez-Piña (2012) a través del proyecto académico del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba a través del proyecto académico “Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional” plantean dos métodos, teórico y empírico en el que inicialmente permite un acercamiento teórico y unas observaciones a través de encuestas y entrevistas sobre la comunicación organizacional, empleando para sus objetivos el diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna en base a los fundamentos conceptuales, la posición funcional del procedimiento y las diferentes fases para la gestión de la comunicación.

Los autores concluyen con un procedimiento para la gestión de la comunicación interna que se constituye como una herramienta para la gestión de la comunicación organizacional y con ello la gestión empresarial. Un modelo que depende de las características de cada empresa, de sus trabajadores y su actividad.

El anterior proyecto académico, permite identificar los diferentes aspectos que se deben tener presentes para la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional que oriente a la empresa Productos Naturales Doctor Rojas a la obtención de metas y objetivos organizacionales, ya que se detallan de manera específica las tareas y actividades a tener en cuenta para lograr el diseño del procedimiento para la gestión de comunicación interna en

particular sobre los procesos de comunicación interna (identificación de los flujos de comunicación predominantes, identificación del enfoque de comunicación imperante, evaluación de los sistemas y procesos de comunicación, caracterización de los mensajes, tipos de mensajes y predominantes, evaluación del funcionamiento de la retroalimentación y su eficacia, evaluación de los procesos de distorsión, barreras de las diferentes formas de comunicación).

Las herramientas o canales de comunicación como el medio para lograr enviar la información interna en una organización son fundamentales para que la información fluya sin contratiempos y llegue a los diferentes receptores de las áreas, permitiendo reforzar la comunicación, en ese orden de ideas los autores Jiménez-Marín, González Zambrano en su artículo titulado “Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna” (2019), estudio en el cual se muestra el efecto del uso de las tecnologías y lo que produce en la comunicación interna, trata los temas de las tecnologías de comunicación, las herramientas, tipos de comunicación permitidas por las tecnologías, lenguaje empleado, canales de comunicación, tipos de mensajes, transición de las nuevas tecnologías.

El trabajo anterior contribuye al proyecto en temas que permiten robustecer el contexto por el cual hay debilidades actualmente presentadas por la empresa Productos Naturales Doctor Rojas en fortalecer los tipos de comunicación, los canales de comunicación y los tipos de mensajes para orientarlos al cumplimiento de los objetivos de la organización por medio de las herramientas tecnológicas, plataformas institucionales, aplicaciones, uso de correos electrónicos, bajo unas reglas específicas de formalidad o informalidad, bajo la responsabilidad en el uso de ellas y mediante la comunicación ascendente o descendente.

Los diferentes canales de comunicación que se emplean en una organización contribuyen a la apropiación de una cultura interna, fidelización y sentido de pertenencia a la organización dado que por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura

organizacional, en ese sentido, en el trabajo de grado “Propuesta de nuevos canales de comunicación interna para los colaboradores del centro de distribución de droguerías y farmacias Cruz Verde SAS” por Monroy, Beltrán, Beltrán T y Rincón (2020), que analiza la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y se encarga de motivar, integra al personal manteniendo las buenas relaciones de todos los colaboradores de los diferentes cargos de la organización, creando un clima organizacional agradable que genere satisfacción en las funciones e impacte de manera positiva a la organización.

Lo anterior permite integrar y corroborar en el presente trabajo la importancia de fortalecer los canales de comunicación y las consecuencias positivas generadas, entre ellas la participación de los trabajadores mediante los diferentes tipos de comunicación horizontal o vertical, formal e informal y a su vez la influencia en la cultura organizacional, generando óptimo rendimiento en las funciones como consecuencias de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional digital en su artículo “25 años de investigación comunicación organizacional digital” García - Orosa (2019), a través de un examen sobre la evolución de la comunicación en las organizaciones vinculadas a las innovaciones tecnológicas y cita algunos temas que surgen como: la comunicación híbrida, la comunicación a través de mensajería web instantánea y la robotización y su creciente influencia en la sociedad, temas de gran importancia para el objetivo planteado de este trabajo porque se realiza un análisis a los largo de estos años en diferentes artículos publicados sobre el tema en principales revistas.

Lo que es relevante la forma en que las organizaciones incluyen las nuevas tecnologías en los medios que las grandes empresas tecnológicas Facebook y Twitter ofrecen y los medios de comunicación asumen trayendo una serie de consecuencias para las empresas en su utilización permitiendo sustraer cómo los mensajes producidos por la empresa desde su producción y recepción, la responsabilidad social corporativa, la gestión de la comunicación, son factores entre otros que se relacionan y hacen parte de la comunicación organizacional

motivo de estudio en donde la era digital forma parte de la empresa Productos Naturales Doctor Rojas para el fortalecimiento de los canales de comunicación y la responsabilidad en la transmisión de los mensajes a nivel interno y externo de la empresa.

En el siguiente artículo de investigación Pineda Henao, A. (2020). “La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital” centra su atención en la forma que las empresas tengan una mirada diferente en replantear la manera de potenciar y transformar los procesos organizacionales en la búsqueda de entablar relaciones bajo la referencia a la comunicación organizacional como una práctica, contando con la participación de diferentes actores que a través de múltiples plataformas generadas por las tecnologías de la información y de la comunicación acerca a los trabajadores a participar y a fortalecer la cultura organizacional como un sello diferencial bajo un compromiso con la empresa.

Finalmente, la percepción que tengan los trabajadores dependerá de la capacidad que tiene la empresa de establecer lazos comunicacionales encaminados a impulsar la confianza e incrementar el sentido de pertenencia y concebir a la organización como el territorio en el que es posible cumplir con los objetivos organizacionales laborales y personales.

El trabajo académico titulado “La comunicación interpersonal y la comunicación interna en las empresas un análisis desde la profesión y la Universidad” (Viñaraz, et al., 2019) plantea que dando peso al valor de la comunicación que se establece entre el empleador y el profesional, se identifica que la formación profesional se encuentra desalineada frente a la realidad de las necesidades que presentan las organizaciones en el ámbito de la comunicación interna.

Actualmente las empresas se destacan por la carencia de competencias en comunicación interpersonal, son muchos los académicos y los profesionales que ven en la comunicación interpersonal la herramienta para aspectos organizacionales tales como la construcción de un

adecuado clima laboral, acompañamiento a los trabajadores en el cambio de cultura corporativa y reducción de conflictos internos de la organización, trabajo que apoya el presente proyecto porque se tratan temas de los cuales la comunicación interna es un intangible valioso que debe ser tenida en cuenta dentro de la estrategia general de la organización y los departamentos de comunicación interna se están dedicando a implantar técnicas que no sirven con la realidad es entonces en donde la exploración de la empresa en los canales de comunicación permitirán un enfoque centrado a la realidad de la empresa y de esa manera dar los resultados que obedezcan a las necesidades.

Otro aspecto importante es la capacidad de escucha y la capacidad de dar respuesta y enfrentarse a críticas internas, la formación de competencias comunicativas básicas es fundamental para lograr un ambiente adecuado rodeado de empatía laboral y finalmente al logro de los objetivos.

La comunicación interna no se refiere sólo a los mensajes, sino también a aquellos actos y comportamientos mediante los cuales todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. En una investigación realizada en Ecuador en el año 2014 por Balarezo en su trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, el cual lleva como nombre “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”, se tuvo como objetivo principal identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, de igual manera pretendía diseñar una propuesta que sirviera como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes.

Al respecto, el autor concluyó que “la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores” (Balarezo, 2014, p.110).

Esta investigación se relaciona mucho con lo que se pretende realizar ya que en la empresa Productos Naturales Doctor Rojas no cuenta un sistema de comunicación organizacional establecida ni mucho menos con canales adecuados de comunicación organizacional.

La comunicación a lo largo del tiempo se ha convertido en una herramienta básica en la labor de las organizaciones, ya que esta permite el desarrollo y crecimiento de las mismas sin importar al sector comercial al cual está pertenezca, por ello una estrategia de comunicación es de vital importancia, por lo cual ha generado que las empresas tomen carta sobre el asunto, y esto es algo que compete a cada empresa a nivel mundial, por ello en el año 2013 Hernández, realizó un plan de comunicación organizacional para las industrias Garsam S.A de C.V, que al igual que la empresa Doctor Rojas su comunicación se encontraba limitada, lo que repercutió en sus actividades laborales diarias, con esta investigación podemos tener un acercamiento a cómo otras empresa ha podido sacar adelante una estrategia de comunicación y como esta ha sido positiva y ha ayudado a mejorar el rendimiento y competitividad de las organizaciones.

La comunicación es un proceso innato a las relaciones humanas, esta se produce de forma espontánea y natural, ya sea a través del lenguaje verbal o no verbal, con el tiempo la comunicación ha permitido hacer grupos que llegan a tener fines comunes como son las organizaciones empresariales; con lo anterior se expone que la comunicación y organización son dos conceptos que hacen cohesión.

La comunicación organizacional se ha centrado en la comunicación interna, externa y relaciones públicas, con relación a la comunicación interna se dice que está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución; con respecto a esto De Castro y Jiménez en el año 2008 propusieron una estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna de la empresa Unionconsulting, para llevar a cabo este trabajo, en primera instancia las autoras realizaron una entrevista con preguntas abiertas, la cual evaluó las fortalezas y oportunidades de mejora en dicha organización, esta entrevista les permitió definir dos

estrategias, primero una plan de direccionamiento estratégico y un mejoramiento de los flujos de comunicación interna.

El primer paso desarrollado por las autoras fue uno de los principales en el diagnóstico de la situación en la empresa Productos naturales Doctor Rojas, con esta se evidenciaron oportunidades de mejora para direccionar la propuesta de comunicación interna.

Ahora bien la Comunicación externa, son aquellas comunicaciones que van dirigidas al público externo con el fin de proyectar y mantener su reputación por medio de una imagen corporativa excelente, la empresa Productos Naturales Doctor Rojas comercializa productos naturales de alta calidad para contribuir con la prevención y la revitalización de la salud, cuenta con una página web que brinda información de quienes son y que ofrecen al público; si bien para poder generar una buena propuesta de una estrategia de comunicación organizacional, es importante ver como en otras empresas similares han fortalecido o creado un sistema de comunicación.

De acuerdo a lo anterior en Bogotá en el año 2013 se llevó a cabo un proyecto el cual consistía en una propuesta para mejorar la comunicación de la empresa Lothar Import s.a.s ante clientes externos locales e internacionales; es una empresa especializada en distribuir y vender productos naturales y de belleza, este trabajo nos parece pertinente ya que la empresa con la que estamos trabajando carece de un sistema de comunicación.

Sin embargo se ha evidenciado que las oportunidades a mejorar se encuentran enfocadas a la parte interna de la empresa, ya que esta cuenta con una página web que ofrece información sobre quiénes son, qué ofrecen y cómo se pueden contactar y comprar, siendo un canal efectivo para la comunicación externa, por otro lado el trabajo de Mateus, ofrece una propuesta relacionada a fortalecer este canal de comunicación, permitiéndonos tener una mirada más amplia para así poder generar una propuesta estrategia de alto impacto en la empresa productos naturales Doctor Rojas.

La estructura jerárquica en una organización es la columna vertebral ya que determina orden, indicaciones para el buen funcionamiento de la organización y está ligada a la comunicación organizacional es por ello que el artículo titulado “Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos”. Montoya (2018). La autora en su artículo Incorpora diversos elementos como son, la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos para brindar una mayor claridad sobre que es la comunicación organizacional.

La comunicación y la estructura organizacional no hay que hablarlas como causales una de la otra si no como un proceso de mutua retroalimentación, esta afirmación esta soportada por el trabajo realizado por García y Torres (2010), donde ellos abordan a profundidad que es la estructura organizacional sus tipos y estos como ayudan a las empresas, concluyendo que “el diseño de la estructura que finalmente se adopte es uno de los factores que influirá tanto en el cumplimiento de los objetivos de la organización, su capacidad de adaptación ante el entorno, su competitividad, y sin duda facilitará o limitará los procesos de comunicación” (García y Torres, 2010, p.371),

Contando con la presencia de diseños organizacionales implican un mayor número de niveles jerárquicos y requerirán de un mayor número de rutas y canales para el flujo de mensajes o un mayor control de los mismos, más formalidad.

Marco Teórico

La comunicación puede definirse de diferentes maneras en función del contexto en el cual se busca aplicar dicho concepto. Algunos planteamientos citan la acción de comunicar como una interacción básica de intercambio de comunicación entre sujetos tal y como lo plantea Canale (1995), quien indica que el proceso comunicativo es un “intercambio y negociación de la información entre al menos dos individuos por medio del uso de símbolos

verbales y no verbales, de modo oral, y escrito/visual y de los procesos de producción y comprensión”.

Por su parte Brönstrup, Godoi y Ribeiro, (2007), plantean la comunicación desde los principios del filósofo Merleau-Ponty como la búsqueda de construir con el otro un entendimiento común sobre algo, definiendo este como un fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera no con el objetivo de generar concordancia total entre los enunciados sino la comprensión unificada del factor de interés.

La comunicación por definición y alcance se convierte en un elemento imprescindible en los procesos sociales humanos, por tanto, todo escenario de interacción social y cultural tiene implícita la implementación de dicha acción en busca de generar efectos o cambios en los comportamientos, actitudes o ideas entre interlocutores. En este sentido la comunicación organizacional forma parte de la cultura o normas de una organización y debe ser fluida para asegurar su efectividad en el entorno (De Castro, 2014).

Andrade (2009) cita que la comunicación “es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito)”.

En el contexto gerencial la organización se define como un sistema social constituido por individuos que desarrollan roles particulares y a través de su interacción buscan alcanzar objetivos comunes (Bertoglio, p. 12), es en este escenario donde la comunicación toma un papel de alta relevancia a nivel organizacional considerando de manera específica los factores esenciales del entorno, de manera que no se genere únicamente un contexto de intercambio de información con fines de entendimiento de un concepto o escenario particular, sino para de manera complementaria alinear y cohesionar las acciones de los individuos en función del interés de la organización.

Andrade (2005) plantea tres escenarios particulares en los cuales define la comunicación organizacional, primero como proceso social que abarca el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, el segundo es como disciplina, entendiéndolo como el estudio de las formas de comunicación en las organizaciones y por último como el conjunto de técnicas o habilidades comunicativas que sirven para direccionar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización (p. 15), todo ello en función de la consecución de objetivos organizacionales y la sostenibilidad en el medio, es lo que da sentido al rol estratégico de la comunicación dentro de las organizaciones como esfuerzo administrativo.

Costa (2009) plantea que una empresa es más compleja que cada parte que la configuran, delimitando que las estructuras más complejas son la menos previsible y a menos previsión mayor incertidumbre, siendo aquí donde la comunicación actúa de manera estratégica para disminuir la incertidumbre alineando las partes hacia la consecución de logros.

A nivel organizacional la comunicación se identifica como la base del desempeño según Babcanova, et al. (2018), quienes citan en este contexto la relevancia del “modelo triple C” como una relación esquemática entre comunicación, cooperación y coordinación que se convierte en una implementación estratégica a nivel organizacional.

Costa (2000) plantea que la comunicación “es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.

En el ámbito de la investigación aplicada, la comunicación en las organizaciones se encuentra en una encrucijada según Rodríguez-Fernández, Leticia; Vázquez-Sanden (2019), debido a que se ha sustituido al menos desde el punto de vista teórico el rol tradicional de

emisor y receptor por un sistema de alternancia entre dichos roles, donde se identifican como co-creadores en un plano de aparente igualdad.

Por su parte, en la actualidad el estudio de la comunicación organizacional está definido por el diseño enfocado al flujo de mensajes en función de la estructura jerárquica de las empresas, entendiendo que a mayor número de niveles jerárquicos se requieren más canales, rutas y control sobre estos (Montoya-Robles, 2018), lo que determina de manera específica el tipo de herramienta implementar y en mayor medida la efectividad de las mismas sobre el contexto.

Los métodos empíricos de análisis contextuales como la observación, la entrevista y las encuestas buscan generar un contexto base diagnóstico para la puesta en marcha de un planteamiento de comunicación organizacional efectiva y coherente a las necesidades del entorno. La encuesta permite un primer acercamiento al objeto investigado, la entrevista provee un diagnóstico de puntos de vistas sobre las concepciones organizacionales y la observación como método de recopilación de información social proporciona una percepción directa de los objetivos. (Lauzao y Rodríguez, 2012)

Los métodos de recolección de datos en los procesos de análisis de comunicación organizacional según (Trelles, 2000, p.189), se basa en 3 fases que delimitan la ejecución eficiente de lo planificado, en las diferentes fases de implementación de una estrategia, búsqueda de datos, análisis y evaluación. Para el caso de la implementación inicial del proyecto esto genera una base clara y confiable de gestión y para los casos ya implementados, se aseguran procesos de seguimiento y control en busca del éxito de la estrategia.

La entrevista como uno de los métodos efectivos de recolección de datos, busca obtener información a partir de acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona y puede ser considerada como una técnica en sí misma o de manera complementaria a otras propias de la investigación cualitativa para generar recolección efectiva de datos sobre un contexto de

análisis (Murillo, 2007).

El abordar la comunicación interna desde un modelo disruptivo es un desafío significativo porque implica reconfigurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización (Formanchuk, 2010), así que las formas de implementación delimitan con total certeza la capacidad de penetración y efectividad de las iniciativas.

Según Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), la comunicación interna favorece al desarrollo en las organizaciones porque tiene influencia en la identidad de los colaboradores para alcanzar las metas establecidas a nivel empresa, lo que incrementa la motivación y el grado de involucramiento que se genera de estos actores en el crecimiento organizacional.

En esta misma línea Oyarvide, et al. (2017) citan que los enfoques estratégicos de un planteamiento de comunicación organizacional deben abarcar aspectos como la definición de los públicos internos, los flujos de comunicación, el mensaje, los canales y la retroalimentación.

Esta cita tomada del artículo científico “Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional” nos da una pequeña introducción al significado de estrategia desde la antigüedad: “La estrategia es una noción que aparece mencionada desde el Antiguo Testamento y cuenta con una continua y dinámica evolución semántica en el ámbito práctico y académico” (Bracker, 1980).

Esta idea es complementada por Orozco, Chavarro, Rivera (2007) cuando afirman que “se entendió que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos”. (p.28)

Por otro lado, el concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y

social (Contreras 2013). También comenta que la estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, sobre todo, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

El valor que se le da a una estrategia en una organización es muy importante ya que nos permite tener herramientas para el cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales. Por lo anterior mencionado es importante resaltar que “ámbitos como la dirección de la organización, la construcción del futuro a partir de acciones colectivas y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia se constituyen en retos para el estudio organizacional en general, y particularmente, para el de la estrategia” (Noguera, et al., 2014, p.154). Esta herramienta organizacional llamada estrategia nos permite conocer, en parte, la organización.

Así mismo, según Contreras (2013) la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan y trabajan por lograr mantenerse en el mercado y por alcanzar la misión organizacional utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

Hablar de estrategia es entonces hablar de anticiparse a los acontecimientos al establecer una orientación determinada que convierte las circunstancias más espontáneas en aliados naturales (Costa, 2009), planteamiento que requiere de una visión conjunta a la de la organización para generar un resultado positivo a nivel empresa.

En este sentido, el planteamiento de Babcanova, et al. (2018) es decisivo respecto a la implementación de una estrategia de comunicación organizacional, ya que estos definen 7 factores indispensables en el planteamiento de la estrategia: el entorno comunicativo, el objetivo identificado, los interesados en el proceso, los canales de comunicación a

implementar, el tipo de información, los principios del proyecto y los recursos del mismo, entendiendo que estos aspectos permiten generar mayor control de los procesos laborales reduciendo las dudas, focalizando los esfuerzos en la planeación e incluyendo a todos los participantes del proceso.

Los estudios críticos de gestión (CMS) según Palacios Chavarro (2015), cuestionan la práctica de la gestión, la imposición de significados a través de los discursos, y los consensos forzados a través de supuestas coincidencias entre intereses, mostrando la necesidad de complementar el análisis del proceso de trabajo con el de los elementos comunicativos y discursivos presentes en las organizaciones”.

Para este caso, la comunicación organizacional interna es el enfoque de implementación requerido, entendiendo que esta “centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.” (Trelles, 2001)

“Es necesario hacer énfasis en que la empresa tiene su estructura limitada lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos favoreciendo el explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores”. (Cruz y Fernández, 2012)

Según Charry Condor (2018), A nivel organizacional se tiene una marcada tendencia a restringir la transmisión de información o dejarla en contextos gerenciales, ya que se percibe la información de manera errónea como un sinónimo de poder, pero más allá de eso la generación de canales de comunicación en sus formas ascendente, descendente u horizontal, propicia escenarios de participación que fortalecen los vínculos colaborador empresa, generando cohesión en las formas de trabajo para alcanzar los objetivos planteados.

Ongallo, C. (2008) señala que la finalidad de la comunicación descendente es garantizar una adecuada comprensión de los objetivos de la organización, por otro lado la comunicación ascendente según PAPIC DOMINGUEZ (2019), “Sirve para proporcionar retroalimentación a los horizontes superiores sobre el progreso en la consecución de las metas y problemas presentes. Ambos tipos de comunicación en el ámbito vertical son complementarias debido a que la dirección desde la cual surge el intercambio de mensajes define los objetivos del proceso comunicativo a nivel organizacional y la relevancia estratégica del emisor en cada caso.

Trelles (2001 p. 43) plantea que se debe tener claramente definida la comunicación “organizacional respecto al contexto, si es formal según la normativa establecida por la empresa para la consecución de logros o informal en función de las relaciones sociales propias del contexto organizacional, para poder implementar los conceptos de comunicación vertical, horizontal o transversal y con base a ellos estrategias comunicativas efectivas.

Andrade (2005, p.19) plantea que adicional a los conceptos citados para determinar el tipo de comunicación interna a gestionar y los niveles de su implementación, se integra también una distinción según la forma de transmitir un mensaje (verbal o escrita) y según los interlocutores que reciben y envían información, abordando la comunicación interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional, cada una en un ámbito de comunicación más amplio que la anterior.

La estructura organizacional implementada en una empresa es un factor determinante sobre la estrategia de comunicación a establecer. Strategor (1995) plantea que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Monavarian, et al. (2007) citan que la estructura organizacional puede facilitar la toma de decisiones la adecuada reacción al entorno y la resolución de conflictos entre unidades.

Ahmadya, et al. (2016) indican que la organización “consta de elementos, relaciones

entre elementos y estructuras de relaciones como una generalidad que componen una unidad”.

Fernández Rodríguez (1999) hace una distinción entre estructuras jerárquicas primarias y operativas. Entre las estructuras primarias se constituyen el esqueleto básico de la organización al segmentar el contexto organizacional por departamentos por funciones, propósitos o ambas, por otro lado las estructuras operativas se refieren a la definición que adoptan los departamentos que forman parte de una estructura primaria.

Las estructuras primarias organizativas pueden dividirse en simple, funcional, divisional y matricial. (Fernández Rodríguez, 1999).

Guerras Martin (1995, p. 133) define cada estructura organizativa en función de su alcance, empezando por la estructura simple que referencia formas de gestión orientadas a empresas pequeñas dominadas por un empresario director. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización funcional.

La estructura (u-form) supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos.

La división busca agrupar unidades por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos y la matricial se centra en una departamentalización por mercados (Guerras, 1995).

Trelles (2001) destaca de la organización funcional la exigencia de cooperación entre las distintas partes, considerando que todas las funciones son importantes y así mismo su nivel de interacción en el proceso de gestión organizacional, ya que se definen grupos sociales que facilitan la descripción de la comunicación técnica y humana a través de líneas de autoridad, esto último propiciado por la organización jerárquica o también llamada de subordinación.

Marco Conceptual

Tabla 1

Definición conceptos

Concepto	Autor	Definición	Relevancia
Comunicación	Andrade Rodriguez (2009)	La comunicación es un proceso de gran relevancia que determina en gran medida el desarrollo social y cultural del ser humano.	Delimita el alcance contextual de los procesos comunicativos en el desarrollo humano y por ende el impacto que puede tener en una
	Merleau-Ponty (1993)	Fenómeno perceptivo que busca construir un entendimiento común sobre algo para generar una comprensión unificada del factor de interés	forma social formalmente establecida haciendo que la cohesión alcanzada entre emisor y receptor de un mensaje potencie la relación humana.
Comunicación Organizacional	Andrade (2005)	“En primer lugar es un proceso social que abarca el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, el segundo es como disciplina, entendiéndolo como el estudio de las formas de comunicación en las	La comunicación organizacional es una parte fundamental de las empresas ya que ayuda a conectar e intercambiar procesos en el entorno laboral para el alcance de

	organizaciones y por último como el conjunto de técnicas o habilidades comunicativas que sirven para direccionar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización.	los objetivos organizacionales. Permite anclar de forma acertada los diferentes productos y servicios para el buen funcionamiento de la misma
Costa (2000)	“Es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material”.	
Babcanova, Mesarossova, Sujanova y Samakovaes (2018)	A nivel organizacional la comunicación se identifica como la base del desempeño.	
Estrategia	Noguera, Barbosa, Angello (2014)	Herramienta necesaria como resultado a una serie de actividades que encaminan al proyecto a generar una comunicación (interna)
	La estrategia es gracias a un resultado que conlleva un reto de tener una organización y consecuentemente una construcción hacia ese futuro en las organizaciones, un elemento fundamental para que se mantenga a	

Contreras (2013)	<p>largo plazo bajo herramientas que permitirán el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>La estrategia permite realizar acontecimientos bajo una serie de situaciones presentadas con debilidades o fortalezas, pero que en su esencia se relacionan para que se ajusten y se encaminan hacia un horizonte empresarial (objetivos estratégicos) y se logra un resultado positivo para la organización.</p>	<p>organizacional eficaz con la obtención de resultados logrados bajo un equipo que maneja los medios de comunicación y sus elementos adicionales de manera oportuna, supliendo las necesidades encontradas a lo largo del proyecto.</p> <p>La descripción de las diferentes situaciones actuales de la empresa en donde se desarrollará el proyecto permitirá analizar, evaluar y determinar los pasos a seguir para elaborar la estrategia de comunicación organizacional bajo los objetivos establecidos y su ejecución.</p>
Comunicación Andrade	“conjunto de actividades efectuadas	Este concepto es amplio

interna	(2005)	<p>por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales” (Andrade, 2010, p.17).</p> <p>La Comunicación Organizacional Interna es un eje primordial de cualquier empresa y tiene como objetivo contribuir a la consecución de metas y objetivos organizacionales, además fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, ya que les proporciona información relevante, suficiente y oportuna, que les permite reforzar su integración, y genera en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Así mismo hay que destacar que la comunicación organizacional interna cuenta con</p>	<p>y abarca la problemática que este trabajo pretende abordar, puesto que la comunicación organizacional interna constituye uno de los elementos esenciales para lograr articular las relaciones existentes entre los diferentes departamentos que está conformada toda organización empresarial.</p>
----------------	--------	---	---

		objetivos, funciones y flujos, de igual manera se clasifica en dos tipos (formal e informal) y está dispuesta en cuatro formas (descendente, ascendente, diagonal y horizontal).	
Estructura organizacional	Strategor (1995)	Abarca un conjunto de relaciones y funciones que determinan formalmente los roles que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre estas.	Enmarca el contexto organizacional
I	Trelles (2001)	Las exigencias de correlación que implican los diversos elementos de una estructura organizacional, generan escenarios de cooperación que facilitan la comunicación técnica y humana en el entorno	estratégico en el que la estructura de una empresa segmenta de manera estratégica el alcance de la misma y cada unidad de dicha estructura aporta a los procesos de gestión y generación de resultados desde el factor
	Montoya, Robles (2018)	Se entiende que a mayor número de niveles jerárquicos se requieren más canales de comunicación, rutas y control sobre estos	indispensable de la comunicación.

Nota: En la tabla se desarrollan conceptos que permiten la comprensión del objeto de este trabajo

Al ser el talento humano un factor de impacto transversal en las organizaciones, todo fenómeno humano, como en este caso la comunicación, se convierte también en un factor indispensable a potenciar para impactar de manera positiva la interacción de las personas en la organización. Liliana Milena Toro (2016) propone al Talento humano como “el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (2008, p. 31).

El ser humano delimita el contexto organizacional y su potencial de desarrollo, así que acogerlo como aliado indispensable de la empresa es clave para generar escenarios de potencial desarrollo siempre que al tiempo se busque desarrollar también este elemento creador dentro de la organización. Calderón (2006), cita 5 prácticas de talento humano universales independientes de quien las realice o que mecanismos use para ello, las cuales relacionan la vinculación de trabajadores (provisión de personal), el entrenamiento y formación (capacitación), la remuneración (compensación), supervisión / orientación (evaluación de desempeño y permanencia o proyección (plan de carrera

Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como herramientas el uso de encuestas, entrevistas y observación, en primer lugar se tuvo un acercamiento a la empresa donde facilitaron información sobre una encuesta que habían realizado y encontraron que tenían deficiencias en la comunicación organizacional interna; para continuar con el trabajo se realizó una observación participante, con el objetivo de entrar en contacto directo y estrecho con los trabajadores de la empresa durante un tiempo determinado, para buscar comprender el funcionamiento de ese grupo de personas dentro de la organización, esta técnica llevo a generar

una interrelación con los integrantes de la empresa, que permitió apreciar la estructura de esta y sus formas de comunicación.

Se realizó la aplicación de una encuesta la cual permitió un acercamiento a la problemática que se desea abordar y resolver, puesto que después del análisis de esa información obtenida por ese medio, se logró construir un estado de la situación de la organización para saber con mayor certeza qué se necesita para consolidar las soluciones. En ese sentido, la metodología funciona como el camino o derrotero a seguir para el cumplimiento de los objetivos a partir de un acercamiento complejo.

La observación y la encuesta, facilitaron distinguir las oportunidades de mejora para la empresa, la cual es una falta (déficit) de comunicación organizacional, es decir que la empresa no cuenta con una estructura o flujo de comunicación establecido lo que imposibilita a los empleados entregar resultados más eficientes.

Con esta información clara, el paso a seguir es la realización de una entrevista semi-estructurada, esta entrevista se realizó a un grupo específico de la empresa, con el fin de obtener información sobre la comunicación estratégica para la empresa, como elemento indispensable para el desarrollo de la organización. Los integrantes de la organización seleccionados fueron los líderes de área y el gerente general ya que los canales más amplios de comunicación circulan a través de ellos.

Ya obtenida la información y luego de su posterior análisis, se pasó a la elaboración y diseño de la estrategia que facilite mejorar la comunicación interna en la empresa productos naturales Doctor Rojas. Para ello se usaron los resultados que arrojaron las herramientas utilizadas, y el análisis pertinente (separación por temáticas) y se ubican los tópicos concretos sobre los que hay que trabajar en la empresa Productos Naturales Doctor Rojas. Este proceso arrojó como resultado una estrategia que busca el mejoramiento de la comunicación organizacional de la empresa para el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Resultados

Figura 1

Organigrama Productos naturales Doctor rojas



Nota: La imagen representa como está estructurada la empresa Productos Naturales Doctor Rojas, se evidencia una estructura jerárquica.

La estructura organizacional de la empresa Productos Naturales Doctor Rojas es jerárquica, la cual se divide en directivos, gerente y líderes de área. La empresa actualmente cuenta con 8 departamentos de los cuales se desglosan los cargos encargados de los respectivos procesos, esta estructura es funcional, es decir que facilita la obtención de las metas y objetivos, permitiéndola ser cada día más competitiva.

Tabla 2*Resultado comparativo de encuestas*

ENFOQUES DE ANÁLISIS	COLABORADORES	LÍDERES
Comunicación Vertical	La comunicación entre jefes y colaboradores es permanente pero los colaboradores no conocen con claridad su rol	Los líderes de la empresa consideran que la comunicación vertical ascendente y descendente es buena, dando a entender que transmiten información esencial
Comunicación Horizontal	Los colaboradores identifican fallas en la comunicación entre las diferentes áreas de la organización mostrando que no hay claridad en los procesos y tampoco son oportunos de acuerdo a las necesidades de su gestión.	Los líderes manifiestan que existe una fuerte carencia con el paso de información entre áreas, donde la información no es clara ni oportuna en los procesos de gestión en que ocasionan duplicidad de tareas y esfuerzos redundantes.
Canales de comunicación	Digital y presencial	Digital, presencial y comunicados

Nota. Esta tabla muestra los resultados obtenidos después de realizar las entrevistas a cada uno de los colaboradores y líderes participantes. Fuente; Elaboración propia

Con respecto a la comunicación vertical encontramos que los líderes consideran que los colaboradores le informan de forma proactiva y con confianza todo lo relacionado a sus labores, mostrando que la comunicación vertical ascendente es buena, y esto les permite conocer cómo se están llevando a cabo cada una de las actividades o procesos que se encuentran a su cargo facilitando la toma de decisiones y la realización de diferentes procesos. De igual manera se entiende que los colaboradores pueden compartir sus ideas con confianza y libertad, favoreciendo

la retroalimentación.

Existe una comprensión por parte de los colaboradores sobre sus actividades a desarrollar en el cargo, es decir, la información dada por los líderes es clara y precisa. Ante esto los líderes manifiestan que sus colaboradores entienden lo que deben hacer, mostrando una comunicación vertical descendente buena. Lo anterior mencionado se ve reflejado en una adecuada gestión de sus labores.

Los líderes de la empresa productos Doctor Rojas consideran que la comunicación vertical tanto ascendente y descendente es buena, dando a entender que transmiten información esencial para que los trabajadores comprendan mejor sus funciones y/o regulen su comportamiento, de igual manera comparten directrices, reglas, objetivos y estrategias empresariales.

De acuerdo a lo anterior encontramos que los colaboradores tienen opiniones diferentes respecto a la comunicación vertical, ya que consideran que los líderes no les transmiten con claridad su rol ni se genera una retroalimentación clara y oportuna ante sus responsabilidades del cargo, tareas asignadas, tiempos de ejecución y resultados esperados. Demostrando una comunicación deficiente, contradicción en las respuestas de líderes y colaboradores.

Con la información presentada anteriormente, se evidencia que hay una deficiencia en la comunicación vertical (líder-colaborador), una oportunidad por mejorar que según la entrevista es dada por 2 circunstancias: 1. La personalidad del colaborador, es decir, su forma de ser y su forma de interactuar con su entorno; una persona introvertida, penosa, de pocas palabras hace que la comunicación sea un poco más compleja y esto genera que no exista una retroalimentación, aporte o socialización por parte de dicho colaborador. 2. Los intermediarios a los que recurre la organización para transmitir la información dificulta muchas veces la claridad de los mensajes: un largo camino en el que se difuminan las responsabilidades, pero también la nitidez de la información.

De igual manera los resultados ponen en manifiesto que la deficiencia en la comunicación vertical puede estar alineada con la poca asistencia a los lugares físicos de trabajo. La información se da por terceros y puede ser tergiversada o realmente no llegarles a todos los colaboradores que por razones de su cargo no están físicamente en los lugares de trabajo o que al ser tantos grupos de trabajo no se encuentran laborando en el mismo lugar. Haciendo referencia a lo anterior es importante resaltar que no solo es importante tener una buena comunicación entre líder y colaborador sino también entre colaboradores mismos. Así no se genera dependencia de una sola persona y se puedan colaborar entre sí para llevar a cabo todas las funciones; situación que beneficia los procesos y objetivos de la empresa.

Con respecto a la comunicación horizontal, se evidencia una oportunidad para corregir con respecto al paso de información entre áreas, dando a entender que cada área se enfoca en sus actividades y no se percata la relevancia que tienen los procesos de otras áreas, ocasionando una comunicación deficiente, donde la información no llega de manera oportuna generando lentitud o fallos en los procesos. Deduciendo que esta debilidad de comunicación horizontal ocasiona errores, duplicación de tareas y esfuerzos redundantes.

Tanto líderes como colaboradores consideran que la comunicación entre áreas no es clara, situación que dificulta el aporte de cada colaborador a nuevas estrategias y al desarrollo de nuevos proyectos empresariales ya que se dedican a realizar su única labor sin enterarse de las estrategias que las otras áreas están implementando para generar una articulación y un trabajo más completo que permita llevarlas a cabo. También se evidencia que la estructura física de la empresa hace que cada área esté aislada, se segmenta por grupos de trabajo, es decir, solo tienen contacto directo con los colaboradores que pertenecen al mismo departamento, lo que puede generar alguna deficiencia en la comunicación o en el clima organizacional al no tener contacto o espacios para socializar con el resto de compañeros.

Con respecto a los medios de comunicación se evidencia que el medio digital, presencial y comunicados son los preferidos para entregar información a los colaboradores, siendo estos unos medios confiables que aseguran que la información sea entregada de manera oportuna facilitando la gestión de los colaboradores. Por otro lado, se evidencia que la comunicación informal (WhatsApp) es un medio poco confiable ya que genera distracción a los colaboradores al mezclar asuntos personales con asuntos laborales. Los medios de comunicación masivos con los que cuenta la empresa son una buena estrategia para alcanzar uno de los objetivos principales como es la educación para colaboradores y clientes; pero no son utilizados realmente para manejar una comunicación interna adecuada.

Para la empresa Productos Naturales Dr Rojas las reuniones físicas se ven como eje fundamental para tener una buena comunicación entre equipo de trabajo y áreas. El estar centrado en ese momento en torno a un tema y poder tener el contacto físico con los compañeros genera un buen entendimiento y un buen enrutamiento de la información a tratar. Ayuda a la retroalimentación y al aporte de cada colaborador para nuevas estrategias y/o metas.

Tabla 3

Cuadro resumen de hallazgos

Comunicación Vertical	Líderes	Colaboradores
Ascendente	Buena	Deficiente
Descendente	Buena	Deficiente
Comunicación Horizontal	Líderes	Colaboradores
Comunicación entre áreas	Deficiente	Deficiente
Canales de comunicación	Líderes	Colaboradores

Digitales	X	X
Presenciales	X	X
Comunicados	X	
Informal		
Comunicación de plataforma estratégico	Líderes	Colaboradores
Plataforma estratégica	Buena	Buena

Nota: la tabla muestra un resumen de los hallazgos encontrados en la Empresa Productos

Naturales Doctor Rojas. Fuente; Elaboración propia

Discusión

Teniendo en cuenta las prácticas de talento humano universales citadas por Calderón (2006), vinculación, capacitación, compensación, evaluación de desempeño y plan de carrera, se identifica que una mejora en los procesos de comunicación organizacional impactará positivamente de manera transversal todo el ámbito de gerencia de talento humano, pero enfocará la mejora organizacional a prácticas de vinculación, formación/capacitación y seguimiento/control puede generar un contexto estratégico de alta relevancia que aporte no solo al cumplimiento de objetivos organizacionales, sino a dar valor al ser humano y su contexto en la organización, lo que permite identificar oportunamente opciones que fomenten su desarrollo y realización dentro de la organización para así abordar de manera estructurada los ámbitos de bienestar y calidad.

Tras analizar los resultados obtenidos se identifica una contradicción de percepciones sobre la comunicación vertical desde el punto de vista de los líderes y los colaboradores, lo que es contrastable con la relevancia que tiene los tipos de comunicación vertical ascendente y descendente como lo cita Andrade (2005), donde según la dirección del proceso comunicativo se genera un objetivo específico y un emisor con cierto rol estratégico dentro de la organización que potenciará y aportará a intereses particulares a través de dicho proceso.

Al identificar por parte de los Líderes una percepción positiva de su proceso de comunicación pero a nivel de los colaboradores denotar puntos de mejora en el mismo aspecto, se requiere delimitar el alcance de la comunicación vertical según su dirección. A través de la comunicación descendente se transmiten los objetivos y metas organizacionales según Ongallo, C. (2008), lo que ha de marcar de forma significativa el contexto de relacionamiento Líder-Colaborador de manera coherente respecto a la estrategia organizacional.

En complemento a lo anterior, se pone en contexto el concepto de comunicación ascendente para propiciar espacios de retroalimentación y empoderamiento en escenarios laborales como lo plantea Dominguez (2019), permitiendo entregar información a los roles superiores sobre la consecución de metas y aparición de problemas, lo que permite generar acuerdos durante los procesos de gestión de objetivos donde predomine la cohesión interna orientada al logro de los mismos.

De acuerdo a lo evidenciado, la claridad y pertinencia en los procesos comunicativos entre líderes y colaboradores de la empresa Productos Naturales Doctor Rojas son aspectos clave para generar mayor eficacia en dichas interacciones, generando que la entrega de información respecto al alcance de los diferentes roles dentro de la organización o la generación de acuerdos internos, se realice de forma completa, detallada y alineada a la estrategia organizacional teniendo como base la comprensión unificada.

Canale (1995), plantea que el “proceso comunicativo es un intercambio y negociación de la información entre al menos dos individuos por medio del uso de símbolos verbales y no verbales, de modo oral, y escrito/visual y de los procesos de producción y comprensión”, dicho planteamiento no solo referencia la actividad de comunicación con base a los actores y canales relacionados, sino que resalta en él la relevancia del proceso de comprensión en la acción comunicativa para asegurar una correcta realización del mismo.

Como lo cita Martínez Y Mosnik (1988), la comunicación es un elemento imprescindible

en las relaciones sociales y en un ambiente laboral en donde los efectos de la comunicación son los cambios en el comportamiento, actitudes o ideas. En ausencia de claridad durante los procesos comunicativos, surge también la ausencia de retroalimentación por la falta de un norte unificado y bien definido hacia el cual se centren todos los esfuerzos de gestión. Es por ello que la gestión de la gerencia del talento humano enfocará las actividades de participación y socialización entre los colaboradores para propiciar y fortalecer una de las prácticas de talento humano como el bienestar y adecuado entrenamiento y formación en las capacitaciones.

La acción oportuna de respuesta entre el emisor y el receptor que confirma el acuerdo mutuo sobre un contexto particular, permite completar un proceso comunicativo, siendo de alta relevancia que dicha respuesta se den el momento indicado y bajo condiciones de libertad y confianza por parte de los diferentes actores del proceso.

Respecto a la comunicación horizontal, existe también un factor de potencial fortalecimiento al identificar de manera unánime entre líderes y colaboradores ausencia de escenarios de comunicación claros y oportunos entre las diferentes áreas de la organización, lo que ocasiona duplicidad en las tareas y esfuerzos redundantes.

Costa (2000) cita que la comunicación es el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material, lo que hace necesario revisar la manera de transmitir información entre áreas y contrastar dicho proceso con la implementación de medios y actividades externas que han tenido éxito, de manera que según el contexto dichos canales puedan ponerse en marcha en la comunicación interna en busca de hacerla más eficaz, clara y oportuna.

Montoya-Robles (2018), plantea que la estructura jerárquica de las empresas determina de manera específica el tipo de herramienta a implementar y en mayor medida la efectividad de las mismas sobre el contexto, por tanto este factor es fundamental en la definición de canales óptimos que fortalezcan la claridad y pertinencia de comunicación entre las áreas de la

organización de acuerdo a los niveles jerárquicos y estructura organizacional.

. Por otra parte, Charry Condor (2018) sostiene que puede existir una tendencia a restringir la información a nivel organizacional al percibirse como un sinónimo de poder dentro de la misma, por tanto el esquema jerárquico permite también definir concepciones organizacionales que propician escenarios de participación orientados a fortalecer los vínculos colaborador-empresa y dirijan los esfuerzos a una gestión común de objetivos, la cual desdibuja visiones individualistas dentro de la organización. Y para cambiar esta tendencia de restringir la información, es importante que la gerencia del talento humano se apoye de manera transversal en todos los niveles jerárquicos y logre permear la participación, propiciando una comunicación que genere cambios en el comportamiento, actitudes e ideas entre los colaboradores.

Según Oyarvide, et al. (2017) los enfoques estratégicos de un planteamiento de comunicación organizacional deben abarcar aspectos como la definición de los públicos internos, los flujos de comunicación, el mensaje, los canales y la retroalimentación. En este caso se identifica que los canales de mayor uso en los procesos de comunicación en la empresa Productos Naturales Doctor Rojas son los digitales y los presenciales, lo cuales son utilizados sin una correcta contextualización de estos respecto los escenarios de interacción y sus correspondientes necesidades de comunicación, por tanto se hace necesario ampliar el uso de canales de comunicación en función del tipo de necesidad comunicativa.

La comunicación vertical entre líderes y colaboradores junto a la comunicación horizontal entre áreas corresponden a los principales enfoques de la estrategia de comunicaciones planteada en el presente proyecto, lo que integrado a canales y mensajes pertinentes termina abarcando los elementos estratégicos de la comunicación interna planteados por Oyarvide, et al. (2017).

Generar un proceso comunicativo óptimo a nivel organizacional permitirá direccionar los esfuerzos internos de forma colectiva hacia alcanzar los objetivos estratégicos de la

organización desde la comprensión e identificación de los colaboradores con la plataforma estratégica definida y a su vez se logrará desarrollar el potencial de cada colaborador permitiendo fortalecer las funciones dentro de su área, como también logrará mayor fluidez, participación en actividades de capacitaciones, e interrelaciones en su entorno y el bienestar laboral de la manera; como lo cita Andrade (2005), quien indica que los trabajadores de una empresa desempeñarán sus labores de manera efectiva en la medida que reciban información eficiente, suficiente, confiable y oportuna de su entorno organizacional, por tanto además de conocer por parte de los diferentes roles la plataforma estratégica como sucede actualmente, es necesario asegurar la coordinación en los procesos de gestión a partir de la comunicación interna para generar fuerzas de trabajo unificadas hacia el mismo fin.

La comunicación organizacional y el área del talento humano van muy relacionados entre sí y ambos necesitan uno del otro para trabajar en conjunto y que así se cumplan los objetivos organizacionales. Según Morales (2011) “Las estructuras y estrategias comunicativas permiten observar la importancia en la claridad de un mensaje y su posterior reproducción, y estas denotan la importancia de la comunicación en el contexto empresarial, lo que conlleva a que el recurso humano, de la mano con la comunicación, sean los activos más importantes dentro de la cultura empresarial de cualquier organización”.

Complementando lo anterior, es importante resaltar que Morales (2011) comenta que el área de Recursos Humanos debe velar por una sana relación informativa y la forma en que se expresa un mensaje en cualquier contexto, así como la selección del discurso, lo que permite de muchas maneras, inducir efectos calculados con responsabilidad y pensamiento crítico y neutro.

Es así como la cultura organizacional depende de las acciones y estrategias que se plantean desde al área de comunicación y el área de Talento Humano para generar bienestar y un buen ambiente laboral.

Recomendaciones

Según el objetivo principal del trabajo, se plantea crear una estrategia de comunicación organizacional para mejorar la comunicación interna y así alcanzar los objetivos organizacionales. De acuerdo a lo anterior y a los resultados obtenidos, se propone fortalecer la comunicación interna de la empresa y para ello se recomienda llevar a cabo las acciones que aquí se proponen para mejorar la problemática, para ello es necesario **delegar a una persona experta en comunicación** para que sea el responsable de la buena gestión de la comunicación interna.

Para mejorar la comunicación interna se recomienda **la elaboración y difusión de un manual corporativo**, puesto que es de gran utilidad tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Para ellos es importante que inicie con texto de bienvenida y posteriormente suministrar toda la información relevante que los colaboradores necesitan manejar para desarrollar su actividad laboral, como son los objetivos de la empresa, el organigrama, los procedimientos básicos, las normas internas y los valores de la entidad o recursos.

Comunicación Vertical

En la empresa productos naturales Doctor Rojas se ha identificado un potencial fortalecimiento sobre la comunicación interna vertical de forma bidireccional (ascendente y descendente), por eso **es relevante trabajar la confianza** a través de una comunicación transparente, para ello se recomienda **realizar reuniones mensuales** por áreas donde se manejen temas positivos y negativos tanto en el área laboral como personal de los colaboradores; los temas que se proponen tratar son liderazgo, manejo de crisis, manejo de equipo para líderes y alcance de metas.

De igual manera para que la comunicación bidireccional funcione se debe basar en el respeto y la confianza. No obstante, habrá temas que los colaboradores consideren delicados y por tanto no deseen dar a conocer su identidad y así poder expresar una opinión concreta sin el

recelo a no ser entendido. Para poderse dar esto se recomienda **la ubicación de un buzón de sugerencias**.

Otra aspecto a tratar es la gestión de la información, por ello para mejorarla se recomienda la **creación de una matriz de requerimientos de comunicación** para lo cual se debe capacitar a los colaboradores de la empresa en el manejo de la información, esto se llevaría a cabo por parte de la persona encargada de comunicación interna promoviendo el buen uso de las herramientas digitales.

Igualmente es relevante la preparación de actividades encaminadas a consolidar los principios y valores de la empresa, esto favorece el sentido de pertenencia por la misma, conllevando a mejorar el interés por querer comunicarse de la mejor manera; **organizar jornadas de inducción, motivación y autoestima del personal** con la participación del encargado de comunicación, personal administrativo, psicólogo y bienestar social, donde se abordan temas como comunicación asertiva, generación de acuerdos, redacción de textos y calidad de la información, para unificar criterios conceptuales y aplicarlos a la dinámica laboral.

Elaboración y emisión periódica de información de la actividad empresarial, para ello se recomienda mantener reuniones periódicas con los líderes de procesos, para dar conocimiento directo de los planes y proyectos, solicitar información periódica a cada una de las áreas de la empresa, elaborar carpetas informativas o folletos especializados para distribuir a todos los colaboradores.

Comunicación horizontal

Realizar reuniones semestrales o trimestrales de retroalimentación de las funciones entre equipos de trabajo, con el propósito de conocer los vacíos y dar claridad frente a ellos, de igual forma **realizar actividades en donde se dé a conocer el mapa de procesos de todas las áreas de la organización**, para que cada una conozca las implicaciones de su área con relación a las demás.

Propiciar espacios de intervención entre las áreas que presentan brechas marcadas en la comunicación tratando las funciones que se relacionan, para que sean alineadas al objetivo misional de la organización.

Brindar espacios organizados por Bienestar Institucional (actividades culturales, deportivas y demás) con el fin de que los colaboradores se integren y exista un ambiente abierto y dispuesto a conocer las observaciones entre colaboradores o líderes, en donde la participación sea permanente y genere confianza y valor a cada persona.

Canales de comunicación

En el desarrollo del presente proyecto se evidenció que la empresa Productos Naturales Doctor Rojas cuenta con buenos canales de comunicación como lo son las redes sociales, el programa de televisión Conexión Vital y los programas de radio donde tiene participación el Dr Jorge Enrique Rojas. Estos canales de comunicación tienen buena acogida por los clientes y el sector externo a la organización, por lo que se recomienda utilizarlos, en algunas ocasiones y según el contexto para la comunicación interna de la empresa, ya que las redes sociales son plataformas que se revisan con gran periodicidad. Al utilizarlas de manera dinámica, con videos cortos e interesantes pueden mejorar el flujo de información entre los colaboradores y así mejorar notablemente los procesos y objetivos organizacionales.

Como acciones para mejorar las dificultades de comunicaciones interna identificadas y a la vez sacar provecho de estos canales que generan impacto, **se buscaría crear un grupo cerrado de Facebook únicamente para personal interno de la empresa** donde se va a estar publicando información interna de manera creativa, ya sea por medio de infografías o vídeos realizados por la persona encargada de comunicaciones. Por otra parte se puede **crear un perfil privado de Instagram de la empresa para que dicha información a comunicar sea dinámica, cercana y creativa**; realizando historias de los diferentes procesos, del día a día de la empresa, de los eventos realizados, entre otros. Se opta por estos canales para la comunicación interna ya

que las personas (colaboradores) están muy familiarizadas con estos y todo el tiempo las consumen (redes sociales). Es importante resaltar que aparte de la información interna se puede publicar otro tipo de contenido como recetas, casos clínicos, infografía de alimentos y productos, entre otros; para que se dinamice el proceso y que al mismo tiempo puedan cumplir con la filosofía de la empresa que es cuidar de la salud por medio de la prevención.

Al ver el impacto que generan las redes sociales en la sociedad, se recomienda **incursionar en una nueva red social que puede ser de agrado para los colaboradores, ya que puede no ser tan formal como un correo electrónico y no tan informal como Whatsapp.** Telegram es una plataforma que está enfocada en la mensajería instantánea, el envío de varios archivos y la comunicación en masa, en la cual se puede distribuir información netamente empresarial.

Sin embargo es importante resaltar que no se debe dejar a un lado los otros canales de comunicación más formales con los que cuenta la empresa puesto que ya existe un proceso con los mismos.

Conclusiones

Se concluye que el flujo de la comunicación en la empresa Productos Naturales Doctor Rojas en sus niveles jerárquicos requieren una intervención que potencialice la interacción estratégica de los diferentes actores, por lo que se proponen algunas actividades que logren promover en todo el personal mayor apertura y disposición, fortaleciendo así el flujo de la comunicación que consigue unificar una fuerza de trabajo óptima para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

El clima organizacional es un factor clave en la comunicación interna de la organización, por lo tanto aspectos como la confianza y espacios de acercamiento entre colaboradores pueden fortalecer la interacción entre compañeros logrando que la comunicación pueda fluir de manera

adecuada. En estos espacios se pueden trabajar bloqueos personales y aliviar tensiones que generan dificultades en la comunicación entre el personal de la empresa.

Las dificultades de comunicación interna en la empresa Productos Naturales Doctor Rojas generan reprocesos en cada una de las áreas, ya que la información no llega de manera oportuna y cuando se da, esta tiene algunas dificultades en el ámbito de la claridad, por ello los trabajadores pueden llegar a no comprender de forma adecuada los objetivos de su cargo y que consecuencias o efectos tiene su labor en la relación con el trabajo de los demás, de ahí la importancia de mejorar la comunicación interna, partiendo de la buena gestión de la información y el fortalecimiento de relaciones humanas a nivel organizacional.

La comunicación interna según su dirección, establece roles estratégicos en la dinámica organizacional que permiten delimitar escenarios de interacción de amplio impacto. Esto potencia de manera eficiente los diferentes contextos de trabajo colaborativo que implican cohesión, claridad y acuerdos, llevando a buen fin cualquier tipo de iniciativa basada en el capital humano como principal elemento de cambio y gestión dentro de las organizaciones.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica*. Ed. (1). Gesbiblo, S.I. España.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.*”. Recuperado de <https://hsigrist.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf>
- Brönstrup, Celsi, Godoi, Elena, Ribeiro, Anely, *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. *Signo y Pensamiento [Internet]*. 2007; XXVI (51):26-37. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>
- Carbone, G. (1). *Entrevista con Joan Costa: Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. *Contratexto*, (014), 225-229. Disponible en <https://doi.org/10.26439/contratexto2006.n014.861>
- Calderon H, Gregorio. Alvarez G. (2006). *CARACTERÍSTICAS Y SENTIDO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN PEQUEÑAS EMPRESAS*. UNIVERSIDAD EAFIT, ABRIL-JUNIO, año/vol. 42, número 142. Medellín, Colombia.
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima*

organizacional en el sector público. *Comunicación* [online]. vol.9, n.1 [citado 2020-11-08], pp.25-34. Disponible en:

<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso>. ISSN 2219-7168.

Costa Joan, 2009, p.32, DirCom, estrategia de la complejidad nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación. España

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=574774>

Costa Joan, 2000. COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI. Comunicación mediática y organizaciones – Cátedra II. Buenos Aires

<https://dircomunlp.com.ar/sites/default/files/bibliograf%C3%ADa/Comunicaci%C3%B3n-en-el-Siglo-XXI.pdf>

Dagmar Babcanova & Henrieta Hrablik Chovanova & Jana Mesarosova & Jana Sujanova & Jana Samakova, 2018. "Project Communication Management in Industrial Enterprises (Step by Step)," Chapters, in: Beatriz Pena-Acuna (ed.), Digital Communication Management, IntechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75160>

De Castro, M. y Jimenez, L. (2008). Caso unionconsulting: estrategias para el mejoramiento de La comunicación interna. Recuperado de,

<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis137.pdf>

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15. Recuperado de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires.

http://colegiorpp.cl/Comunicacion-interna-2.0-Alejandro_Formanchuk.pdf

- García-Orosa, Berta (2019). "25 years of research in online organizational communication. Review article". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280517. Disponible en <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.17>
- García, A. y Torres, M. (2010). La relación entre los procesos de comunicación y la estructura organizacional: un análisis desde el enfoque de la Teoría Organizacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/286455174_La_relacion_entre_los_procesos_de_comunicacion_y_la_estructura_organizacional_un_analisis_desde_el_enfoque_de_la_Teoria_Organizacional
- Gholam Ali Ahmadya , Maryam Mehrpourb,*, Aghdas Nikooraveshb, (2016). Organizational Structure. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. Dubai, UAE
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311582>
- Guerras Martín, Luis Angel (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia Titular de Universidad Jesús García-Tenorio Ronda Catedrático de EUEE Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense de Madrid Campus de Sarnosagu
- Hernandez, A. (2013) plan de communication organizational para industrias Garsam S.A de C.V, recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707891/0707891.pdf>
- Lauzao-Serrano, Norge; Rodríguez-Piña, Ramón Antonio Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional *Ciencias Holguín*, vol. XVIII, núm. 2, abril-junio, 2012, pp. 1-17 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba
- Mateus Herrera, S. (2013). Propuesta para mejorar la comunicación de la empresa lothar import s.a.s. ante clientes externos, locales e internacionales.

Monrroy, Beltrán Novoa, Beltrán Triviño, Rincón Gallo (2020). "Propuesta de nuevos canales de comunicación interna para los colaboradores del centro de distribución de droguerías y farmacias Cruz Verde SAS" Disponible en

<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/7532>

Montoya-Robles, M.- de-J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón Y Palabra*, 22(1_100), 778-795.

Recuperado a partir de

<http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

Monavarian, A; Asgari, N; Ashena, M. Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. The first national conference of k knowledge management. Bahman 2007.

Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina

Murillo, F. Javier. (2007). Entrevista a F. Javier Murillo Torrecilla. Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, ISSN 1885-0286, N°. 5, 2007.

Nosnik, Abraham, "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones, en Enrique Sánchez Ruiz, La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas, EDICOM/AMIC/U. de G., México, 1988, p. 239. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

Oyarvide-Ramírez, Harold P; eyes-Sarria, Edwin F; Montañón-Colorado, Milton R, 2017. La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de

empresas. La comunicación interna como herramienta- Dialnet

Palacios Chavarro, Janneth Arley, 2015. Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. Fundación Universitaria Los Libertadores, Colombia
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46>

Parra Moreno, Carlos Fernando; Liz, Andrea del Pilar, 2009. La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Recuperado de
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313672/1141-2174-1-SM_3.pdf?1490544716=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_and_SOCIEDAD_La_estructura_organ.pdf&Expires=1604979662&Signature=Mq~UoVoC5xZDPzl2jm2Yh5Q84lc7ePYIC9CHs0~yk50TmBQJ-CgXvpLuN--PsHOaP0-e-jwWSojzUctvyb4zBD6mCMV-S02V9WVKvF5VzMV4j8EGZ14Sq79T5dqf-JLRQQv071iZ0c5gCBnSfth-Q8k4xJMt2WtGNfhFkPBrwPD6BkG5W9bDCx28ykASsfggD0kNNft-l~gOQua1AHSjQXLBD3QqiKkxO9RRZnRQ~tlOjc7iun7HH715Qm-ym001xnJm45IlsaWGLrJaZWwlLnbU6ZUkCbcPjXjNzobrymOTVlu5vfaLIHO~Xl9dS-QtIAODKeO3C3EqpE3cb-PKLw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. recuperado de
<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/1681/1/02%20LA%20COMUNICACION%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20GESTION%20EMPRESARIAL%20RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20EN%20EL%20ESCENARIO%20DIGITAL%20REVISTA%20GEON.pdf>

Ramírez Hernández, Manuel, 2019. Modelo de Evaluación del Nivel de Efectividad de la Comunicación Intraempresarial en una IPS Pública Estudiante. Colombia.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9520/RamirezManuel2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez-Fernández, Leticia; Vázquez-Sande, Pablo (2019). "Retos y perspectivas en la comunicación organizacional". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280501. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>

Toro, L. (2008). *La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos*. Tesis para optar al título de especialista en Gerencia de servicio. Medellín: Universidad de Medellín.

Trelles Rodriguez Irene, 2000. *Comunicación organizacional*.

<http://roa.ult.edu.co/bitstream/123456789/3185/1/C.%20Organiz.%20Irene%20Trelles..pdf>

Viñaraz, Gonzalvez, Rincón (2019). *La comunicación interpersonal y la comunicación interna en las empresas un análisis desde la profesión y la Universidad*” Disponible en <https://93.174.1.75/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607/603>

Yalenys Cruz Batista & Ana Fernandez Pérez, 2012. "Posiciones Teóricas En Torno A La Comunicación Organizacional," *Contribuciones a las Ciencias Sociales, Servicios Académicos Intercontinentales SL*, issue 2012-05, May.

Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.

Papic Domínguez, Katia. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>