



TRABAJOS DE TITULACIÓN

MDTH-P-2014-A-2016-
000

LA COMUNICACIÓN INTERNA, SU EFECTO Y APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.

**Trabajo de titulación presentado como requisito
parcial para optar al título de:**

**MAGISTER EN DIRECCION DE
TALENTO HUMANO**

Por la estudiante:

Talia Elizabeth RIASCOS ERAS

Bajo la dirección de:

Bertha Janeth CAMPOVERDE ROJAS M.Sc

**UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE POSTGRADOS
SAMBORONDON, ECUADOR
Febrero, 2017**

RESUMEN

El presente artículo aborda el análisis de la comunicación interna, sus efectos y aplicaciones para la gestión del talento humano en las empresas, a partir de un análisis textual, motivo por el cual se revisó el estado del arte en comunicación organizacional, así como se profundizó en el tema gestión del talento humano, para posteriormente plantear su relación con la comunicación interna. La metodología utilizada fue específicamente la investigación bibliográfica, de carácter exploratoria y de enfoque cualitativo. Los datos recopilados permitieron identificar a la comunicación como función y proceso. Como función por su utilidad en la empresa para el apoyo a la transmisión de los mensajes entre el personal, lo que apoya la coordinación, el manejo del clima laboral, y el control del rumor, entre otros aspectos. Como proceso, debido a que forma parte de los procesos que agregan valor a la empresa, al concebirse como una actividad susceptible de ser planificada y aplicada para apoyar el logro de los objetivos organizacionales, para la gestión de la imagen corporativa, para el control y mejora de las relaciones interpersonales internas, para mejorar el grado de pertenencia del personal, entre otras ventajas.

PALABRAS CLAVE : Comunicación organizacional, comunicación interna, gestión del talento humano

ABSTRACT

This article analyzes the internal communication, its effects and applications for the management of human talent in companies, based on a textual analysis, the state of the art in organizational communication was reviewed, as was also investigated On human talent management and its relationship with internal communication. The methodology used was specifically the bibliographical research and exploratory character and qualitative approach. The data collected allowed the identification of communication as a function and as a process. As a function of its usefulness in the company to support the transmission of messages between staff, which supports coordination, work climate management, and rumor control; in other aspects. As a process because it is part of the processes that add value to the company, being conceived as an activity that can be planned and applied to support the achievement of organizational objectives, to manage the corporate image, to control and improve Of the internal interpersonal relations, to improve the degree of belonging of the personnel, among other advantages.

KEY WORDS: Organizational communication, internal communication, human talent management

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el intercambio constante de información en todo ente en el que convivan dos o más individuos, es la acción natural que tiene el ser humano, el proceso por el cual toda organización se desarrolla según Gámez Gastélum (2007, p. 15).

La organización se define como un sistema social que tiene como objetivo alcanzar las metas que se propone la empresa, mediante la Gestión de Talento Humano, la misma que es definida como los procesos de convocar, seleccionar, formar, compensar, retener a los mejores profesionales para la organización, lo que conlleva a que la empresa tenga un plus para alcanzar estas metas estratégicas (Sayago, 2002, p. 4).

Esta investigación tiene el propósito de estudiar el rol que cumple la comunicación organizacional, y de manera más profunda, la comunicación interna en las empresas y cómo su aplicación incide en la Gestión de Talento Humano.

La presente investigación es de tipo documental debido a que se basa en la recopilación de fuentes bibliográficas.

El presente estudio se basará en la recopilación teórica, referente a la comunicación interna en las empresas y sobre la gestión del talento humano; de esta recopilación se determinará cómo afecta e incide esta relación en el desempeño, así como la aplicación de las redes de comunicación más adecuadas.

Contendrá una aproximación teórica sobre el efecto y la aplicación que tiene la comunicación organizacional a nivel interno en la Gestión de Talento Humano, problemática de gran

relevancia para cualquier organización, debido a que permite tener un correcto desarrollo en las actividades laborales de las personas que las conforman, además que su aporte permitirá que exista un mejor proceso comunicativo, que coadyuve a una mejor administración del talento humano que posee cada entidad.

Descripción del problema

La comunicación interna desempeña un factor relevante dentro de toda institución, porque abarca información que es transmitida mediante diferentes canales y herramientas a todos los miembros de una organización, sin embargo, se ha observado que este tipo de comunicación no ocupa el lugar que debería tener, la importancia que le dan al intercambio de información es irrisoria, el peso de saber comunicarse con el grupo de personas con las que se trabaja cada día es extenso, debido a que cada una de esas personas es un mundo diferente (Ramos, 1999, p. 15).

Actualmente el recurso humano es el factor más complejo y difícil de sostener en las organizaciones por los cambios constantes que se producen en todos los aspectos, en lo que respecta a la gestión de capital humano, también llamado Gestión de Talento Humano (GTH).

Las empresas que han acogido este nuevo sistema, lo han adoptado en vista de las grandes ventajas y beneficios que tiene el contar con trabajadores que poseen diferentes destrezas, habilidades y talentos, aspectos que conllevan al éxito que busca alcanzar cualquier compañía, por lo que gran parte de las empresas más competitivas, han posicionado a la GTH en uno de los vitales más importantes dentro de su administración; no basta únicamente con atraer

y reclutar el tipo de profesionales que necesita la empresa, sino que se requiere manejar un proceso completo, que además continúe con el desarrollo y retención de los mismos (Chiavenato, 2009, p. 128).

Esta estrategia aplicada por algunas empresas, no debe ser responsabilidad exclusiva del área de talento humano, sino que debe ser compartida con todos los que integran la organización.

Por lo tanto, para manejar de forma apropiada el talento humano e impulsar su gestión, se requiere que exista una óptima comunicación en la organización, que fluya efectivamente para lograr alcanzar las metas establecidas.

Justificación

El trabajo que se expone, relaciona la comunicación interna y el talento humano como mecanismo de gestión; aporta ideas para la mejora de la comunicación interna en las empresas, con el uso de adecuadas herramientas según cada organización, y con la finalidad de lograr un sistema de comunicación interno efectivo, que fortalezca la cultura, el compromiso, la pertenencia y fidelidad de los miembros que conforman la organización.

El presente trabajo aportará información relevante acerca de la comunicación interna, esclarecerá su importancia, proporcionará datos sobre la gestión del talento humano, la aplicación y efecto de la comunicación interna dentro de las organizaciones.

Para cualquier institución, ya sea esta pública o privada, el rendimiento de los empleados es un punto vital para el buen desarrollo de la misma, así como para el

cumplimiento de sus objetivos, es por eso que este documento permitirá conocer el efecto y aplicación de la comunicación en la Gestión de Talento Humano y cómo afecta al rendimiento de la organización.

El presente trabajo de investigación es viable financieramente puesto que se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Se dispone del tiempo necesario para realizar el respectivo análisis para aportar al conocimiento, y con la asociación de las dos variables en estudio que son la comunicación organizacional y la Gestión de Talento Humano.

En relación a la factibilidad técnica, se puede indicar que existen los recursos y herramientas requeridas para realizar la investigación. Se cuenta con el material bibliográfico pertinente, así como con los implementos de hardware y software que aportan para el adecuado desarrollo del estudio a efectuar.

Marco teórico

Comunicación organizacional

La comunicación ha dejado de estar percibida como el simple hecho de intercambio de información; ha pasado a constituirse en un complejo conjunto de sistemas que han desembocado en teorías relacionadas con otras ciencias que estudia el comportamiento humano dentro de la comunicación, como las Tecnologías de la Información y Comunicación, el Derecho, la Sociología y Psicología, que se articulan para compartir parámetros o lineamientos comunes en la comunicación Ramos (1999, p. 26).

Existen varias definiciones acerca de comunicación, sobre todo en el ámbito empresarial, que permiten dirigir el sector organizacional y la comunicación como una herramienta indispensable para el desarrollo de cualquier corporación. Se puede definir que la comunicación en el mundo organizacional es:

Una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la trasmisión de los conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones. En este sentido, deberá generar un información confiable, crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Ramos, 1999, p. 28)

De forma resumida, este concepto abarca la comunicación organizacional como el cúmulo de sistemas que permiten el manejo de los mensajes entre todos los involucrados en una organización, desde aspectos relacionados con la planificación empresarial hasta la cultura organizacional y las relaciones interpersonales

entre el personal, sin embargo, Oñate (2008, p. 26) propone argumentos que ayudan a conceptualizar aún más este tipo de comunicación, pues sugiere que abarcaría a toda comunicación desde y hacia la entidad, que se realiza de manera organizada y está dirigida a los públicos que se relacionan con la institución.

Para Andrade (2005, pp. 15-16) la comunicación organizacional es comprensible desde tres posturas: comunicación como proceso social, como disciplina y como conjunto de técnicas. Como proceso social la comunicación interna abarca a todos los mensajes intercambiados por los integrantes de la organización y los diversos públicos, como disciplina se concibe como un campo de conocimiento que estudia la manera en que se produce y funciona el proceso comunicacional en las organizaciones, y la manera en que estas interactúan con su entorno; y como conjunto de técnicas se comprende como el cúmulo de conocimientos, técnicas y métodos para elaborar estrategias que permitan mejorar el flujo de comunicación en una organización.

Por su lado, Scheinsohn (2011, p. 11) opina que la comunicación organizacional destaca que, por tratarse de una comunicación estratégica, pues no se produce necesariamente de forma empírica, conlleva un proceso de planificación y responde a objetivos claros. Este autor la señala como “un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de estrategia general que las englobe” (Scheinsohn, 2011, p. 13). La estrategia a la que se refiere Scheinsohn es la planificación estratégica general de la organización.

La comunicación organizacional, para Almenara, Romeo y Roca (2014, p. 32) abarca

tres aspectos básicos que la definen, primero, se trata de un proceso dinámico que influye y es influenciado por el sistema, y medio ambiente (organización y mercado) en el que se produce; segundo, se conforma por mensajes transmitidos por diversos canales con propósitos establecidos; y tercero, comprende las actitudes, sentimientos, opiniones y competencias de las personas.

Por último, se puede mencionar a Aljure (2016, p. 22) para quien la comunicación organizacional se trata de la gestión diaria, en el corto, mediano y largo plazo; de la interacción entre la organización y las personas o grupos de personas internos y externos a la misma.

Por lo tanto, se puede indicar que la comunicación organizacional interviene en todas las actividades donde se mantiene un flujo de información relevante, que relaciona a todos los miembros de una entidad, de tal manera que permite el conocimiento de las actividades y de los objetivos institucionales para el cumplimiento de los mismos. Este tipo de comunicación se dimensiona como un proceso que se ejecuta dentro de un procedimiento determinado de actividades conectadas. En definitiva, la comunicación entre los miembros de una organización involucra la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes e información.

Dentro de una institución u organización, el flujo de la información debe ser manejada de manera estructurada, sin caer en el error de manejar o priorizar solo una forma, pues si solo se aplica un tipo de red, esto podría ocasionar un desbalance entre los miembros de la entidad y un flujo unidireccional.

La comunicación dentro de toda institución es esencial por múltiples razones, pues permite difundir la visión y objetivos de la organización, además de la función que realiza cada uno de los miembros que la componen, por lo que es de suma importancia, que cada individuo perciba que el trabajo que desarrolla en su entidad, incide para que se alcancen los objetivos propuestos, y es ahí donde radica la relevancia de que exista una alineación estratégica hacia el interior de toda organización.

Funciones de la Comunicación Organizacional

Ramos (1999, p. 28) asevera a través de las investigaciones acerca de comunicación organizacional que:

La principal causa generadora de conflictos dentro de una organización es la mala comunicación, ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose y es razonable sostener que uno de los factores que más entorpecen al desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la calidad de esta.

A pesar de que en la actualidad existan nuevas y diversas herramientas, instrumentos y procesos para que exista una mejor difusión de la información por parte de las organizaciones, se continuará con esta deficiencia, hasta que no le presten la debida atención a sus sistemas de comunicación, como es el canal que escogen para que sean transmitidos sus mensajes, la manera en que llegan a los receptores y principalmente, la correcta creación del mensaje por parte del emisor y la forma de transmitirlo.

Ramos (1999, p. 44 - 47) al igual que Robbins (2005, p. 257), coinciden en que las funciones de la comunicación organizacional integran al control, a la motivación, a la expresión emocional y a la información, sin embargo, Almenara, Romeo y Roca (2014, p. 44) añaden la función relacional, que expresa la utilidad de la comunicación para la interacción del personal.

Por otro lado, para Enrique (2008, p. 17) las funciones son diferentes y abarcan a diseminar, coordinación, retroalimentar y socializar. Donde diseminar o difundir es la función de distribuir los mensajes a los destinatarios; la coordinación implica la utilización de los mensajes para que las múltiples áreas de la empresa o trabajadores puedan laborar coordinadamente; la retroalimentación es la respuesta obtenida desde el personal hacia niveles superiores o directivos, y por último, no siendo la menos importante, socializar es la función relacionada con la interrelación personal entre el personal de la organización y la puesta en práctica de la cultura corporativa.

Así mismo García (2000, p. 124) identifica también cuatro funciones, un tanto similares a las propuestas anteriormente, que son: función corporativa para la construcción de la identidad e imagen organizacional; función operativa relacionada con el control y la supervisión interna; función cultural para la socialización de los aspectos que conforman la cultura organizacional y la función estratégica para lograr la comunicación y participación del personal en la ejecución de la planificación estratégica y otros planes y programas.

Cabe mencionar que De Manuel y Martínez (2007, p. 127) identifican otras cuatro funciones: la empresarial, cultural, humanista y

política. La función empresarial se relaciona con todos los aspectos de control y comunicación propia de los aspectos laborales; la función cultural se relaciona con la cultura organizacional; la función humanista es propia de las relaciones interpersonales, y la función política, tiene que ver con el liderazgo y motivación del personal, así como las fuerzas de opinión en la organización.

Por último, en *Comunicación interna* de Publicaciones Vértice (2007, p. 8) se mencionan como funciones a la implicación del personal, conseguir un cambio de actitudes y mejora de la productividad.

Se puede observar que los diferentes autores citados proponen funciones que se detallan de forma distinta, aunque guardan elementos comunes que pueden ser relacionadas. En la siguiente tabla se muestran las diversas funciones y la forma en que se pueden agrupar mediante cuatro categorías: Control operativo, Cultura y normas internas, Socialización y opinión, e Información.

Tabla 1.
Funciones de la comunicación interna

	Robbins (2005)	Almenara, Romeo y Roca (2014)	Enrique (2008)	García (2000)	De Manuel y Martínez (2000)	Publicaciones Vértice (2007)
Control operativo	Control	Control	Coordinación	Operativa Estratégica	Empresarial	Mejora de productividad
Cultura y normas internas	Motivación	Motivación				Política Cultural
Socialización y opinión	Expresión emocional	Expresión emocional Relacional		Cultural	Humanista	Cambio de actitudes
Información	Información	Información	Retroalimentación Diseminación			

Nota: Elaborado a partir de Almenara, Romeo y Roca (2014, p. 44); Enrique (2008, p. 17); García (2000, p. 124); De Manuel y Martínez (2007); Publicaciones Vértice (2008, p. 8).

En síntesis, para que se produzca un buen desarrollo de la comunicación dentro de una organización, es preciso que exista un adecuado

control en la conducta de las personas que trabajan en ellas, motivarlas para producir mejor desempeño en sus actividades, factor que favorece tanto a la empresa como al individuo, además que es un medio que les permite ser libres de expresar sus emociones y una herramienta para tomar decisiones.

Flujos de comunicación

El flujo de mensajes sigue un camino denominado “Red de Comunicaciones”. La orientación de la red ha sido dividida en tres formas de comunicación, que son: ascendente, descendiente y horizontal, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe (Gámez, 2007, p. 22).

Comunicación Descendente:

Este tipo de comunicación se da en una sola dirección, que va desde una jerarquía mayor, permitiendo dar órdenes e instrucciones a los subalternos por parte de los jefes o inmediatos superiores, como lo muestra la siguiente figura.

La comunicación vertical descendente es descrita como el tipo de comunicación que nace en los niveles superiores o directivos y se dirige a los niveles inferiores u operativos (Publicaciones Vértice (2008, p. 10).

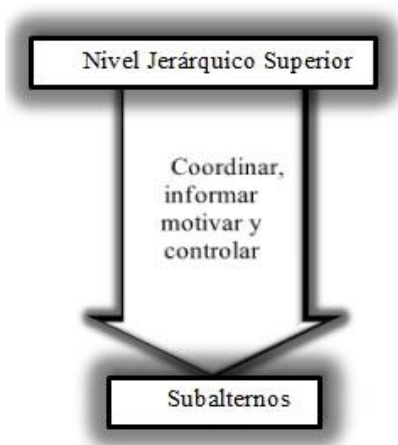


Figura 1. *La comunicación descendente.*

Elaborado por: La autora

Comunicación Ascendente:

Este flujo de comunicación permite regular el nivel de comunicación entre empleados y directivos, brinda una oportunidad para retroalimentar la misma y ayuda a tomar decisiones acordes a las políticas. Este flujo tiene algunas barreras como el poder y la jerarquía; esto puede ocasionar que la comunicación hacia arriba sea mucho más larga y difícil que la comunicación descendente (Crespo, Nicolini, & Parodi, 2015, p. 35).

Sin embargo, Ocampo (2011, p. 17) indica que cuando no existe un estado avanzado de este flujo de comunicación, puede ser un indicio para el cambio y ampliación de los canales de comunicación siendo una oportunidad para que el comunicador mejore la participación de los públicos en la empresa, aumentando el flujo ascendente en la misma.

En la era del conocimiento se considera a la comunicación ascendente como una ventaja para las empresas, debido a que el conocimiento fundamental del giro del negocio se encuentra en las áreas operativas, donde se realizan las actividades propias de producción y generación de servicios, los mismos que aportan a la creación de nuevas ideas, permitiendo que los empleados sean más creativos, inclusive contribuyan a la resolución de problemas que puedan suscitarse (Jaén, Luceño, García, & Rubio, 2006, p. 41).

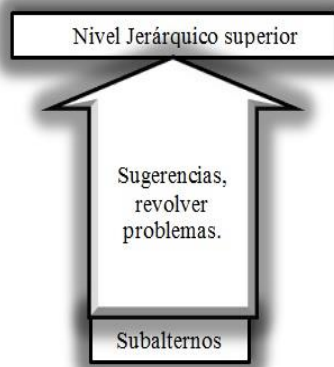


Figura 2.La comunicación Ascendente.

Elaborado por: La autora

El manejo, uso y control de estos flujos de comunicación puede en primera instancia, permitir que la organización evite comentarios negativos acerca de las decisiones tomadas por los altos directivos, así también impediría los malos entendidos entre empleados, jefes y directivos, creando un ambiente laboral más adecuado y saludable.

Otro de los flujos existentes, es el horizontal, que a más de permitir la coordinación entre los altos directivos, es una herramienta fundamental para la coordinación entre los diferentes departamentos de una empresa.

Comunicación Horizontal:

A través de este flujo, se permite la comunicación entre los integrantes de la organización con el mismo nivel jerárquico en distintas área de trabajo; a su cargo se encuentran varios trabajadores o empleados y tiene como finalidad mejorar la integración y coordinación entre los distintos departamentos, además de coadyuvar al trabajo en función de los demás, como lo acota Ongallo, (2007, p. 45).

De modo similar, Ocampo (2011, p. 19) señala que la comunicación horizontal es aquella que debe sostener la estructura interna de las

comunicaciones, esto quiere decir que no basta con una comunicación ascendente y descendente robustas, sino que además se requiere la comunicación horizontal para que todos los integrantes de una institución puedan comunicarse en un mismo nivel.

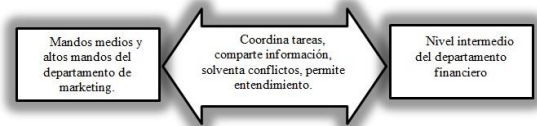


Figura 3. Flujo Horizontal

Elaborado por: La autora

Elias y Mascaray (2000, p. 4) hacen mención de que “la comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y, a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendientes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa”.

Comunicación Interna

Es aquella que se desarrolla entre los integrantes de una organización, como son los funcionarios directivos y trabajadores, por lo que es sencilla y práctica de ejecutar (Tuñez, 2011, p. 61).

Para Crespo (2015, p. 12) en la comunicación interna (CI), el grupo de interés principal son los empleados que componen la empresa y en función de este stakeholder, se desprenden tres funciones principales que son:

1. Mejora la implicación personal.
2. Promueve un cambio de actitudes.
3. Mejora la productividad

En lo que respecta a la primera función que posee la CI, mejora la implicación del personal en la organización porque permite que el empleado y la empresa se complementen

mutuamente para poder alcanzar los objetivos institucionales establecidos, además de reconocer el esfuerzo y dedicación que cada funcionario realiza; este reconocimiento e involucramiento que se tiene con el empleado, hace que el mismo se sienta valorado y estimado por la institución a la que pertenece, logrando con ello tener un funcionario más productivo y un mejor sentido de pertenencia y refleje una mejor identidad corporativa.

Por el contrario, si los empleados no se sienten identificados e involucrados con la institución a la que pertenecen, se reflejará que su sentido de pertenencia es bajo, lo que conllevaría a contar con empleados poco productivos y desmotivados en las funciones que ejecutan, logrando como resultado, una organización con una rentabilidad menor a la esperada

La segunda función se refiere a la promoción del cambio de actitudes. La ineficiencia práctica de esta función es la que más conflictos ha creado en las organizaciones, pues de aquí se deriva que no se informa de manera oportuna. Si su aplicación fuese adecuada y positiva todo el tiempo, se evitaría la generación de comentarios que perjudican a la organización y por ende, la creación de mal clima laboral.

Crespo et al. (2015, p. 23) proponen como tercera función de la comunicación interna, a la mejora de la productividad, mediante la transmisión de la información operativa, es decir, que los mensajes que se dan entre departamentos o áreas se reciban de manera correcta, no obstante es importante mencionar que no solo depende de la emisión y recepción del mensaje, sino que también de la retroalimentación que se le brinde a la

comunicación, lo que conlleva a que la comunicación dentro de una entidad sea una herramienta eficaz para el éxito.

Las tres funciones descritas anteriormente, se basan en que la comunicación interna es una herramienta de dirección y administración; por lo la que es importante y necesario exponer otras funciones que la CI también cumple en la organización, como son las planteadas según Crespo et al., (2015, p. 25):

- ✓ El correcto empleo de una CI crea una imagen positiva e identidad propia de la empresa y esto se refleja hacia los públicos externos.
- ✓ Estabiliza los flujos de la información formal.
- ✓ Fortalece el estilo de dirección y liderazgo de una entidad.
- ✓ Destaca la creatividad personal y las ideas innovadoras.

Ouchi, (citado en Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006, p. 24) expone que la cultura organizativa comprende un conjunto de símbolos, mitos, costumbres, que comunican a los empleados las normas, valores, creencias que tiene en el interior la organización, es decir, determina su comportamiento; la CI tiene una íntima relación con la cultura organizacional de tal manera que es imposible tomar acciones dentro de la empresa sin que la comunicación forme parte efectiva de esto; su gestión es de vital importancia para que exista un correcto funcionamiento de la misma, mediante ella se informa a los empleados y de manera viceversa los empleados, pueden comunicar a sus jefes sobre su situación dentro de la organización, logrando así que se dé una comunicación bidireccional.

Conocer la cultura corporativa de una organización permitirá comprender las actitudes de los trabajadores, así como las relaciones de poder que existen, sus reglamentos y normas que se deben seguir, sabiendo diferenciar cuales de ellas son legítimas y autorizadas, por lo que la cultura se va ajustando tanto a las presiones internas como a las influencias externas resultado de la dinámica organizacional, es así que Elías y Mascaray (2000, p. 31) plantean algunos de los canales y medios de comunicación que se manejan en las organizaciones, estos son:

- ✓ La voz humana: medio que se utiliza en una conversación personal o telefónica, conferencias, reuniones, entrevistas; a diferencia de los demás medios, a través de esta, se brinda retroalimentación, punto de vital importancia para conocer si se entendió el mensaje, debido a que la comunicación no se limita únicamente en transmitir el mensaje sino en que este se realice.
- ✓ La comunicación no verbal, que comprende los gestos y posturas de los individuos.
- ✓ La comunicación escrita: los reglamentos, cartas, informes, boletines informativos, revistas empresariales, folletos, trípticos, correos electrónicos, memorandos, notas en tableros de avisos, son algunos de los ejemplos de este canal, cuya ventaja radica en que puede contar con el respaldo que se genera al almacenarlo puedo de utilizarlo.
- ✓ La comunicación audio-visual: proyecciones, internet, televisión, radio, etc.
- ✓ Medios mixtos: Es la combinación de dos o más medios.

Por otro lado Ocampo (2011, p. 144) agrupa a los medios en cuatro grupos:

- ✓ Interpersonales
- ✓ Sonoros
- ✓ Visuales
- ✓ Audiovisuales

A continuación se expone una tabla, en la que se detalla las características, recursos, ventajas y limitaciones sobre los medios mencionados anteriormente.

Tabla 2.
Análisis general de medios

MEDIOS	CARACTERÍSTICAS	RECURSOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
INTERPERSONALES Líderes Grupos Comunicación oral	Comunicación directa Involucra toda la persona. Comunicación pública o privada. No es masiva	Personas enteradas. s. Equipos de producción. Equipos de recepción.	Información de retorno inmediata. Efectividad máxima. Apta para pequeños grupos.	Poca cobertura. Comunicación lenta. Comunicación no permanente.
SONOROS Grabaciones Radio Sistemas Ambientales de recepción de llamadas	Comunicación indirecta. Permanente Pública y masiva. Fugaz	Equipos de producción. Equipos de recepción.	Puede llegar a interesar, aún en la intimidad. Gran cobertura. Rapidez Muy eficaz. Credibilidad Autoridad Puede narrar el presente.	Para lograr una retroalimentación se requiere medios complementarios. Costos de producción
VISUALES Impresos.	Comunicación personal. Permanente. Requiere concentración. Puede ser masiva.	Producción. Deben adaptarse al receptor	El receptor puede trabajar a su propio ritmo. Alta permanencia. Se puede retomar la información.	Feed-back Lento. Exigen niveles de alfabetización.
AUDIOVISUALES Televisión. Cine.	Comunicación indirecta. Permanente. Pública. Masiva. Involucra el receptor.	Equipos de producción. Equipos de recepción.	Movimiento. Trasmisión de hechos actuales e inmediatos.	Feed-back lento Costos.

MEDIOS	CARACTERÍSTICAS	RECURSOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
			Gran emotividad.	
			Credibilidad.	
			Autoridad.	
			Gran cobertura.	
			Demstraciones.	

Nota: Análisis general de medios. Ocampo, M. (2013). Comunicación Empresarial. P.146

Por consiguiente, la forma de usar estos medios, es la clave para que se pueda transmitir la información de una manera más eficiente, reconociendo las mejores formas de llegar a los distintos públicos y con el mensaje que realmente se necesita dar a conocer.

Así mismo es fundamental, al seleccionar el medio, conocer los objetivos que se persiguen con los mensajes y la información que se requiere dar a conocer.

Importancia de la participación del personal en las organizaciones

El objetivo fundamental de un departamento de comunicación en las organizaciones es la participación de sus colaboradores. (Catalá, 2001, p. 34)

Lo mencionado anteriormente se basa en que los empleados son considerados recursos de las empresas, que generan beneficios, son entes productivos razón por la cual el intercambio de información que se establezca con ellos aportará de diferentes formas, entre ellas se puede indicar, la información que brindan sobre lo que pasa dentro de la institución, disminuir incertidumbres, aportes con posibles soluciones de situaciones que se encuentre atravesando la empresa.

El empoderamiento de los empleados, les permite ciertos beneficios en la toma de decisiones, de esta forma beneficia a la dirección también el sentido de que muchos problemas que se presentan pueden ser resueltos desde los empleados y esto motiva, y aumenta la productividad de los mismos.

Para poder lograr un verdadero empoderamiento de los empleados el factor principal es la comunicación que debe existir con la dirección o gerencia de la institución. Este tipo de comunicación debe tener interacción y sobre todo la retroalimentación, pues sin este factor, es muy complejo que exista un nivel de confianza entre los empleados y la gerencia, confianza que se cimienta en una buena comunicación y reglas claras que ambas partes deben cumplir (Redsteer's, 2016, p. 17).

Considerando lo expuesto, se entiende que una de las desventajas que la empresa debe considerar con la participación de los empleados en la toma de decisiones es la fuga de información, pues existe información fundamental y vital para la empresa que, en muchas ocasiones, los empleados de manera consciente o no pueden difundir fuera de la empresa. Es por esto que cuantas más personas sepan de información importante de su organización, será mayor el riesgo de fuga de información y probablemente se la perjudique, razón por la cual, las reglas deben ser claras y la comunicación efectiva.

Otra desventaja es el conflicto que puede ocasionar el poder de decisión de un representante sindical, ya que puede implicar que la empresa pueda manipular la capacidad de decisión en el empleado para la elección de este representante, que probablemente no sea un representante que proteja los intereses de los

empleados sino que le interese solamente velar por los propios y los de la empresa, creando un ambiente negativo en la misma (Kokemuller, 2016, p. 23).

Dentro de la organización es necesario establecer políticas, tratar que la participación de los empleados en las decisiones de la empresa sea equitativa, logrando beneficios para ambos lados; la comunicación debe formar parte fundamental dentro de las políticas, así como mantener una comunicación constante dentro de la institución para tomar las decisiones adecuadas.

Es importante mencionar que la comunicación interna debe ser manejada directamente por el departamento especializado, es decir, por el de comunicación, quien supervisa las acciones que se tomen por parte del departamento de recursos humanos, de tal manera que logra catalizar una buena comunicación.

Así mismo, Somoza (como se citó en Catalá, 2001) expone que la comunicación interna permite conocer no solamente el presente, sino también el futuro de la organización, por lo cual conlleva a crear un clima organizacional que genere confianza, optimismo, motivación, aspecto que es muy favorable para la institución.

Entre las responsabilidades que tiene el departamento de comunicación dentro de la organización, se encuentran plantear, dirigir y promover el programa de comunicación diseñado; destacando que la política de comunicación que se establezca debe ser clara, simple y sencilla, teniendo siempre presente que su diseño estratégico debe tomar en cuenta la

disparidad de receptores de una acción comunicativa (Catalá, 2001, p. 38).

Por su parte, Rincón (2014, p. 78) menciona que la comunicación organizacional es una pieza clave en la gestión de las empresas, porque constituye el eslabón entre los integrantes que la conforman; por ende, al tener una mala comunicación en las organizaciones, las consecuencias se evidencian en su cultura y clima organizacional, lo que a su vez afecta en la productividad y calidad.

Para resumir, las organizaciones deben considerar a la comunicación como un activo que debe ser gestionado, debido a que la información es un recurso que debe aprovecharse para el logro de los objetivos que busca la empresa, sin embargo, en este aspecto, el personal debe participar activamente, pues una gran cantidad de la información que recibe la empresa es a través del mismo que tiene contacto con el cliente o que se encuentra en la cadena de producción, en la distribución, entre muchos otros campos; si se crean adecuados canales de comunicación ascendente, los niveles directivos tendrán más y mejor información para la toma de decisiones estratégica.

Gestión de Talento Humano

Chiavenato (2009, p. 43) menciona que la era del conocimiento inició en la década de los 90 y se caracterizó por los rápidos cambios; en lo referente a las organizaciones, éstas tuvieron que cambiar e innovar la manera en que trabajaban, para poder enfrentar las amenazas que surgían por los cambios, así como aprovechar las oportunidades que se presentaban. Los cambios que atravesaron fueron diversos entre ellos se mencionan: los puestos y las funciones los cuales se

desarrollaban en base al ambiente y la tecnología que surgía en ese momento; se cambió la estructura organizacional, que estaba formada en áreas fijas y estables, por la creación de equipos multifuncionales de trabajo que cumplían objetivos específicos.

Con este nuevo enfoque, se empezó a trabajar de una forma diferente yendo de la mano con los cambios, el concepto erróneo que tenían las organizaciones en relación al trato que se le daba al capital humano con el que laboraban se redujo y se empezó administrar al recurso más valioso con el que vitalmente cuentan todas las organizaciones, la persona, así la nueva manera en que se administraba el personal tomó el nombre de Administración de Recursos Humanos.

Para Porret (2010, p. 8), el término y concepto de recursos humanos inició en la década de los años 70 en EE.UU., idea que posteriormente se aplicó en Europa y luego, en España.

Diversos autores exponen la diferencia en lo referente a la dirección de personal y a lo que se define como Dirección de personas. En cuanto a la dirección de personal, los autores exponen que es un término que se basa en la actividad administrativa con objetivos a corto plazo. Los resultados que obtienen son tangibles y fáciles de medir, y por lo general estos cargos lo ejercen especialistas en técnicas de gestión y dirección del personal.

Por otro lado, el término "Dirección de personas" se describe como una función directiva macro-organizacional; es un concepto que se inclina al crecimiento y organización de la empresa, su actividad ejercida es con proyección a largo plazo y con posición

estratégica, puntos que hacen que los resultados conseguidos sean intangibles y de difícil medición. Los cargos lo presiden generalistas con miras a ejercer cargos superiores en la organización.

Según los autores Moreno y Godoy (2012, p. 11), destacan la diferencia entre lo que se define como recurso humano, aquel que está representado por el universo de la organización, no obstante consideran que el talento humano está determinado por la individualidad y variedad de profesiones, se identifica las competencias de los individuos, sus habilidades, conocimientos, destrezas.

Evolución de la gestión del Recurso Humano

Para Chiavenato (2009, p. 325), la función que desempeña el manejo del recurso humano se ha desarrollado en base a la contribución de las tres etapas por las que atravesó, empezando por la de las relaciones industriales, etapa que se enfocó en cumplir con los mandatos legales, meramente dirigidos al empleo, así como la relación de la organización de los sindicatos, además, que se caracterizaba por ejecutar las órdenes recibidas por jerarquías más altas, donde el trabajador era considerado como un medio de producción más.

La segunda etapa, caracterizada por los recursos humanos, se caracterizó por la ejecución de funciones operativas; además se enfocó en ejecutar las fases de reclutamiento, selección, formación, evaluación, entre otras.

Finalmente y como tercera etapa, está la Gestión del Talento Humano, que surgió en la era del conocimiento, dejó de acatar los mandatos operativos y burocráticos para enfocarse en acciones estratégicas que mejoren

el logro de resultados de las organizaciones, dirigir a las personas se convertiría en una ventaja competitiva para cualquier empresa con miras a posicionarse como una de las mejores en el mercado actual.

¿Qué es la Gestión de Talento Humano?

La capacidad que tienen las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, capaces, comprometidos y, sobre todo, el desarrollo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo, es lo que se conoce como Gestión de Talento Humano.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados” (Faba Talento Humano, 2013, parr. 4).

Como se indica en la definición anterior, la Gestión de Talento Humano es el proceso y la estrategia en el que las organizaciones suman valor al ingresar a su equipo de trabajo empleados de gran talento, así como retener y desarrollar a los empleados que ya son parte de éstas.

“La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Ninatanta, 2014, p.7).

¿Cómo se gestionan los talentos?

Según el Centro Nacional de Información de la Calidad (2011), el talento se puede gestionar

desarrollando los pasos a continuación detallados:

- ✓ Decidir el mejor enfoque de gestión del talento para la organización, en función de la estrategia y cultura organizativa.
- ✓ Pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, particularmente, sobre el individuo.
- ✓ Formar a la primera línea directiva, a los gestores en la estrategia y a los procesos de administración del talento, relacionando la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio
- ✓ Crear oportunidades para la comunicación y coordinación entre las distintas líneas de negocio o departamento.
- ✓ Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa. Mediante ellos se podrá realizar un seguimiento del proceso y evaluar el impacto, efectividad, eficiencia y sinergias logradas.

Al aplicar las ideas expuestas, se consigue que las organizaciones potencien de la mejor manera el capital humano con el que trabajan.

Para Alvarado y Barba (2016, p. 65) la gestión del talento humano se desarrolla en fases o etapas sucesivas que constituyen un proceso complejo para las empresas. Estas fases inician con los siguientes fases:

- 1 La selección e incorporación del personal.
2. La evaluación del desempeño.
3. El desarrollo personal.

4. La retención del talento humano.

Caicedo Valencia & Acosta Aguirre, (2012), p.110

La gestión del talento humano debe responder a dos ámbitos. Por un lado, las necesidades de la empresa, pero también las necesidades del personal, por lo que el área o las personas encargadas de la administración de los recursos humanos deben tener la capacidad de alcanzar y mantener este equilibrio, para lo cual requieren, según Atehorta, Bustamante y Valencia (2008), de un sistema de gestión que permita manejar el proceso interno de talento humano, pues es aquí “donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad” (pág. 154).

Sistema de Gestión de Talento Humano (SGTH)

El sistema de gestión del talento humano es el puente que relaciona el desarrollo humano con el desarrollo organizacional, es el encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma. (Caicedo y Acosta, 2012, p.110).

A continuación, se presenta una figura en la que se interpreta lo que abarca un sistema de Gestión de Talento Humano.

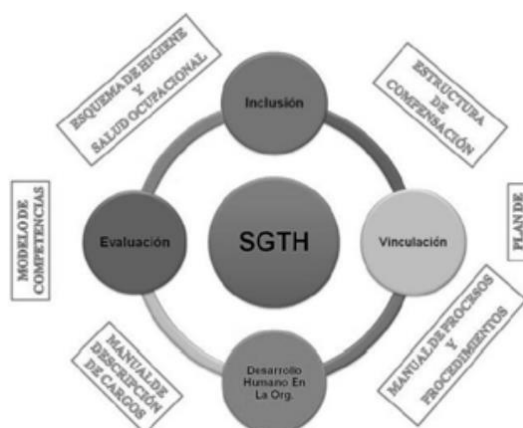


Figura 4. Sistema de Gestión de Talento Humano.

En la figura 4 se exponen los cuatro subsistemas que se manejan en el SGTH. La Inclusión que es considerado como el primer subsistema, encargado de elegir al candidato de acuerdo al perfil requerido para el cargo y solicitado por la institución; abarca algunos procedimientos como la identificación de las necesidades para el puesto, el levantamiento de perfil, para después iniciar con la convocatoria de candidatos, esperando atraer a las personas más calificadas para la vacante, se receptan y clasifican las hojas de vida de todos los postulantes, se realiza una comprobación de las referencias señaladas, se ejecuta la entrevista de conocimiento, y una vez realizada la verificación, se procede con las respectivas pruebas; posteriormente se continúa con una entrevista técnica, para finalmente llegar a la selección del candidato y comunicarle que ha sido elegido para el puesto y de igual manera se informa a los demás postulantes que no han sido elegidos. El proceso amerita tiempo porque es necesario seleccionar al más idóneo para el cargo.

El siguiente subsistema, La Vinculación, donde la organización formaliza todas las actividades previstas para el correcto ingreso del nuevo integrante. Para empezar se reciben y verifican todos los documentos del nuevo empleado; en algunas instituciones además se realiza una visita domiciliaria, para luego definir el tipo de contrato que se elaborará, el cual será debidamente legalizado por la empresa; una vez integrado el empleado, se le entrega el reglamento de la organización, así como el manual de procesos acorde al cargo para el que

fue contratado, documentos que le ayudarán a desempeñarse de manera más óptima; se le mostrará el funcionamiento de la empresa, y se le presentará información sobre la cultura, valores, misión y visión institucional. Seguido de la inducción, se inicia la capacitación del trabajador, para formarlo en las áreas en las que laborará.

Al finalizar, la vinculación en la que se aplica una evaluación de desempeño con el objetivo de valorar el período de prueba del colaborador recién contratado, información que permitirá conocer si el individuo continuará laborando en la organización y, por ende, posibilitará elaborar el respectivo plan de trabajo.

Es importante recalcar que, al llevar a cabo una correcta inducción y capacitación al nuevo miembro de la institución, se podrá alcanzar el desarrollo humano y organizacional requerido, entendiéndose como desarrollo humano, al interés de proteger y ser justo con el empleado en lo referente a salario, beneficios y su respectivo plan de carrera.

Caicedo y Acosta (2012, p. 111) indican que el tercer subsistema es el Desarrollo del Ser Humano en la Organización, cuya particular característica radica en la relación entre el desarrollo humano y el organizacional; las personas son formadas y capacitadas para el óptimo desempeño de sus funciones en el cargo requerido, lo que se suscita constantemente y de forma diaria. A diferencia de los demás subsistemas, aquí se forman líderes que, posteriormente, impartirán sus conocimientos, situación que les permitirá prepararse para el logro, tanto de sus objetivos personales, como el de los pertenecientes a la empresa a la que pertenecen.

El último subsistema denominado Evaluación del Desempeño, plantea un plan de medidas para evaluar los resultados obtenidos durante el desarrollo y actividades ejecutadas por el empleado y lo requerido en el cargo; según los resultados se involucrarán en un proceso de entrenamiento o en su efecto, se lo retira de la organización. Esta evaluación además permite apoyar los planes de carrera profesional dentro de la organización, permitiendo que el empleado sea valorado por el trabajo realizado de acuerdo con Caicedo y Acosta (2012, p. 113).

La Importancia de la Gestión del Talento Humano en el éxito de una empresa

Fernández (2012, p. 21) expresa que el éxito de una compañía está verdaderamente vinculado con una adecuada administración del talento humano, es así, que su gestión determinará su éxito o fracaso. Si el trabajo que se realiza de manera habitual en las organizaciones se enfoca en lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales y el compromiso de los colaboradores, se lograría conseguir la dirección que anhela toda entidad, además cabe mencionar, que para ganar la motivación de los empleados es de suma importancia que la organización tenga muy clara la visión que persigue y la comunicación que maneje.

De igual manera, se puede exponer que, en la actualidad, gran parte de los directivos que dirigen las organizaciones, tienen la preocupación de saber si están brindando a sus empleados, un clima organizacional agradable en el que predomine el buen trato y bienestar para su recurso humano.

La relevancia que tiene la Gestión de Talento Humano para una empresa, es tal que en

el transcurrir del tiempo el talento de los diferentes profesionales con los que cuenta cada empresa, se materializará en el valor que brindará a su organización como es en la calidad de servicio y productos que ofrecen.

Luego de la argumentación referente al valor de la comunicación en el manejo del talento humano, es necesario concluir que este es un factor fundamental dentro de la empresa, sobre todo para lograr un empoderamiento de los trabajadores, de tal manera que puedan realizar actividades en las que el autocontrol y el sentido de pertenencia sean virtudes y comportamientos propios de los empleados.

Cabe recalcar que el manejo de la comunicación debe ser asumida por el departamento de comunicación, sin que esto signifique que RR.HH. no conozca de esto, porque este departamento debe ser el más cercano a los empleados, no sólo para controlarlos, sino también para conocer a fondo sus habilidades, destrezas y expectativas, lo que permitirá un efecto positivo en el cumplimiento de las tareas asignadas.

La clave para una buena comunicación debe estar basada cada uno de los elementos que la componen, teniendo presente en todo momento, que no es una cuestión solo de los directivos o sólo del trabajador, sino que es asunto de ambas partes, pues cuando una de las dos partes no permiten que se desarrolle una comunicación adecuada y eficiente, es casi imposible llegar a obtener los resultados que se necesitan para el cumplimiento de objetivos.

La aplicación de una comunicación efectiva, clara y, sobre todo, que permita una retroalimentación constante puede convertirse en una ventaja competitiva, pues se ha

comprobado que, en muchos casos, la mala comunicación provoca en los empleados insatisfacción y, por ende, se conlleva a que la productividad sea menor, a diferencia de lo que podría llegar a ser si la comunicación entre empleados y directivos lograra un nivel más adecuado.

Finalmente, es necesario concluir que la comunicación se encuentra implícita en todos los subsistemas del Talento Humano y, a modo de ilustración, se puede exponer que para el proceso de selección es necesario que el departamento que requiere de personal para la elección de perfiles, exprese, plasme y oriente de manera acertada todos los requerimientos para después obtener una correcta elección, logrando con ello que exista una aplicación de la administración del talento humano adecuada.

Impacto de la Comunicación interna en la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano requiere precisión en el proceso de comunicación en todas las redes que utiliza, tanto de forma ascendente, como descendente y horizontal. A través de una adecuada comunicación descendente los colaboradores pueden conocer de manera clara lo que se espera de cada uno de ellos y es así que obtienen una retroalimentación adecuada entre emisores y receptores. Con la aplicación de la ascendente, los trabajadores pueden participar en la toma de decisiones, informar sobre el estado de sus entornos, así como las necesidades de los diferentes *stakeholders* (grupos de interés), pues se encuentra en constante manejo de esta información hay desarrollar sus diferentes actividades.

Por otro lado, con la comunicación horizontal, la comunicación se vuelve indispensable para que los miembros del equipo de trabajo puedan armonizar las labores logrando, de forma mancomunada, el cumplimiento de un objetivo común.

Aljure (2016, p. 33) considera que el rol de la comunicación en la empresa es imprescindible para generar, mantener y aumentar los niveles de información, comprensión, notoriedad e imagen entre los públicos de una empresa, por lo que el impacto de una comunicación aplicada adecuadamente es alto, por tanto influye de forma directa en el personal. Como se puede notar, un equipo de trabajo necesita de elementos necesarios como información, comprensión entre otros antes mencionados, los cuales nacen de una buena comunicación. Un líder que puede comunicar a su gente sus proyectos, perspectivas o estrategias, se asegura de cumplir sus objetivos, de la misma forma, un subordinado que sabe cómo comunicar a su jefe sus ideas innovadoras o los resultados de su trabajo, obtiene el reconocimiento y posiblemente una retribución por los resultados obtenidos.

Igualmente, es muy fácil cuando dos compañeros de trabajo que tienen un mismo fin y logran ponerse de acuerdo en el método a seguir o la forma en que llevarán a cabo sus tareas.

Aquellas organizaciones que cuentan con una comunicación estructurada en todos los niveles, son capaces de transmitir mensajes exactos y precisos en el tiempo adecuado, haciendo uso de los diferentes canales y herramientas de comunicación, es así que entre estas se menciona la efectividad de la información a través de reuniones de trabajo,

instrucciones de tareas y objetivos comunes. Las páginas web, intranet, carteleras, boletines, son algunas de las herramientas, las cuales al ser correctamente diseñadas, manejadas y con un contenido controlado, podrán transmitir mensajes adecuados a los públicos a los que están dirigidos.

Calderón y Castaño (2005, p. 728) señalan que dentro de la gestión el Talento Humano es importante aspectos como el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, entre otros, ante los cuales el conjunto de técnicas de comunicación, y por tanto, el manejo de la comunicación interna que se utilice, es indispensable para promover estos elementos.

Parte de la Gestión del Talento Humano es el manejo de todos los aspectos relacionados con el personal, incluido el clima laboral y la cultura organizacional, por lo que la comunicación es un factor clave pues; como sugiere Benjamín (2010, p. 436) un manejo inadecuado del proceso de comunicación interna repercute en fallas de coordinación, en la proliferación de comunicación informal como el rumor, lo que a su vez deteriora la cultura organizacional.

Varona (2008, p. 13) considera que en la época actual, el flujo, cantidad y transmisión de la información se realiza a un paso acelerado, con grandes cantidades de datos y accesibles de forma inmediata por lo que la gestión de comunicación interna debe ir de la mano de la gestión del talento humano, pues tienen un impacto directo en la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa y la productividad, pues los mensajes que se transmiten pueden impactar positiva o negativamente la percepción del empleado sobre la empresa y sobre su rol.

Para Stettinius, Doyle y Colley (2015, p. 123) el manejo de la comunicación interna es esencial para el cumplimiento de la estrategia empresarial, pues solamente si se logra que todo el personal este alineado con la misma se podrán obtener los resultados esperados. Sin embargo, recalca que esta comunicación es un esfuerzo continuo y constante. Respecto a esto, Matilla (2011) menciona que los procesos comunicacionales “se estructuran como cualquier otro proceso de estrategia empresarial, basado en la importancia capital de la investigación como paso previo al diagnóstico de situación, al cual seguirán las etapas de Planificación, Comunicación y Evaluación” (p.66).

Dicho de otro modo, la comunicación interna es básica para que el personal se sienta comprometido, fiel, y acrecente su sentido de pertenencia hacia la organización. El manejo de un flujo de comunicación multidireccional en el que la opinión y necesidades del personal puedan ser tomadas en cuenta por parte de los niveles medios e inclusive superiores, tiene efectos positivos en la actitud y comportamiento, que consecuentemente influye en la productividad y rendimiento.

Las organizaciones informan un sin número de aspectos de sus procesos a sus clientes, tanto internos como externos, utilizando herramientas como las descritas a continuación, cuya finalidad es crear, mantener y fortalecer la comunicación establecida a través de sus distintos miembros:

Manual de Gestión. Es aquel documento donde se agrupan todos los procedimientos, políticas, estrategias y registros de la empresa. Este manual se pone en conocimiento de los

nuevos colaboradores al momento de realizar el proceso de inducción.

Manual de identidad corporativa. Este documento contiene todas las políticas de uso de imagen de la empresa, incluyendo todos los componentes técnicos para la gestión de la imagen y elementos visuales, como logotipo, tono del discurso, cromática corporativa, reglas para el buen uso de la imagen, mensajes, entre otros elementos.

Plan Estratégico. Documento que abarca todas las estrategias, tácticas, presupuestos y cronograma para la aplicación de las acciones que permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Este documento contiene la Visión, Misión y Objetivos institucionales, entre otros elementos.

Otras herramientas de comunicación no están escritas y que se utilizan con frecuencia son:

Sesiones de directorio. Reuniones donde los directores de la empresa se reúnen para conocer el cumplimiento del Plan Estratégico. Por lo general contienen presentación de informes por parte de la alta gerencia de la empresa (Gerente o Presidente Ejecutivo). Estas sesiones tienen un ACTA.

Reuniones del staff ejecutivo. Son las reuniones en las que el Gerente, Presidente Ejecutivo o Director de la empresa junta a los jefes de área y realiza el seguimiento de los planes de los diferentes departamentos. Estas sesiones tienen un acta o una ayuda memoria.

Reuniones Departamentales. Reuniones compuestas por los jefes departamentales con su equipo, donde se hace seguimiento de las actividades y se planifica. Estas reuniones

producen un informe que se hace llegar a la Gerencia.

Esta es la herramienta más usada dentro de las organizaciones, existen diversas recomendaciones para el manejo de esta herramienta de las cuales se pueden destacar las siguientes según (Melchor, 2016):

- Enviar a los asistentes el día y la hora de la convocatoria, el orden del día y los temas que se van a tratar.
- Tener claro el objetivo de la reunión que pueden ser: informar, recoger opiniones, definir nuevos objetivos, dar instrucciones, estableciendo una duración máxima de la reunión y otorgando un tiempo determinado dependiendo de la importancia de cada punto a tratar.
- Realiza la función de moderador cuando se observe que alguien se ofusca en un tema, entorpece la reunión o no deja avanzar; así mismo tomar apuntes de todo lo que se habla en la reunión y redáctalo en un acta para enviárselo a todos los asistentes.

Reuniones sociales. Son aquellas que tienen el fin de unir al grupo en un ámbito informal.

Tanto las reuniones descritas como los documentos indicados anteriormente, cumplen con el objetivo de que todos los públicos internos obtengan la información necesaria para cumplir con su trabajo y manejar el mismo contenido, además de que se sientan motivados para trabajar unidos por los objetivos

corporativos en un clima laboral agradable. Las herramientas citadas anteriormente constituyen un apoyo vital para que los procesos internos se realicen con el debido orden, coherencia y armonía. (Grupo Capital, 2008)

Página Web. Esta herramienta puede ser un nexo entre la alta gerencia, los empleados y los clientes o usuarios. Actualmente se encuentran contenidos que permiten interactuar entre los diferentes grupos que conforman las organizaciones.

Memos / Circulares. Este tipo de herramienta es usada de manera formal y por lo regular es para solicitar, dar instrucciones y realizar llamados de atención al personal. Es usado de manera más regular en las instituciones del estado, esto es debido a que toda tipo de petición debe estar documentado.

Cartelera. Son muy útiles y pueden resultar inspiradores y motivadoras. Se puede construir un tablón de anuncios colgando un panel de corcho en un sitio visible para los colaboradores. Un elemento de bajo coste que junto con un buen contenido puede ser un mecanismo de lo más revelador.

Buzón de sugerencias. Este es un medio para recolectar opiniones de los empleados, que pueden dejar en el mismo de una manera anónima, sin el miedo a represarías.

Redes Sociales. Llamada la red 2.0, comprende a todo tipo de aplicaciones y sitios web para pc o teléfonos inteligentes, en los cuales los usuarios pueden interactuar entre ellos y compartir contenidos.

Pantallas (Pantallas informativas). Las pantallas cumplen las mismas funciones a las de una cartelera, sin embargo tienen la ventaja

de transmitir contenidos multimedia (audio y video), lo que hace más dinámico y llamativo los mensajes. Adicionalmente, su conectividad puede permitir la actualización y difusión de información de la empresa en tiempo real.

Boletines Impresos / Digitales.

Documentos impresos o digitales en los que la empresa coloca la información más relevante que desea transmitir a su personal.

Reglamentos / políticas. Documentos institucionales que forman parte de las regulaciones que la empresa establece para las actividades internas. Los reglamentos y/o políticas pueden ser de carácter general o ser aplicables específicamente a áreas o procesos definidos.

METODOLOGÍA.

Se ha empleado la metodología exploratoria para fundamentar la temática; para ello fue necesario consultar y buscar de manera exhaustiva en fuentes bibliográficas como: libros, artículos científicos, revistas, publicaciones académicas, páginas y sitios web que contuvieron información sobre las variables, objeto de estudio son la comunicación organizacional y la Gestión de Talento Humano.

Se utilizó para en el desarrollo del tema, la metodología descriptiva para desarrollar el problema, planteamiento de la idea y las variables.

Conclusiones.

Luego de haber citado varios trabajos y autores, se puede concluir que la comunicación dentro de cualquier organización es una herramienta de gran importancia, y posiblemente fundamental, pues para poder llegar a manejar el personal de una manera

adecuada y eficiente, evitando todo tipo de conflictos comunicacionales, que lo único que hacen es distorsionar la información y colocan al personal en situaciones de inquietud, que en la mayoría de los casos es perjudicial para el rendimiento del empleado y por ende de la productividad de la organización.

Establecer una estructura red de comunicación entre todos los integrantes de una empresa, permitirá el continuo flujo de información, tanto de forma descendente como ascendente, provocando una continua retroalimentación, lo que conllevará a contar con un personal plenamente informado y comprometido con cada una de las actividades de la organización a la que pertenece.

El uso de las distintas herramientas de comunicación acercará la información de la empresa a sus colaboradores. Es imprescindible que cada una de las herramientas que se empleen sean correctamente manejadas y mantenidas en su contenido, para llevar la información llegue de forma precisa y en el tiempo adecuado a los diferentes públicos a los cuales están dirigidas.

El uso de las tecnologías, actualmente en auge, pueden mejorar de manera significativa la forma de cómo se comunican los diferentes miembros de una empresa, por ejemplo: el uso de redes sociales como *WhatsApp* crea una forma de comunicación que a pesar de ser informal con un correcto manejo puede ser muy útil al momento de enviar reportes o solucionar problemas in situ.

Por último, la aplicación de una comunicación interna de forma óptima permitirá que la gestión del talento humano en cada una de las áreas sea el adecuado,

produciendo la consecución y cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha planteado alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

- Aljure, A. (2016). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá, Colombia: Editorial UOC.
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alonso, N., Ciruelos, G., Martín, M., Rendón, O., Santaclara, S., & Villar, A. (2011). La Gestión de Talento en la Fundación Vella Terra. *Capital Humano*, 71-76.
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e innovación de la enseñanza aprendizaje*. Madrid: Palibro.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio.
- Atehorta, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Becerra, F., & Álvarez, C. (2011). El Talento Humano y la Innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: El Cluster de las prendas de vestir en Caldas- Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-232.
- Benjamín, E. (2010). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica de cambio*. México: Pearson Educación.
- Caicedo Valencia, V. M., & Acosta Aguirre, A. M. (2012). La Gestión de talento humano y el ser humano. *Politécnica*(14), 110.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Castillo Parra, L. E. (2006). Indicadores de Gestión en el área de Gestión Humana, y su importancia en el área en las organizaciones. 19-27.
- Catalá, M. (2001). Comunicación Interna: Atención al mensaje y a la participación de la empresa. *Revista de Relaciones Laborales*, 45-54.
- Centro Nacional de Información de la Calidad. (2011). *Asociación Española para la calidad*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La Comunicación Interna en la Administración Pública Española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- De Manuel, F., & Martínez, R. (2007). *Habilidades de comunicación para directivos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Elias, J., & Mascaray, J. (2000). *Más allá de la Comunicación interna; La Intracoinicación; Diez estaregias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontane a de los empleados* (Primera ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Enríque, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Faba Talento Humano. (2013). *Definición de Talento humano*. Obtenido de Faba Talento Humano: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

- Fabatalentohumano2013. (5 de Marzo de 2013). *Talento humano 2013*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Fernández, A. (2012). Gestión ética del Talento Humano para el bien común en la empresa. *CICAG*, 9(1), 17-35.
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*.
- García, J. (2000). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ingmar, B., & Adam, S. (2010). La Gestión Global del Talento: Retos y Soluciones. *UNIVERSIA Business Review*, 30-42.
- Jaén, M., Luceño, L., García, J. M., & Rubio, S. (2006). Comunicación Interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé. Revista de Psicología y Psicopedagogía*, 3-31.
- Jaramillo, L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*(18), 104-137.
- Kokemuller, N. (13 de 08 de 2016). *Chron*. Obtenido de Chron: http://smallbusiness.chron.com/disadvantage-employment-participation-15515.html?__hstc=51389238.6e6ab8aa8849971c747ba912b592be88.1471191957187.1471191957187.1471191957187.1&__hssc=51389238.2.1471191957188&__hsfp=2670360485
- La Intracomunicación*. (s.f.). Recuperado el 27 de 10 de 2015, de <http://comunicaciónyplanificacion.espacioblog.com>
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial UOC.
- Mejía, A., Bravo, M., & Arturo, M. (2012). El Factor del Talento Humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV, 2-11.
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del Talento Humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 45-47.
- Moreno Briceno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 57-67.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las organizaciones. *Daena: International journal of Good Conscience*, 57-67.
- Naranjo, J., Martínez, D., Nieves, C., & Gómez, E. (2010). ACCIONES COMUNICATIVAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS CUADROS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS RESERVAS DE EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA. Las Tunas.
- Ninatanta Aguirre, P. (10 de 2014). TALENTO HUMANO. *GESTIÓN*(1), 7.
- Ocampo Villegas, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2da ed.). Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Oñate, C. G. (2008). *Nuevas estrategias de televisión : el desafío digital : identidad, marca y continuidad televisiva*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

- Porret Gelabert, M. (2010). Gestión de Personas. En M. Porret Gelabert, *Gestión de Personas* (pág. 605). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicación interna*. Madrid: Autor.
- Ramos, C. (1999). La Comunicación Organizacional. En C. Ramos Padilla, *La Comunicación. Un punto de vista organizacional* (Primera ed., pág. 27). Mexico: Trillas.
- Redsteer's, A. (13 de 08 de 2016). *Chron*.
Obtenido de Chron:
http://smallbusiness.chron.com/employment-participation-empowerment-42037.html?__hstc=51389238.6e6ab8aa8849971c747ba912b592be88.1471191957187.1471191957187.1471191957187.1&__hssc=51389238.1.1471191957188&__hsfp=2670360485
- Rincon, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 50.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sanchez, J. (2010). La Gestión del Talento en las Organizaciones. *INCAE Business Review*, 6-14.
- Sayago, L. (13 de Julio de 2002). *Fundamentos de la comunicación organizacional*.
Obtenido de
<http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Stettinius, W., Doyle, J., & Colley, J. (2015). *Plan de Negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo*. Madrid: Profit Editorial.
- Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión de Talento Humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG*, 30 - 42.
- Tuñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Editorial Comunicación Social SC.
- Varona, F. (2008). *Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización*. México: Netbiblo.