



**PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN EN EL GRUPO
EMPRESARIAL TORREÓN**

NATALIA RAMÍREZ ROMERO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES**

2021

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN EN EL GRUPO
EMPRESARIAL TORREÓN

Autor

NATALIA RAMIREZ ROMERO

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios

Tutor

Dr. ÓSCAR ALBERTO HOYOS VILLA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES

2021

DEDICATORIA

A Dios por permitirme la oportunidad de cumplir con un logro profesional que soñaba, a mis padres por su amor, motivación y acompañamiento diarios; a mi esposo por su demostración de amor incondicional, ayuda constante y permanente durante este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A el mejor director de tesis que existe por su paciencia, capacidad de orientación y motivación para sacar este proyecto adelante, a los asesores expertos en comunicación que tuve como ayuda y apoyo.

RESUMEN

Este trabajo de tesis se ha desarrollado con el fin de brindar al Grupo Torreón Empresarial, una perspectiva más amplia sobre un activo intangible valioso al interior de las organizaciones y que de acuerdo a las últimas tendencias gerenciales ha tomado mucha relevancia, ya que es el medio por el cual se desarrollan los procesos, actividades y tareas dentro de una compañía, denominado **“Comunicación Interna”**

De acuerdo a la investigación desarrollada en esta investigación, sobre los diferentes modelos de comunicación interna, su finalidad es identificar cual es el modelo más acorde a las funcionalidades, dinámica y sinergia de la compañía

El desarrollo de este trabajo se desarrolló bajo un enfoque de medición cualitativa, en donde se aplicó un estudio de casos, para contrastar los modelos de comunicación interna, así como la entrevistas a grupos focales de la organización en donde participaron diferentes niveles como lo son directivos, administrativos, comerciales y operativos todos colaboradores de Grupo Empresarial Torreón, la selección de la muestra tuvo en cuenta factores como niveles de antigüedad al interior del grupo empresarial, de esta manera se pudo obtener una combinación de factores como el sentido de pertenencia y e información acertada con el desarrollo de esta investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los grupos focales, se desarrolló una triangulación entre las variables y la teoría expuesta por los diferentes autores que ha investigado sobre la comunicación interna y sus diferentes modelos, en donde en ciertos aspectos los resultados fueron enriquecedores, pero a la vez preocupantes, ya que el grupo debe comenzar a trabajar de manera integral dicho componente, ya que ha sido parte del foco de reprocesos al interior de la organización.

Como conclusión de dicha investigación el modelo se mas se adecua a las necesidades del grupo Empresarial Torreón, vemos que son las cuatro dimensiones de la comunicación interna el cual de manera clara e integral abarca los diferentes aspectos que

se desarrollan dentro de la comunicación interna del grupo, con el cual se puede explotar el potencial y brindarle a la organización un crecimiento más estructurado, el cual se conocido de manera permanente por todos sus integrantes.

Palabras Claves: Comunicación interna, modelo, variables, cualitativo, grupos focales.

ABSTRACT

This thesis work has been developed in order to provide the Torreón Empresarial Group with a broader perspective on a valuable intangible asset within organizations and that according to the latest management trends has taken on a lot of relevance, since it is the environment by which the processes, activities and tasks are developed within a company, called "Internal Communication"

According to the research developed in this research, on the different models of internal communication, its purpose is to identify which is the model that best suits the functionalities, dynamics and synergy of the company.

The development of this work was developed under a qualitative measurement approach, where a case study was applied, to contrast the internal communication models, as well as interviews with focus groups of the organization where different levels participated, such as managers. , administrative, commercial and operational all collaborators of Grupo Empresarial Torreón, the selection of the sample took into account factors such as seniority levels within the business group, in this way it was possible to obtain a combination of factors such as the sense of belonging and correct information with the development of this research.

According to the results obtained in the surveys carried out to the focus groups, a triangulation was developed between the variables and the theory presented by the different authors who have investigated internal communication and its different models, where in certain aspects the results were enriching, but at the same time worrying, since the group must begin to work on this component in an integral way, since it has been part of the focus of reprocessing within the organization.

As a conclusion of this research, the model is more suited to the needs of the Torreón Business group, we see that they are the four dimensions of internal communication which clearly and comprehensively covers the different aspects that are

developed within the internal communication of the group., with which the potential can be exploited and provide the organization with a more structured growth, which is known permanently by all its members.

Keywords: Internal communication, model, variables, qualitative, focus groups.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN	12
2	ANTECEDENTES	15
2.1	ANTECEDENTES DE CAMPO	15
2.2	ANTECEDENTES TEÓRICOS	17
3	ÁREA PROBLEMÁTICA.Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
4	JUSTIFICACIÓN	23
5	REFERENTE TEORICO	25
5.1	REFERENTE CONCEPTUAL.....	25
5.1.1	Modelos De Comunicación	31
6	REFERENTE CONTEXTUAL.....	39
6.1	LA COMUNICACIÓN	39
6.2	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	42
7	OBJETIVOS.....	47
7.1	OBJETIVO GENERAL	47
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
8	METODOLOGIA.....	48
8.1	ENFOQUE	48
8.2	TIPO DE ESTUDIO.....	49
9	POBLACIÓN	52
9.1	MUESTRA Y MUESTREO	52
9.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	54

9.3	PROCEDIMIENTOS.....	54
9.4	CUADRO IMPACTOS.....	55
10	RESULTADOS	57
11	DISCUSION DE RESULTADOS.....	70
11.1	MODELO PROPUESTO PARA GRUPO TORREON.....	78
11.2	VINCULO	78
11.3	LA EFECTIVIDAD	79
11.4	EL ORGULLO	80
11.5	LA IDENTIDAD.....	80
12	CONCLUSIONES.....	82
13	RECOMENDACIONES.....	83
14	REFERENCIAS.....	84
14.1	ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN EN EL GRUPO TORREÓN.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Comunicación Interna.....	37
Figura 2 Resultado pregunta 1.....	57
Figura 3 Resultado pregunta 2.....	58
Figura 4 Resultado pregunta 3.....	59
Figura 5 Resultado pregunta 4.....	60
Figura 6 Resultado pregunta 5.....	61
Figura 7 Resultado pregunta 6.....	62
Figura 8 Resultado pregunta 7.....	63
Figura 9 Resultado pregunta 8.....	64
Figura 10 Resultado pregunta 9.....	65
Figura 11 Resultado pregunta 10.....	66
Figura 12 Resultado pregunta 11.....	67
Figura 13 Resultado pregunta 12.....	67
Figura 14 Resultado pregunta 13.....	68
Figura 15 Resultado pregunta 14.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resumen Personal Grupo Torreón	52
Tabla 2 Impactos	56

1 PRESENTACIÓN

Los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas.

Ante estos retos las empresas dentro de sus proyecciones deben tener en cuenta no solo las estrategias tradicionales de economía, producción, finanzas y administración también deben incluir dentro de las mismas la comunicación, dinamizando de esta manera integralmente la organización.

La comunicación está inmersa en muchos aspectos y vivencias de los seres humanos, y aún más en la organización se ha convertido en una herramienta fundamental que permite su desarrollo efectivo e interacción con el entorno.

Cuando la comunicación fluye, los resultados de los colaboradores son mejores porque, se sienten importantes y parte de la organización, trabajan con gusto y no simplemente por una remuneración económica.

En este sentido, el objetivo fundamental de esta investigación es proponer un Modelo de Comunicación dentro de Torreón Grupo Empresarial, una organización familiar y de la cual se hablará un poco desde sus inicios.

En el año 1984, el Arquitecto Jiménez y su esposa, se propusieron un nuevo reto en sus vidas: crear a Multiconstrucciones JP SAS, con el fin de construir vivienda con calidad para beneficiar a muchas familias. Con el pasar de los años, sus proyectos se han caracterizado por desarrollarse de una manera profesional, íntegra y sólida.

Sus primeros proyectos se desarrollaron en la Ciudad de Bogotá, pero posteriormente, hace 20 años, decidieron ampliar su idea de negocio a la ciudad de Ibagué (Tolima), siendo actualmente la sede principal, construyendo proyectos como Torreón de la Pola, Parque, Centenario, Ocobos, Santa Ana, Centro, Buena Vista, Piedra Pintada,

Varsovia, con viviendas que embellecen la ciudad y en función de las necesidades de sus fieles clientes.

Posteriormente, en 1.993, constituyeron a TORREON GRUPO EMPRESARIAL, que, con una experiencia de más de 25 años, está conformado por las siguientes empresas: Constructora Torreón, Torreón bienes y construcciones y Multiconstrucciones JP SAS (creada en 1984) quien lidera el holding desde hace 37 años y es propietaria de la marca registrada TORREON®.

Se dedican al desarrollo de proyectos inmobiliarios; remodelación, adecuación y mantenimiento de inmuebles. Orientando esfuerzos a la calidad, cumplimiento con eficacia de los procesos y eficiencia de los proyectos para beneficio de sus clientes. En la larga trayectoria de las organizaciones cuenta con la ejecución de un número muy representativo de proyectos de construcción de vivienda unifamiliar y multifamiliar e institucional especialmente en la ciudad de Ibagué. Adicionalmente, la organización ha construido, remodelado o adecuado más de 300 locales y oficinas para el sector financiero, mercaderías, entre otros, en todo el país.

Torreón Grupo Empresarial como misión, diseña, construye, comercializa y mantiene la infraestructura de los proyectos comerciales, residenciales e inmobiliarios propios y de los clientes, con la calidad ofrecida y los plazos establecidos.

En su prospectiva a largo plazo, Torreón Grupo Empresarial se proyecta como un referente en el sector de mantenimiento de infraestructura y en la construcción de obras civiles, de manera competitiva y enfocada a la diversificación de oportunidades de crecimiento, los cuales generen sostenibilidad económica para sus clientes y colaboradores.

La presente investigación se realiza, teniendo en cuenta la situación actual del grupo empresarial Torreón, en temas relacionados con la comunicación, analizando las áreas de finanzas, publicidad, construcción y mantenimiento de cada una de las empresas que lo

conforman, que son las que específicamente desarrollan en la actualidad actividades comunicativas.

2 ANTECEDENTES

2.1 ANTECEDENTES DE CAMPO

En la ciudad de Medellín se desarrolló una investigación denominada “Comunicación en la convivencia escolar en la ciudad de Medellín” (Duarte D., 2005) Para tal propósito, se realizaron encuestas sobre el uso del lenguaje y su impacto en la convivencia, y dentro de las conclusiones del estudio, se encontró que evidentemente hay un uso inconsciente de esta herramienta, y no se le da importancia a su correcta transmisión.

Este artículo investigativo aporta la forma como la información se transmite en cualquier entorno y la forma en que afecta el grado de convivencia y clima laboral de la organización, además que evita reproceso y demoras en la atención de tareas clave en este sector o cualquier otro.

En el estudio: “Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia”, (Salas , 2013), cuyo objetivo fue determinar si se está ejerciendo la función gerencial de la comunicación en las compañías más grandes y de mayores ventas en Colombia, se explica cómo la comunicación estratégica, se aplica como una herramienta gerencial en las grandes empresas de Colombia, tomando como muestra las empresas del ranking de la revista dinero 2010, y para ello, se analizaron los perfiles de las personas encargadas de las comunicaciones de dichas empresas, encontrándose que el 63% de éstas tienen un perfil netamente periodístico, pero con una ausencia de especialidad en temas organizacionales y estratégicos.

En el artículo “Comunicación Estratégica” (Bozzeti 2016) se afirma que: “La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las

distintas teorías administrativas. Pero para que dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución”

Rebeil, (2008), argumenta que, la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia.

Surge de esta manera la importancia de reconocer la necesidad de enfatizar en comunicar internamente en la organización, para posteriormente llegar al público externo.

Kreps (1990), define la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartido entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en si misma; debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Costa, Johan (1998), sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del modelo estratégico de la compañía y deber ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

De acuerdo con lo anterior necesariamente se debe planificar y contar con la participación de los funcionarios para conocer a fondo la problemática relacionada con las comunicaciones dentro del grupo Torreón y plantear la solución a la misma.

2.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Horacio (2005), en *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, deja entrever la necesidad de ir más allá de mejorar los medios impresos y electrónicos, buscando afianzar las relaciones interpersonales, desarrollando habilidades de comunicación en todos los colaboradores, haciendo un trabajo mancomunado con los líderes formales.

Domínguez y Vera (2006), En su ensayo “Comunicación e información como generadores de competitividad”, manifiesta cómo la información y la comunicación están presentes dentro de todas las organizaciones, pero dependiendo de la forma como estas integran sus procesos dentro de la cadena valor, se puede obtener una ventaja competitiva que agregue valor a la organización.

Este ensayo arrojó como resultado que, para una correcta implementación de este elemento diferenciador, la estructura de la organización debe modificarse y brindar un modelo de comunicación horizontal que fluya de manera correcta. “Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación, manteniéndoles al tanto de los éxitos y fracasos de la organización para asegurar que las metas sean bien comprendidas por todos” (p.226).

Costa, Joan (2009), expresa que lo que se ha aprendido de la comunicación, es que todo está interrelacionado y, a menudo, fenómenos dispares tienen causas comunes, así como otras veces fenómenos semejantes tienen causas dispares; las nuevas tendencias nos muestran que ya nada es lineal y todo forma una red, o está inmerso en un sistema de redes. Dicho de esta manera la comunicación se revela claramente en sus tres dimensiones simultáneas, que se relacionan entre sí para ello tenemos la comunicación vectorial, transversal e instrumental las cuales están intrínsecas a la estrategia y a la operación.

La comunicación vectorial, es tal vez la más conocida porque se rige por partir de los niveles superiores de la cadena de mando y va descendiendo hacia los niveles intermedios.

Importante destacar que la dimensión transversal, se conoce como el flujo de mensajes que se da a través de áreas funcionales en un nivel dado de la organización. En una compañía este tipo de comunicación horizontal, permite una estructura descentralizada, fluida e informal. Hay que tener en cuenta que se necesita comunicación transversal, pero también vertical, para que una organización funciones de manera efectiva.

Y la comunicación instrumental, actualmente con reconocida importancia, pues es el uso que se le da a la tecnología en virtud de todos los beneficios que nos ofrece, como, por ejemplo, los avances significativos que se han dado en la virtualidad, tan necesarios hoy día para facilitar las reuniones de trabajo, los que se pueden desarrollar con el uso del internet y los equipos informáticos. Dependiendo del mensaje y el impacto que se quiere producir es el medio que se determina será utilizado para comunicarlo.

García, Omar (2013), afirma que los avances tecnológicos los debemos aprovechar para que la comunicación dentro de nuestros proyectos fluya de manera adecuada, generando el impacto que se desea y no como una barrera para generar empatía.

De esta manera podemos ver que la interrelación entre los diferentes niveles internos (Estratégico, Táctico y operativo) guardan una estrecha relación para la consecución de objetivos; y guardar un equilibrio en el ecosistema de interacciones que permiten trazar metas de corto, largo y mediano plazo en el horizonte organizacional. La comunicación interna estructura tanto el mantenimiento de estos objetivos, así como los puntos de vista de sus integrantes, brindándoles un direccionamiento claro hacia sus metas y conservando la autenticidad de la organización, es por eso que la comunicación interna se hace tan importante en el día a día de sus actividades.

Pinillos, Andreu (1996), asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los

retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en la “cadena de valor” de las compañías.

Saló, Núria (2000) en su artículo “La Comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva”, explica que la información y participación de los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales” es por esto que la comunicación es una responsabilidad compartida entre los integrantes de la organización y la gestión corre a todos los niveles de la misma.

Complementándose con la opinión de Zapata, Lillian (2010), quien argumenta que el potencial estratégico de la comunicación y, en particular, de la comunicación interna, depende en buena medida de su anclaje como función directiva de alto rango, lo que significa participar de forma activa en la estrategia general de la empresa que diseñan los directivos.

Según lo anterior, un modelo comunicación se convierte en una pieza clave para las empresas, lo que refleja que el Grupo Empresarial Torreón, se vería muy beneficiado si aceptara, construyera y aplicara un modelo viable, reenfocando sus objetivos y buscando disminuir tiempos de entrega, para continuar con la política “cumpliendo con calidad”

Souza Llian, Gonzaga Luis y Pereira Carlos (2010), enfatizan que a pesar de la adopción generalizada por las organizaciones de sistemas y modelos de gestión de la calidad reconocidos mundialmente, todavía se ha prestado poca atención a las prácticas de comunicación interna que pueden contribuir a la promoción de la calidad. Para comprometerse con la entrega de productos y servicios de calidad, los miembros de una organización necesitan recibir información que les permita comprender y aceptar sus roles individuales y colectivos en este proceso, por lo que requieren comunicación, convirtiéndose en un instrumento para promover la calidad.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA.Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La comunicación ha existido desde siempre, y es un proceso de interacción social que se establece entre los seres humanos, se emplean códigos lingüísticos con el objetivo de transferir información permitiendo dar un mensaje claro, explícito, oportuno y revelador.

Va tomando mucha más relevancia con el pasar de los años, por la necesidad de que la información fluya de manera correcta, sin distorsiones y malos entendidos, pues estos originan problemas complejos tanto en el ambiente personal como al interior de las organizaciones.

De acuerdo con Gisbert y García (2014), la mala comunicación puede ser una pesadilla para cualquier empresa y organización, pequeña o grande. La falta de comunicación puede venir en diferentes formatos o modelos, desde el Director Ejecutivo que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes. Como resultado de la falta de comunicación, la organización puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes.

En todas las actividades que se desarrollan entre personas dentro de una entidad, es necesario darse a entender, a escuchar de manera asertiva, es decir a comunicarse de forma clara, concisa y precisa, con el fin de ser eficientes dentro de la organización, lo que se convierte en un aspecto importante para las partes interesadas, es decir, los Stakeholders, quienes son vistos como un grupo de personas/instituciones que pueden verse afectadas por las decisiones que son tomadas por una empresa. Pero el camino inverso también debe ser tenido en cuenta. La satisfacción de esos individuos u organizaciones también influye fuertemente en los resultados y objetivos establecidos por las empresas. De ahí la importancia de trabajar arduamente con el propósito de lograr que todas las partes interesadas que componen los stakeholders de una empresa se sientan satisfechos con el trabajo realizado. Desde los clientes hasta los accionistas, todos tienen un valor elevado para la organización y sus deseos, percepciones, intereses y demandas repercuten directamente en los resultados de la empresa.

Borrini, (1997), afirma que los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún modelo de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo; por lo tanto, se genera la necesidad de diagnosticar internamente el estado actual de la comunicación en la empresa.

Reyes Julio, (2012) menciona la importancia de la comunicación interna, “tomándola como un rol que alinea a los integrantes de una organización”, y Álvarez José, (2007), afirma que “solo las compañías líderes asumen, que la auténtica comunicación, engloba el conjunto de las actividades de una organización, encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, esto se traduce en beneficios económicos, concediéndole a la comunicación interna un papel estelar”.

Gisbert y García (2014), comentan que gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de la comunicación interna. No resolverlos a tiempo termina por afectar a otras áreas de la organización y puede acabar afectando el ambiente y debilitando las relaciones entre los directivos y empleados.

Comentan además que entre los problemas más recurrentes en la comunicación interna están: 1) Desorientación; 2) Cultura basada en la Desconfianza; 3) Desmotivación y pérdida de productividad; 4) Deterioro del Clima Laboral.

Actualmente lo que se percibe en el Grupo Torreón, es que la comunicación es vista de manera vertical e interpretada como la simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos. Los formatos que se manejan y la información que actualmente existe sobre el tema, hace parte de la normatividad del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, por lo tanto, es importante que se convierta en un objetivo estratégico.

Al interior de las empresas del Grupo Torreón, existen diversidad de lineamientos en materia de comunicación, lo que con lleva a la distorsión de la información, reprocesos de actividades, sobrecostos y demora en la toma de decisiones y llegar al incumplimiento de los objetivos.

El objetivo de proponer un modelo de comunicación interna, que cuente con la estructura y las herramientas adecuadas que permitan la uniformidad en el manejo de la comunicación entre cada uno de los procesos y empresas del grupo Empresarial Torreón es fundamental.

Pregunta de investigación: De acuerdo con lo planteado en este contexto surge la pregunta de investigación:

¿Qué modelo de comunicación interna requiere el grupo Empresarial Torreón, para mejorar las relaciones entre directivas, empleados y empresas del Grupo?

4 JUSTIFICACIÓN

Mediante este trabajo de grado se pretende proponer un modelo de comunicación interna que contribuya a la gestión en el Grupo Empresarial Torreón, mejorando la efectividad de los procesos en cada una de las empresas que hacen parte de él.

La importancia de esta investigación radica, en el impacto que puede generar una comunicación eficaz entre los procesos de línea y apoyo; convirtiéndose el modelo en una herramienta estratégica que si es manejada de manera adecuada, aporte al mejoramiento del desempeño operativo, táctico y estratégico del grupo empresarial, y por ende, contribuya a que se tomen decisiones de manera oportuna al interior de cada una de las empresas del grupo, constituyéndose dicho modelo en un factor clave para el desarrollo de las mismas.

Morales, Francisca (2001) justifica que “La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Estas empresas consideran este aspecto como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad”.

Argenti, Howell y Beck (2014, p.2) en su artículo titulado: el papel de la comunicación estratégica un fragmento donde grandes empresarios afirman su valor, expresa: “Llegamos a la conclusión de que las empresas con más posibilidades de reconocer el imperativo de la comunicación estratégica son aquellas cuyo consejero delegado comprende hasta qué punto la comunicación puede influir en el negocio y, por tanto, impulsar la estrategia.

Lo anteriormente mencionado confirma que parte del desarrollo de una organización, inicia en el correcto uso de la comunicación, ya que esta puede considerarse como los nervios que conectan a toda la organización. (Puchol, 2007).

Los directivos de PepsiCo Inc. y Dell Inc., por ejemplo, se han concientizado de la necesidad de adoptar un enfoque estratégico de la comunicación. Michael Dell, presidente de Dell, afirma: “Una parte fundamental de la estrategia es comunicarla. La comunicación es clave para las operaciones y la ejecución, y es una parte integral del proceso”. El presidente y director financiero de PepsiCo asegura con contundencia: “Cualquier alto directivo que haya conocido un par de fracasos de la comunicación comprende la importancia de ésta”.

Castro, Andrea y Díaz, Pablo (2014-2018), realizaron un análisis de las buenas prácticas en comunicación interna en empresas españolas, y en su estudio, desarrollaron un análisis secundario de datos obtenidos del ranking Great Place to Work y los premios del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa entre 2014 y 2018, así como de entrevistas semiestructuradas a representantes de ambas entidades. Los resultados muestran la consolidación de medios como embajadores de marca y aplicaciones internas, así como la tendencia a fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y facilitar la gestión del cambio. Definen que la comunicación interna es un valor en alza en el entorno empresarial debido a su utilidad para aumentar el compromiso de los empleados hacia su organización. Por ello constituye un campo de interés tanto para investigadores como para el tejido empresarial, que puede rentabilizar los avances.

Con la implementación de este proyecto, puede decirse que el Grupo Empresarial Torreón, desarrollaría una conciencia colectiva a nivel interno, que además de la calidad en la construcción de los proyectos que los ha caracterizado por varios años, le permitiría generar un ambiente propicio en la intimidad de la empresa, para compenetrar el trabajo entre colaboradores y cumplir los objetivos trazados.

5 REFERENTE TEORICO

5.1 REFERENTE CONCEPTUAL

La comunicación humana nació cuando los seres humanos empezamos a existir, en algún momento surgió la necesidad de ir evolucionando de señas a imágenes, y luego, llega el habla, por el sentido de supervivencia y en respuesta a tener que transmitir nuestros sentimientos y emociones a quienes nos rodean.

Con el pasar del tiempo la comunicación ha venido avanzando y tomando más importancia hasta el punto que sabemos que es clave para la solución de conflictos de toda índole, económicos, sociales, políticos y tecnológicos. La fuente más importante de los problemas existentes es la falta de una comunicación eficaz. En la vida misma la comunicación representa un papel importante (en el trabajo, en el ámbito personal, en negociaciones).

Según Chiavenato (2006), comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”

Es aquí cuando la socialización de individuos, las relaciones interpersonales y la necesidad de transmitir información, dudas, emociones y que se da diariamente cara a cara, se cataloga como la comunicación interpersonal.

Zayas, (2010), sostiene que la comunicación interpersonal en el nivel de las relaciones se logra con los cinco sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto; siendo los puntos de contacto con el mundo exterior. Se logra sin medios técnicos o con muy poca tecnología.

Zaldivar, (2003), plantea que la comunicación interpersonal puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

La comunicación interpersonal permite reafirmarnos como seres humanos, y realizar el proceso que ocurre entre el emisor y el receptor, enviando y recibiendo mensajes en una comunicación continua. Y básicamente empezamos a utilizarla desde muy pequeños, con nuestros padres, hermanos, estableciendo las primeras relaciones.

En este orden de ideas, ¿qué sucede si varios seres humanos desean expresar su punto de vista en una organización? Por esta razón es importante destacar el papel que juega la comunicación organizacional, donde un grupo amplio de personas que necesitan desarrollar sus actividades, requieren enterarse de lo que sus otros compañeros desean expresar para poder lograrlo, buscando la consecución de metas en común (inteligencia colectiva).

Godhaber (1989), destaca que los primeros estudios en comunicación en las organizaciones nacieron a mediados del siglo XX desde disciplinas como la psicología industrial, la sociología y la administración.

La comunicación organizacional ha venido consolidándose como espacio de interacción social, de construcción de sentidos y de relaciones que aumentan la motivación en el ambiente laboral, la cooperación y su relación con la mejora en la productividad en la organización.

A continuación se presenta un recorrido de la comunicación organizacional desde su teoría de la organización, que inicia con la administración, pasando luego por los años 90, cuando se le comienza a dar mayor importancia a las áreas de comunicación, para avanzar hasta la actualidad, buscando que este tema tan crucial en cualquier organización tome mayor relevancia, pues no son pocas las ocasiones en que directivos y responsables de administrar costos y presupuestos se cuestionen si es o no importante invertir en la gestión de comunicación de la organización.

Según Diana Waldo (2016), para Weber, en una organización administrativa de tipo burocrática los cargos deben seguir un principio jerárquico. Así como la conducta debe

estar regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas de tipo general. En este tipo de administración, el funcionario ideal debe cumplir con sus responsabilidades con un espíritu de formalidad impersonal. Weber formuló una abstracción de los aspectos burocráticos más característicos de todas las organizaciones conocidas y cuya esencia es la racionalidad y la eficiencia. El aparato burocrático desarrollado es exactamente lo mismo que la máquina respecto de las formas no mecánicas de producción en las que, se sugiere que los grupos deben funcionar según reglas abstractas y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que aseguren la distancia social necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De acuerdo con Aljure (2015, p.41). “En Colombia y varios países latinoamericanos, la comunicación organizacional es entendida como la gestión integral de los diferentes tipos de comunicación de la organización. En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las Especializaciones en Comunicación Organizacional: El enfoque mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; el psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; hasta el enfoque tecnócrata cuyo eje se centra en la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total”

Janneth Palacios (2015), comenta que los primeros aportes nacen de los trabajos de Mary Parker Follett (1868-1933), quien reconoció la comunicación como aspecto fundamental dentro de las prácticas organizacionales. Follet descubrió que la fuerza de los grupos incidía en el aumento de los grupos organizacionales, insistió en el papel de la comunicación y, con ello, la necesidad de definir adecuadamente los canales y, en consecuencia, aumentar la participación de los trabajadores en la toma de decisión en la organización. Le siguieron Elton Mayo y su equipo de investigadores, con el experimento en Hawthorne, quienes dieron luces para comprensión de las organizaciones como

organismos sociales, sus relaciones grupales y el efecto de los aspectos psicológicos en el desempeño laboral y el comportamiento organizacional; continuaron Douglas, McGregor, Kurt Lewin, analizando la comunicación interna, las relaciones de los grupos y sus prácticas, la conducta y comportamiento organizacional, dando apertura a los que se denominaría en las ciencias administrativas como el movimiento de las relaciones humanas o la escuela de las relaciones humanas.

Vemos entonces como desde su origen la comunicación, desde sus primeras apariciones; interpersonal, organizacional, ha venido interactuando con otras disciplinas científicas como por ejemplo la psicología, la cual estudia la conducta humana, así como los procesos mentales y en general todo lo relativo a la experiencia humana.

¿Qué relación entonces surge entre la comunicación y la psicología? Que el individuo pueda darse a entender de manera empática, clara y objetiva con otro u otros individuos. Asimismo, la psicología de la comunicación inspecciona el valor mutuo entre un individuo y su medio social.

La comunicación es un mecanismo primordial en nuestras relaciones sociales, y sin ella, sería difícil pensar en cómo se relacionarían los humanos en sus actividades diarias y lograr una comunicación armónica y positiva entre ellos, es por eso que podemos aseverar que la comunicación es una pieza fundamental para el desarrollo de la sociedad mediante la interacción social.

Pero no sería sencillo lograr un entorno positivo mucho más dentro de una organización, es más, no se produciría la comunicación, si no se tienen en cuenta las personas que en su esencia vienen con habilidades innatas y otras que se van tallando con el paso del tiempo. Factores como la **inteligencia emocional**, que permite que nuestra interacción con otras personas sea efectiva, si logramos incrementarla podemos vencer barreras comunicacionales que, a veces, generan interpretaciones erróneas. La **inteligencia social**, que nos permite comunicarnos y relacionarnos en forma empática y asertiva. Lo

cual facilita tener empleados proactivos, con iniciativa, colaborativos, con sentido de responsabilidad y mayor compromiso lo que impacta en el desempeño organizacional.

Forbes, Roger (2013), explica que la psicología organizacional positiva tiene su origen en las investigaciones de los psicólogos Martin Seligman y Mihalyi, quienes en forma independiente orientaron sus estudios a la aplicación del método científico para conocer qué se necesita y cómo se logra el óptimo desarrollo humano. Abarcaron entre otros aspectos los determinantes asociados al desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo en las labores rutinarias, de manera tal que se incremente el sentido de felicidad por medio del disfrute de la labor cotidiana, potenciándose simultáneamente el desempeño laboral.

Fisher, 2010, afirma que el bienestar y la felicidad en el ámbito del trabajo y la empresa es un tópico que va dejando de ser incipiente, al ir tomando un considerable cuerpo científico.

Para la mayoría de las compañías actualmente, es muy importante tener colaboradores comprometidos, empáticos y asertivos, pudiéndose decir que esto es viable si se logra que sus opiniones, intenciones y aportes se tengan en cuenta y sientan que son parte esencial de las organizaciones; a su vez, la estrategia también hace parte integral del desarrollo de una organización, así como la proyección y no solamente financiera, legal, productiva, si no también la comunicación, cimiento fundamental para el futuro de una compañía.

Es de esta manera como según la teoría militar, descrita y profundizada por Álvarez de Novales (1988), “los empresarios se volcaron a la guerra cuando “contrataron expertos en planificación estratégica, quienes desarrollaron herramientas para la batalla” aplicando a la realidad de la empresa la teoría clásica militar”; y el aporte de Garrido (2000), sobre la revolución del concepto de estrategia: “Las contrapartes de la mal comprendida estrategia militarizada de las escuelas del management occidentales se encuentran en las escuelas chinas, indias y japonesas.

En particular la escuela japonesa de administración ha aportado su idea de estrategia desde una óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que compartimos con la fuerza del contendor. Al respecto, nuevas luces han apuntado recientemente hacia la estrategia como un elemento ordenador que fija sus objetivos hacia la satisfacción de los stakeholders y no “gasta municiones” innecesarias en su competencia, ya que ella tiene fronteras extremadamente permeables y mutables”, enlazando así la estrategia con la comunicación.

Garrido, Javier (2010, p.5) sostiene que “el Feedback estratégico se constituye en un método de diagnóstico de la buena o correcta comunicación de la estrategia en la empresa, colaborando en los procesos de control de gestión al desestresar el sistema a partir de la verificación de la comprensión real de los indicadores para su posterior cumplimiento.”

A fines de la década de los setenta, época en que comienzan a desarrollarse en Estados Unidos y Europa los organigramas como una función asociada a la estrategia, empiezan a tomar relevancia y a escucharse múltiples autores dando sus definiciones sobre la Comunicación Interna, que como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización. Y como es importante resaltar la labor del trabajador, es necesario identificar la comunicación primero dentro de una organización antes que conocer su entorno empresarial.

En un estudio realizado en 2019 por la consultora mexicana Crecimiento Sustentable, se afirma que la gente feliz presenta mayor energía y dinamismo en sus tareas laborales, lo que deriva en más eficiencia y productividad en las empresas.

De esta manera empieza a tomar un importante nuevo rol la comunicación interna en las organizaciones, teniendo aval teórico, ya que académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la Comunicación Interna, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y

las relaciones humanas. En los primeros años de los noventa, el objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre los trabajadores y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Marín Diana (2015), comenta que la gestión actual de la comunicación interna se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, entre otros), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, entre otros), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

Arriagada (2009), desde esta perspectiva, asegura la comunicación interna debiera avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, eso sí, siempre con dos aliados esenciales en la gestión: la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos.

5.1.1 Modelos De Comunicación

A continuación, un breve recorrido por modelos de comunicación, que han sido analizados y desarrollados por expertos en el tema:

En un artículo sobre los modelos de comunicación encontrado en la página de cultura de la Habana (Cuba) denominada Ecured (2012), se presentan dos modelos de comunicación, el primero, Modelo de Lasswell, fue laborado inicialmente en los años treinta y publicado, en 1948, a través de un artículo titulado “Estructura y función de la comunicación de masas”. Según su autor, Harold Dwight Lasswell, para describir la comunicación es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto? Posteriormente se explica en qué consiste cada interrogante.

Quién: análisis de control, dice **qué:** análisis de contenido, **en qué canal:** análisis de los medios, **a quién:** análisis de la audiencia, **con qué efectos:** análisis de los efectos.

Sus apreciaciones son la base para obtener la definición y limitación de los elementos que componen el proceso comunicativo.

Posteriormente presenta el Modelo de Shannon, también conocido como modelo de la teoría de la información o teoría matemática de la comunicación, que fue publicado en 1948 por Claude Elwood Shannon. Esta teoría nació del cálculo de las probabilidades, las estadísticas y de la teoría de los juegos de estrategia.

El proceso inicia cuando a fuente de información selecciona un mensaje de un conjunto de mensajes posibles, posteriormente el transmisor codifica el mensaje y lo transforma en una señal capaz de ser transmitida a través del canal, luego a través de este canal donde puede ocurrir la incidencia de la fuente de ruido. Una vez que la señal llega al receptor, éste la decodifica. Finalmente, el destino recibe del receptor el mensaje reconstruido a partir de la señal.

Transmisor: Es el aparato que transmite o puede transmitir.

Canal: El canal es el medio físico que permite la transmisión de la señal desde el transmisor hasta el receptor.

Fuente de ruido: Son aquellas distorsiones o incorporación de elementos que no fueron proporcionados intencionalmente por la fuente del mensaje

Receptor: se refiere al aparato capaz de recibir una señal que puede ser eléctrica, lumínica, mecánica, etc.

Destino: es el ente final al que estaba dirigido el mensaje.

Referencia: En física es la magnitud escalar que expresa el grado de desorden molecular en un sistema termodinámico.

A continuación, un resumen de algunos de los modelos que abordan el estudio de la comunicación, en cada uno de ellos evidenciamos diferentes líneas de acción.

Modelos Físicos: Asumen la comunicación desde una postura mecanicista, orientado al proceso físico que se requiere para las telecomunicaciones. Los autores más destacados son: Shannon y Weaver (1954). Se sustentan en las teorías de la información y se enmarcan en la telecomunicación. Importa la transmisión de la información.

Modelos Psicológicos: Relacionan la parte física del proceso físico de la comunicación con los procesos mentales de las personas que se comunican. Los modelos psicológicos tratan de apartarse de los modelos mecanicistas, al integrarles un componente humanizante. Los modelos de Osgood y de Berlo interpretan la comunicación como un juego de circuitos eléctricos de funcionamiento automático que posibilitan la circulación de estímulos.

- **Módulo De Osgood - 1954** Centra su atención en la conducta de los actores, pero no diferencian sus funciones; por el contrario, plantean que las partes del proceso son iguales y realizan funciones idénticas: la codificación, la decodificación y la interpretación.

- **Modelo De Berlo** Utiliza los elementos básicos de Shannon y Weaver (fuente, mensaje, medios y receptor) pero destaca algunas de las características psicosociales intervinientes.

Modelos Sociológicos: Asumen la comunicación como un fenómeno social que ocurre entre personas, pero sin olvidar que éstas son miembros de grupos primarios, los cuales a su vez parten de estructuras sociales mayores. Los autores más representativos en esta línea son los esposos Riley y H. Laswell

- Modelo De Riley Asumen la comunicación como un fenómeno social que ocurre entre personas, como miembros de grupos primarios, los cuales a su vez parten de estructuras sociales mayores.
- Modelo De Laswell Orientado a explicar la comunicación de masas, la refleja como un todo y estipula funciones.

Modelos Antropológicos: Asumen la comunicación como un fenómeno social, que exige la participación de las personas. Se valora la cultura como aportante al fenómeno comunicativo entre los grupos sociales. Trabajaron esta interpretación de la comunicación Levi Strauss y Edward Hall.

Modelo Socio-Psicológicos: Definido por Ruesch y Bateson, incorpora cuatro niveles de comunicación: Interpersonal, Intrapersonal, cultural y grupal. Se mira la comunicación desde el punto de vista del observador, incluye análisis de factores individuales y los evidentes en la relación entre las personas.

Modelos Semiológicos: Teoría general de los signos y a la vez, ciencia madre de la comunicación, desarrollada por Ferdinand de Saussure y Edward S. Pierce. La teoría evolucionó hasta incorporar el análisis del discurso.

Nosnik (2000-2003), “sugiere un modelo de comunicación organizacional” que comprende varios niveles y culmina con lo que él denomina comunicación productiva explicada así:

Su punto de partida es el señalamiento acerca de que la información que fluye en la empresa es poder, y *“la información es poder”*, se ha traducido en más de una ocasión en la frase que justifica el centralizar la toma de decisiones.

Se plantea a partir de las capacidades así:

1. La primera **capacidad**, aquella de **informar**, se acompaña de la **actitud** denominada “**egocéntrica**”, las que juntas constituyen el primer nivel de comunicación que conocemos como lineal.
2. A la segunda capacidad identificada como "**comunicarse con los demás**" le corresponde la actitud "**empática**" y juntas forman el segundo nivel de comunicación que conocemos como dinámico.
3. En el tercer nivel, el productivo, de la actitud de “**receptividad**” y de la capacidad de “**alineación**”, se va un paso más allá, la comunicación es efectiva, no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, sino porque depende del sistema donde surge, siendo un concepto clave la “**receptividad**” del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser **productivos**.

Su modelo afirma que caracterizar el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, lleva a pensar que la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde adentro como desde afuera de ella, para sobrevivir de manera exitosa.

De acuerdo con INFORPRESS, CAPITAL HUMANO IE, en su investigación realizada, en España (2002), concluye que el modelo de comunicación nombrado “El liderazgo en Comunicación Interna”, debe pasar por:

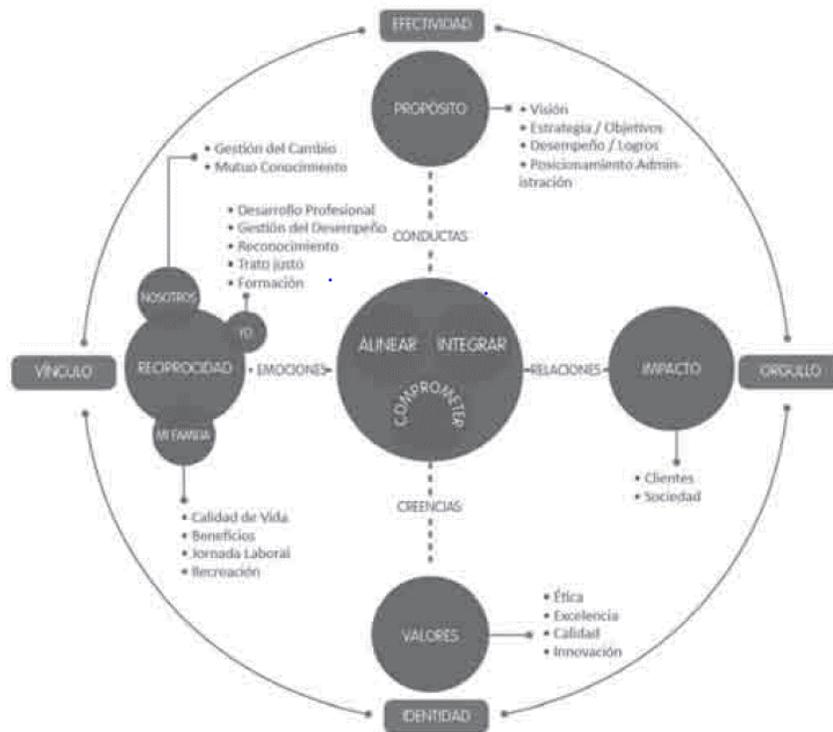
- ❖ La correcta definición del modelo
- Participación de todos los elementos de la compañía
- Suma de escucha, información y emoción
- Creación de departamento de comunicación interna, que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo.
- Destinar presupuesto

- ❖ La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas
- Cambio de mentalidad
- Cuidar las habilidades de comunicación de los directivos
- Crear un departamento de Comunicación Interna
- ❖ Potenciar la Intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de Comunicación Interna

Este modelo logra desarrollar sentido de pertenencia en todos los miembros que conforman la organización, además de alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía. Alcanzar estos objetivos significa que la gestión estratégica de la Comunicación Interna redundará en la generación de valor de la organización.

Reyes, Julio (2012), expone de una manera muy interesante un modelo de comunicación interna, en cuatro dimensiones, definiéndolos como cuatro grandes ámbitos de la gestión organizacional, explicados así:

Figura 1 Modelo Comunicación Interna



Fuente. Consultora Loading Ediciones (2010)

- ❖ **Vínculo:** Necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos tanto con la organización de la que uno es parte, como con las personas que debemos interactuar todos los días.
- ❖ **Efectividad:** Construcción de sentido y de logro. Por un lado, muchas veces se ha repetido, pero no por eso pierde su valor: no es lo mismo colocar ladrillos que construir catedrales. Por otro lado, nos gusta ser parte de organizaciones y grupos exitosos, que consiguen sus metas, que tienen logros.
- ❖ **El orgullo:** En esta dimensión, el intercambio de información a través de los medios de comunicación interna más tradicionales tiene un alto impacto. Esto se debe a que permiten entregar una mirada contextualizada y mostrar el aporte

concreto que hacen los colaboradores que participan como voluntarios de algún proyecto de RSE.

- ❖ La identidad: Esta dimensión se relaciona con la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, con la necesidad de ser parte de una tribu, de un grupo único y especial.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los modelos de comunicación no son temas independientes ya que el liderazgo da a las personas herramientas y los 4 ámbitos de la comunicación brindan orientación hacia el norte de la organización, motivo por el cual la interacción de liderazgo y construcción de las perspectivas brindan un modelo divergente acorde a las necesidades del Grupo Empresarial Torreón.

6 REFERENTE CONTEXTUAL

En vista del desarrollo del presente estudio se hace necesario tener en cuenta algunos conceptos fundamentales para entender los tópicos sobre los cuales se basará esta investigación. A continuación, se relacionan las definiciones o conceptos de estos tópicos de interés:

6.1 LA COMUNICACIÓN

Según Goldhaber, Gerald M, (1986) La **Comunicación** puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

1. Descendente: Es la comunicación que fluye desde la jerarquía más alta a un nivel más bajo o el último nivel. Es el utilizado por los líderes de grupos (como los coordinadores) para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.
2. Ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, desde los niveles inferiores hacia los más altos. Es usado por subordinados para informar a sus superiores situaciones, logros e incidencias propias de sus funciones.
3. Lateral: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una institución, además, es informal y promueve a la acción.
4. Anticipación: Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de qué nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.
5. Decisión: Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el

cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas.

Stephen P. Robbins (2005, Pág 324) cita en su texto “Administración” que “Los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional se pueden combinar en diversos patrones denominados Redes de Comunicación”. También afirma que existen los siguientes tipos de redes de comunicación formal:

En la Red De Cadena la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia arriba como hacia abajo.

La Red de Rueda representa una comunicación que fluye entre un líder claramente identificable y fuerte y el resto de grupo de trabajo. El líder sirve como centro a través del cual pasa toda la comunicación.

Por último, en la red de todos los canales, la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo.

La dirección de la empresa es la encargada de definir cuál red es la más ajustada y eficiente para su caso, teniendo en cuenta la velocidad, exactitud y la importancia de la satisfacción de los miembros.

La comunicación informal también hace parte de las redes de comunicación organizacional, definiéndose como “aquella que no está definida por la jerarquía estructural de la organización”, se presenta cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al

caminar por los pasillos, o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, los empleados hacen amistades y se comunican entre sí.

El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

1. Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social.
2. Debe mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos más rápidos y eficientes.

La dirección del grupo Torreón debe valorar este tipo de comunicación pues se convierte en uno de los medios más esenciales en el momento de transmitir una información de manera ágil y efectiva.

Toda comunicación corre el riesgo de presentar inconvenientes que impidan la correcta transmisión del mensaje, y más en las organizaciones donde es fundamental que la información llegue de manera clara, concisa y específica a los destinatarios. Dentro de estas barreras podemos identificar las siguientes:

1. Filtrado: Es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Por ejemplo, cuando una persona le dice a su gerente lo que éste desea oír, este individuo está filtrando la información. A medida que la información va transmitiéndose en los diferentes niveles organizacionales, es condensada y sintetizada por los transmisores de tal manera que los que se encuentran en los niveles jerárquicos más altos no se sobrecarguen de información. Una de las formas más eficaces para contrarrestar el filtrado es el uso del correo electrónico, pues su versatilidad para llegar masivamente a todos los receptores, lo hacen más confiable y exacto.
2. Emociones: La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo. Dependiendo del estado de ánimo de cada persona, a menudo ésta ignora el proceso de pensamiento racional y objetivo y lo sustituye

con juicios emocionales lo cual puede llevar a pensar mal sobre el mensaje y a darle un sentido incorrecto o inadecuado.

3. **Sobrecarga de Información:** Sucede cuando la información con que contamos para trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento. Cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y usar tienden a seleccionar, ignorar, pasar por alto u olvidar la información. El resultado final: información perdida y una comunicación menos eficaz.
4. **Defensa:** Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua, es decir, toman una actitud defensiva. Cuando los individuos interpretan el mensaje de otro como amenazante, responden con frecuencia en formas que dificultan la comunicación eficaz.
5. **Lenguaje:** Las palabras tienen distintos significados para diferentes personas. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que una persona usa y las definiciones que le da a las palabras. En las organizaciones los empleados tienen comúnmente diversos orígenes y tienen diferentes formas de hablar. Incluso los empleados que trabajan para la misma organización, pero en diferente departamento, tienen con frecuencia distinta jerga, es decir, la terminología especializada que usa un grupo específico para comunicarse entre sí. Recuerde que así se hable el mismo idioma el uso que se da al mismo rara vez es uniforme. Saber cómo cada uno de los individuos interpreta el lenguaje evitaría esta barrera o por lo menos minimizaría su acción en el proceso comunicativo.

6.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En la comunicación organizacional se deben definir claramente los actores y cuál es su repercusión e influencia en el proceso como tal de intercambio de información. Cada uno de ellos debe conocer y entender su papel y al mismo tiempo, interiorizar cual es el nivel de afectación que su participación en el proceso ejerce sobre el desempeño de su área y, por ende, de la empresa.

Según Adler (2005) los participantes de un proceso de comunicación son:

1. El Emisor: En este caso, todos los individuos son todos los días parte de este proceso, ya que siempre están emitiendo información, ya sea de primera o segunda mano. No importa si esta información sea interna o venga del exterior, siempre se va tener la necesidad de transmitir en forma verbal, escrita, etc.
2. El Receptor: Al igual que el anterior, todos hacen parte de este proceso, solo que, a diferencia del anterior, muy pocas personas saben ponerse en el papel de receptor. Ya que recibir información de forma adecuada, no es tarea fácil. Como dice el dicho popular, es diferente oír que escuchar o ver que observar.
3. El Mensaje: Es la información total que se transmite del emisor al receptor, es todo lo que se puede entender, para capturar una idea y adoptarla o darla a conocer.
4. El Código: Entendiéndose como la forma de emitir el mensaje, el código es utilizado de diferentes formas, según quien dé la información. Por ejemplo, se puede diferenciar en una institución de formación básica quién deja un mensaje en la cartelera institucional. Ya que los alumnos tienen una concepción diferente del lenguaje codificarían una información para ellos mismos, mientras que los docentes utilizarían lenguaje más sofisticado para emitir la misma información.
5. El Canal: Como el ejemplo anterior, el canal sería la cartelera como medio de información. Sin embargo, el canal trasciende más allá de donde o cómo se plasma dicha información. Existen carteleras en donde cualquier persona puede publicar cualquier tipo de información, pero existen otras que necesitan autorización o revisión del mensaje.

Comunicación estratégica: Según Tironi (2004), es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

Según Ponjuán (2004) los componentes básicos de un Sistema de Información son:

1. Documentos: Cualquier fuente de información, en forma material, capaz de ser empleada para referencia o estudio como una autoridad.
2. Registros: es un conjunto de elementos que en forma colectiva aportan información acerca del asunto que registran.
3. Ficheros o archivos de registros: es un conjunto de registros, casi siempre con características similares.
4. Equipos: el equipamiento es muy variado y depende de la línea tecnológica que emplea el sistema.
5. Elementos de apoyo a los sistemas: pueden citarse manuales de procedimiento, software específico.
6. Procesos: Conjunto de tareas que se relacionan de forma lógica, para obtener un resultado concreto.
7. Personas: Son las que diseñan los sistemas, operan los equipos, realizan los procesos, y ponen gran parte de las decisiones técnicas y profesionales que permiten que los sistemas operen con eficacia.

Según Garrido (2017), la comunicación estratégica consiste en retomar los actuales objetivos que puede tener una organización a mediano o largo plazo para reajustarlos a una visión futurista que permita crear nuevas capacidades competitivas y fortalecer la presencia y participación de los sujetos o las comunidades a las que acceda tanto a nivel interno como a nivel externo. En palabras más exactas, “Rearmar el quehacer de la organización en pos del futuro o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia (cuando ella es sinónimo de baja competitividad).”

En este orden de ideas, Frost (citado por Garrido, 2017, p. 82) considera que una estrategia enfocada y creada desde la comunicación contribuye a que la organización adquiera y aprenda nuevas formas de plantear proyectos y objetivos que fortalezcan la interacción e influyeran de manera positiva en los sujetos sociales alejándose de conceptos clásicos y teóricos que han mantenido cierta inercia con la práctica. Así, sostiene que “La escuela japonesa de administración nos ha aportado su idea de estrategia desde una óptica

de construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que compartimos con el competidor.

De igual forma, Capriotti, Paul (1998), enfatiza en la importancia de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna, y es contar **a la organización lo que la organización está haciendo**. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. De esta manera la transmisión de la información es solo descendente.

Figura 2.



Fuente. La comunicación Interna, Dr Paul Capriotti (1998), artículo publicado en reporte C&D.

Por otra parte, conceptualiza la Comunicación Interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización. Volviéndose el intercambio de información bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del dialogo.

Figura 3.



Fuente: La comunicación Interna, Dr Paul Capriotti (1998), artículo publicado en reporte C&D.

“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar” (página 2)

Lo que se pretende es contar con una comunicación interna para la generación de espacios que permitan crear y mantener lazos sociales y planes con objetivos definidos adaptables a los cambios del entorno, que posibiliten que la organización permanezca en el tiempo y logre un desarrollo integrado en el que los protagonistas sean precisamente los sujetos o actores sociales.

7 OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de comunicación, para el grupo empresarial Torreón.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna del grupo.
2. Identificar los modelos de comunicación desarrollados hasta hoy que puedan ser aplicables al Grupo Empresarial Torreón.
3. Definir y ajustar el modelo de comunicación que mejor se adapte a las necesidades de comunicación de las empresas adscritas al grupo empresarial Torreón.

8 METODOLOGIA

8.1 ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, de acuerdo con José Ruíz y Rosa Berganza (2005), en su libro *Investigar en Comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* afirman que este método aporta información sobre la realidad social y los fenómenos que ocurren en la entidad gracias al lenguaje que se emplea durante las actividades que realizan.

Carlos Monje (2011), afirma que el enfoque cualitativo se inclina más a entender la realidad social con los ojos de los sujetos que están en ella, es decir, en su contexto social. Este enfoque además tiende a observar la interacción de los sujetos con su entorno y basándose en la situación de comunicación de la cual hace parte.

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven, (Taylor y Bogdan, 1984).

Es importante aclarar que, aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación en el enfoque cuantitativo.

Flick (2015, p.13), plantea algunos rasgos comunes de cómo se realiza investigación con enfoque cualitativo:

- Los investigadores cualitativos se interesan por acceder a las experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural y en una manera que deje espacio para las particularidades de esas experiencias, interacciones y documentos y de los materiales en los que se estudian.
- La investigación cualitativa se abstiene de establecer, al principio, un concepto claro de lo que se estudia y de formular hipótesis para someterlas a prueba. Por el contrario, los conceptos (y las hipótesis, si se utilizan) se desarrollan y mejoran en el proceso de investigación.

- La investigación cualitativa parte de la idea de que los métodos y las teorías deben ser apropiadas para lo que se estudia. Si los métodos existentes con encajan con un problema o campo concreto, se adaptan o se desarrollan nuevos métodos o enfoques.
- La investigación cualitativa se toma en serio el contexto y los casos para entender un problema sometido a estudio. Una gran parte de la investigación cualitativa se basa en estudios de caso o en una serie de ellos, y el caso (su historia y su complejidad) es, a menudo, un contexto importante para entender lo que se estudia.

8.2 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se llevará a cabo mediante el método de investigación cualitativo, estudio de caso, debido a que se usarán técnicas como la observación y la toma de muestras pequeñas con el propósito de analizar la realidad de los procesos comunicacionales, de un proceso particular en este caso el Grupo Torreón, con la intención de identificar las características y particularidades propias de la comunicación dentro del Grupo Empresarial objeto de estudio.

Al tratarse de una investigación enfocada en el estudio de caso, debe aclararse que los resultados que se obtengan no podrán generalizarse para todas las empresas, sino para las que hacen parte del Grupo, aunque podrán tomarse como referencia para la realización de otros estudios.

De acuerdo con Yin (2003), puede concebirse el estudio de caso como: “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (p.13).

Se determinó utilizar esta metodología, porque las preguntas que se dispuso hacer, tenían como propósito servir de estrategia para explicar el contexto donde el fenómeno se está presentando (Yin,1989), es decir, en el Grupo Empresarial Torreón, con la intención

de examinar por qué dichos fenómenos se vienen presentando, lo que podría servir como acervo documental y explicativo para posteriores investigaciones y teorías (Yin, 1993), pues “el caso es algo específico, algo complejo en funcionamiento” (Stake, 2007, pág.16).

Se plantearon 4 etapas para el desarrollo del presente estudio, esperando encontrar las situaciones problema presentes en materia de comunicación que hacen difícil el proceso de tomar decisiones, y, por ende, dificultan el propósito de alcanzar los objetivos dentro de las empresas del grupo empresarial, para poder avanzar en el propósito de proponer un modelo de comunicación interna que permita un mejor relacionamiento y una uniformidad en materia de comunicación entre estas.

- La etapa uno, se enfocó en rastrear, recoger, seleccionar y revisar la bibliografía inherente al tema de estudio, valiéndose de algunas bases de datos como Scopus, Science Direct, Scielo, Dialnet, Redalyc, entre otras; consultando reportes de casos en el área, así como libros y documentos específicos sobre el tema de interés del estudio lo que permitirá a la investigadora disponer de la información requerida para conocer, indagar, estudiar y analizar los antecedentes de investigación y la posterior construcción del marco teórico, que conduzca el desarrollo del presente estudio.
- La etapa dos, se concentró en la construcción del marco teórico, a partir de la literatura sobre comunicación empresarial existente, que permitió dar enfoque al estudio, y estructurar el trabajo de indagación a realizar en el grupo empresarial.
- La etapa tres, se dedicó al reconocimiento de las categorías de análisis que se iban a incluir en el presente estudio, partiendo de las identificadas en los antecedentes y en el marco teórico, continuando con su operacionalización y posterior diseño de la herramienta a ser aplicada en el trabajo de campo.
- La etapa cuatro, se dispuso para la realización del trabajo de campo, buscando conocer cómo se está llevando a cabo y percibiendo el proceso de comunicación en el grupo empresarial Torreón, para luego sistematizar y codificar los datos,

analizar los resultados y estructurar el modelo, terminando con la elaboración de las conclusiones y las recomendaciones resultantes para el presente estudio.

9 POBLACIÓN

La unidad de análisis tomada en este estudio fue el conocimiento y la percepción del personal del grupo empresarial Torreón (empleados, directivos, personal operativo) sobre los procesos de comunicación que se dan dentro del grupo y los resultados que a través de estos se obtienen. Las empresas adscritas al grupo torreón necesitan conocer sus niveles de efectividad en los canales de comunicación entre los procesos administrativos y de obra, con el fin de generar una ventaja competitiva dentro de su cadena de valor.

El personal que conforma el grupo Torreón asciende a 167 colaboradores distribuidos así:

Tabla 1 Resumen Personal Grupo Torreón

PERSONAL	DIRECCION GENERAL	MULTICONSTRUCCIONES	BIENES Y CONSTRUCCIONES	TOTAL
GERENCIA GENERAL	1			1
SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS	1	1	1	3
PERSONAL ADMINISTRATIVOS	10	10	10	30
VENTAS	5	5	5	15
JEFES DE OBRAS		1	1	2
OPERARIOS		58	58	116
TOTALES	17	75	75	167

Fuente: Elaboración propia

9.1 MUESTRA Y MUESTREO

Para el caso de esta investigación con enfoque cualitativo, se tomará el tipo de muestra de casos tipo: “se obtiene profundidad y calidad de la Información, no la cantidad ni la estandarización” Hernández Sampieri (2014), Metodología de la investigación, (Pág.387).

Como lo afirma Hernández Sampieri (2010), “en los estudios cualitativos el tamaño de muestra *no* es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador *no* es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo

que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder las preguntas de investigación” (pág. 394).

Hernández Galicia, citado por Hernández Sampieri (2010), afirma que “los estudios cualitativos son artesanales, “trajes hechos a la medida de las circunstancias” (pág.395) y el principal factor es que los casos nos proporcionen un sentido de comprensión profunda del ambiente y del problema de investigación, por tanto, y según Daymon (2010), citado por Hernández Sampieri (2010), las muestras que se seleccionen a nivel cualitativo no deberán utilizarse con la intención específica de representar una población.

Para el caso del presente estudio, la unidad de análisis fue los procesos de comunicación que se dan dentro del Grupo Empresarial Torreón, usando para ello la encuesta que como instrumento de recolección de información fue aplicada al personal que labora en éste, así:

De los 167 empleados en total, se tomó el 100% pertenecientes a Dirección general (17), el 100% del personal administrativo perteneciente a cada empresa (20), y el 30% de los empleados restantes tomados aleatoriamente (39). Para un total de 76 encuestados.

Cargos	No. Empleados
Dirección General	17
Personal administrativo Multiconstrucciones	10
Personal administrativo TBC	10
Ventas	10
Jefes de obras	2
Personal operativo Multi	14
Personal operativo TBC	13
Total encuestados	76

Fuente: Elaboración propia

9.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Como ya se mencionó, para este estudio será utilizado como instrumento de recolección de información la encuesta.

Es por ello, que, para conocer la situación actual del Grupo Empresarial Torreón en materia de comunicación, se aplicará una encuesta con 13 preguntas cerradas, que se obtiene como resultado de la identificación de categorías y subcategorías de interés del estudio, a partir de la perspectiva de diferentes autores sobre la Comunicación Organizacional.

9.3 PROCEDIMIENTOS

Ordenamiento de datos: Se realizó inicialmente la recolección de la información, la tabulación, el análisis de los datos, y la propuesta a implementar.

De acuerdo con los objetivos específicos presentados en el presente estudio, para el desarrollo de cada uno de ellos se llevó a cabo el siguiente proceso:

- Para el primer objetivo que es diagnosticar la situación actual de la comunicación interna del grupo Torreón, los pasos seguidos fueron los siguientes:
- Inicialmente se analizaron los componentes de la planeación estratégica del grupo Torreón, es decir, su Misión, Visión, Objetivos, Mercado y Competidores.
- Posteriormente se estudió la situación actual de la comunicación interna en el grupo Torreón, y para ello, se procedió a la realización de una consulta directa a los funcionarios que laboran en las empresas que conforman el grupo Torreón.
- Una vez identificadas las características de la empresa, en cuanto a su plataforma estratégica, su estructura organizacional y sus competidores, se procedió a interpretar la información recolectada, lo que se convirtió en la base fundamental

para definir qué modelo de comunicación interna se requiere en el Grupo Empresarial Torreón, de acuerdo con sus necesidades y expectativas actuales.

2. Para desarrollar el segundo objetivo específico, que consistió en identificar los modelos de comunicación desarrollados hasta hoy que podrían ser aplicables al Grupo Empresarial Torreón, se siguieron dos procesos:
 - Se recopiló la información teórica sobre diversos modelos de comunicación interna que se han propuesto y desarrollado a nivel empresarial, para estudiarlos, analizarlos y ver su relación con las problemáticas actuales del grupo Torreón en materia de comunicación.
 - Se analizó la información recopilada y se determinó cual era la que se debía incluir en la presente investigación.
3. Para llevar a cabo el tercer objetivo específico, consistente en definir y ajustar el modelo de comunicación que mejor se adapte a las necesidades de comunicación de las empresas adscritas al grupo empresarial Torreón, o proponer un modelo de comunicación específico, se realizó un análisis que llevó a definir qué modelo implementar y cómo hacerlo, llegando a determinar que el modelo resultante tendría que ser implementado por un equipo de comunicación que sea liderado por el departamento de talento humano de la empresa, a fin de que pueda cumplirse el propósito buscado con el modelo.

9.4 CUADRO IMPACTOS

Cuadro de impactos esperados: relacionados con categorías sociales, económicas, ambientales, de productividad y competitividad, entre otras

La evaluación del impacto del proyecto se realizó a partir de los siguientes parámetros:

- **Pertinencia.** Este análisis permite determinar la validez de los resultados del proyecto como contribución a los cambios que se definan en el mismo.
- **Eficacia.** Grado en el cual se logran las metas físicas y financieras del presente proyecto, este se utilizará para la verificación del cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- **Eficiencia.** Análisis de los resultados con relación a la utilización óptima y oportuna de los recursos o análisis de costo-beneficio.
- **Sostenibilidad.** Apreciación de la capacidad para mantener los impactos positivos del proyecto por un largo periodo de tiempo.

La evaluación de estos parámetros se realizará con base en evaluaciones del tipo cualitativo.

Tabla 2 Impactos

IMPACTOS	
CARÁCTER SOCIAL	Mayor Bienestar funcionarios del Grupo Torreón
ECONOMICAS	Disminución Gastos relacionado con la comunicación
AMBIENTALES	Disminución consumo Papel para la comunicación
PRODUCTIVIDAD	Motivación de los Funcinarios por realizar en forma oportuna
COMPETITIVIDAD	Adquisición de tecnología mejora la competitividad

Fuente: Elaboración propia

10 RESULTADOS

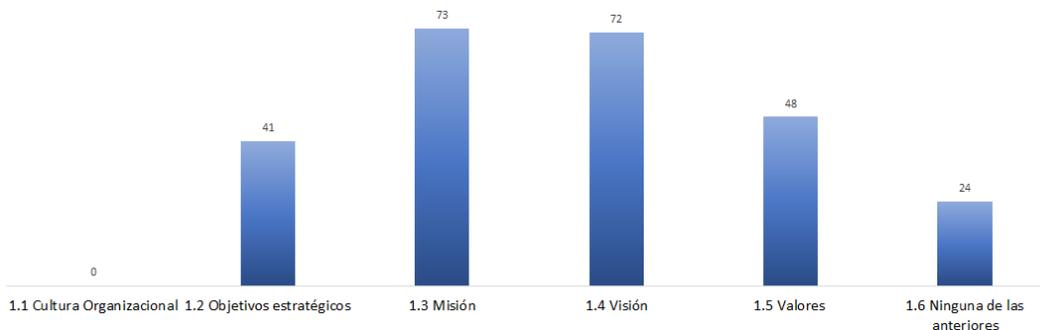
La muestra de estudio estuvo constituida por un total de 76 colaboradores del grupo Torreón, conformado por 17 personas del nivel directivo y gerencial, 20 personas del personal administrativo, 10 personas del equipo de ventas y 29 personas del nivel operativo.

La aplicación del instrumento de medición se llevó a cabo a través reuniones virtuales y reuniones presenciales, mediante preguntas de selección múltiple.

Resultado pregunta Número 1:

¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted que el Grupo Torreón, le ha dado a conocer, mediante sus comunicaciones cotidianas?

Figura 2 Resultado pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

Según Pinillos Andreu (1996), la comunicación interna, genera valor al interior de la organización, el que se ve reflejado en sus procesos y cadena de operaciones, que para este caso, se puede observar que tanto la misión como la visión obtuvieron un porcentaje de participación del 28% cada una, siendo estos los aspectos más relevantes para impulsar ese elemento diferenciador en el grupo empresarial Torreón, lo que se demuestra en que casi la totalidad de los encuestados afirmaron recibir información de la misión y la visión.

Se destaca que dos terceras partes de los encuestados manifiesta recibir comunicaciones relacionadas con los valores de la empresa, mientras un poco más de la mitad, ha recibido comunicaciones relacionadas con los objetivos estratégicos del grupo empresarial.

La tercera parte de los encuestados manifestó no recibir ningún tipo de comunicación relacionada con los ítems mencionados, pudiéndose identificar mayor concentración de esta respuesta en el grupo de la parte administrativa y la parte operativa.

Llama la atención que ninguno de los encuestados ha recibido información referente a la cultura organizacional.

Resultado pregunta Número 2:

Frente a la comunicación interna del Grupo Torreón ¿Cuáles de los siguientes elementos usted conoce?

Figura 3 Resultado pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Con referencia a si se cuenta con herramientas de gestión de la comunicación, se encontró que esta fue la variable de mayor votación (una tercera parte), por la variedad de información como comunicados, correos, carteleras e intranet, mientras que un poco menos de la tercera parte, dice que se fomentan las habilidades de comunicación de los directivos, basados fundamentalmente en los comités directivos semanales, en los que participan los jefes de área y la alta gerencia.

En tercer lugar se evidencia que un 19% de los encuestados no se entera o desconoce los elementos de la comunicación del grupo empresarial, específicamente en los niveles operativo, administrativo y comercial, lo que indica que no tienen acceso a la información que se comunica, mientras que un 16% afirma que la comunicación se realiza de manera eficiente en términos de pertinencia, en el momento adecuado y en todas las direcciones, siendo estos contestatarios, directivos en su mayor parte y unos cuantos líderes comerciales.

Según lo demuestran los resultados, los colaboradores son conscientes de la carencia de una oficina de comunicaciones, y por ende, de la existencia de un presupuesto para esta.

Resultado pregunta Número 3:

¿Cuáles de las siguientes actividades se le han dado a conocer a usted a través de la comunicación al interior del Grupo Torreón?

Figura 4 Resultado pregunta 3

Opciones selección	TOTAL RESPUESTAS
3.1 Jornadas de inducción	58
3.2 Socialización de sus funciones y tareas del puesto de trabajo	55
3.3 Noticias internas de la empresa por medio de boletines o correos	50
3.4 Ninguna de las anteriores	8
3.5 Otra, ¿Cuál? __ (capacitacion)	1
Total general	172

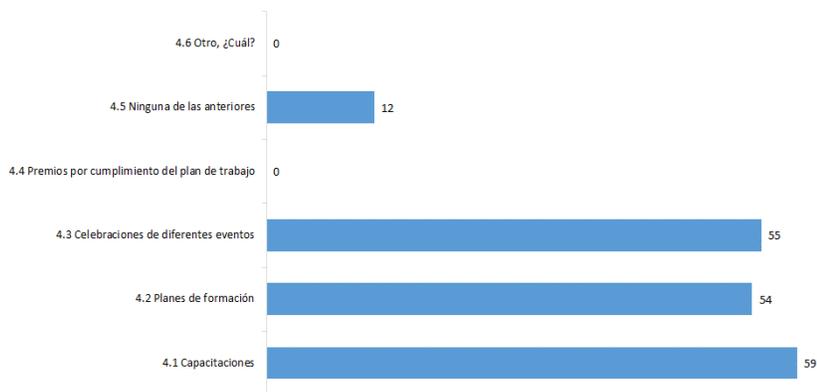
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las actividades desarrolladas en el grupo Torreón, encontramos que las “jornadas de inducción” con un 76% de relevancia, son el vehículo más importante para dar a conocer información relevante en cuanto responsabilidades y noticias al interior de la organización. En segundo lugar, con un poco más de la mitad de las respuestas, se encuentra la socialización de funciones y tareas del puesto de trabajo, seguida de las noticias internas de la empresa que se dan a conocer por medio de boletines o correos electrónicos, y tan sólo un colaborador manifiesta que este tipo de información se comunica mediante capacitación.

Resultado pregunta Número 4:

De los siguientes beneficios, ¿Cuáles conoce usted que existen en el Grupo Torreón?

Figura 5 Resultado pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

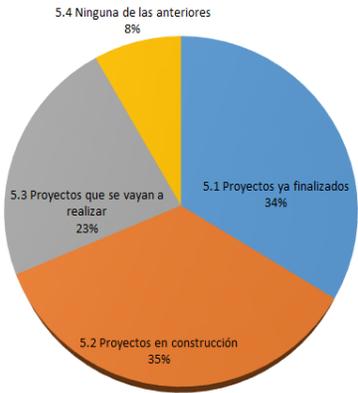
En cuanto a la importancia de la comunicación interna, encontramos que esta promueve el desarrollo de vínculos entre los colaboradores, y al indagar sobre este aspecto, se encontró que el 77% de los encuestados manifestaron conocer beneficios brindados por el grupo como son las capacitaciones, mientras que un 72% afirmó enterarse de las

celebraciones de los eventos y un 71% de los planes de formación. Por su parte, un 16% afirmó no conocer ninguno de estos beneficios, lo que fue respondido en mayor medida por el nivel operativo.

Resultado pregunta Número 5:

De acuerdo con las obras que desarrolla el Grupo Torreón, de qué se entera usted normalmente

Figura 6 Resultado pregunta 5



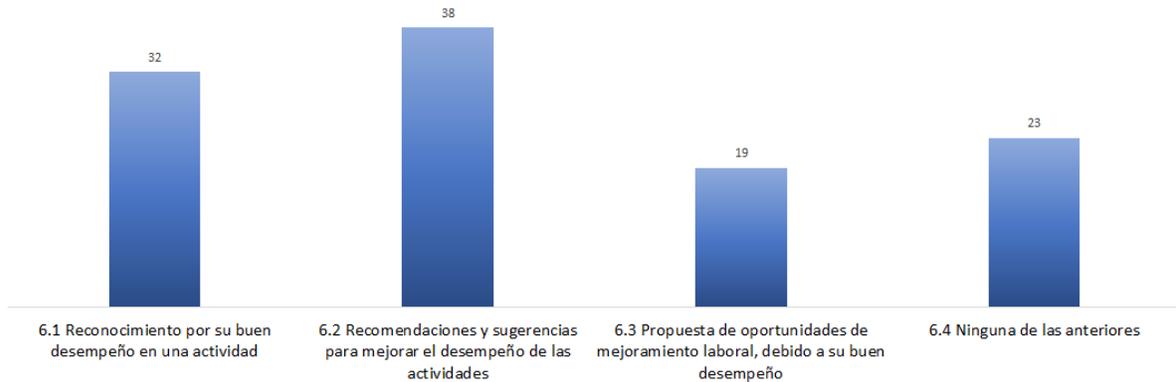
Fuente: Elaboración propia

Al hablar de la importancia de la comunicación interna en el grupo empresarial Torreón en términos de efectividad, encontramos que el 35% de los encuestados manifestaron enterarse en mayor medida de los proyectos que están en construcción, seguido de un 34% que dicen enterarse más de los proyectos ya finalizados, mientras que un 23% afirma estar más enterados de los proyectos que se van a realizar. Los directivos, comerciales y administrativos, conocen en mayor proporción los proyectos en ejecución y finalizados, mientras que los colaboradores del nivel operativo son los que se enteran mayormente de los proyectos que van a desarrollarse.

Resultado pregunta Número 6:

De los siguientes aspectos. ¿Cuáles conoce usted que son tenidos en cuenta dentro del Grupo Torreón?

Figura 7 Resultado pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

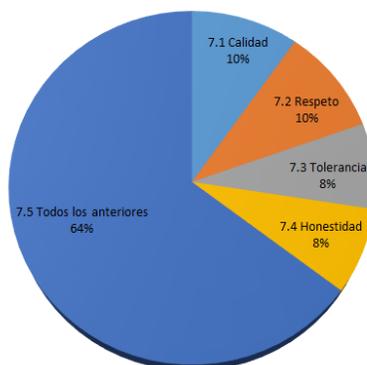
Al hablar del orgullo como una de las dimensiones de la comunicación interna, se encuentra en los resultados del estudio que la respuesta con mayor calificación hace referencia a las recomendaciones y sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades, la que alcanzó a representar un 50% de los encuestados, que hace referencia a la retroalimentación a la labor que ejercen los colaboradores. En segunda instancia, con calificación de un 42% aparece el reconocimiento por buen desempeño que se hace a los colaboradores por el desarrollo de alguna actividad.

Un 30% de los encuestados manifiesta no conocer los anteriores aspectos, lo que indica que casi una tercera parte no está recibiendo información al respecto, mientras que solo una cuarta parte afirma enterarse de las oportunidades de mejoramiento laboral debido a su buen desempeño.

Resultado pregunta Número 7:

¿Con cuáles de los siguientes valores se ha sentido participe en el desarrollo de sus actividades?

Figura 8 Resultado pregunta 7



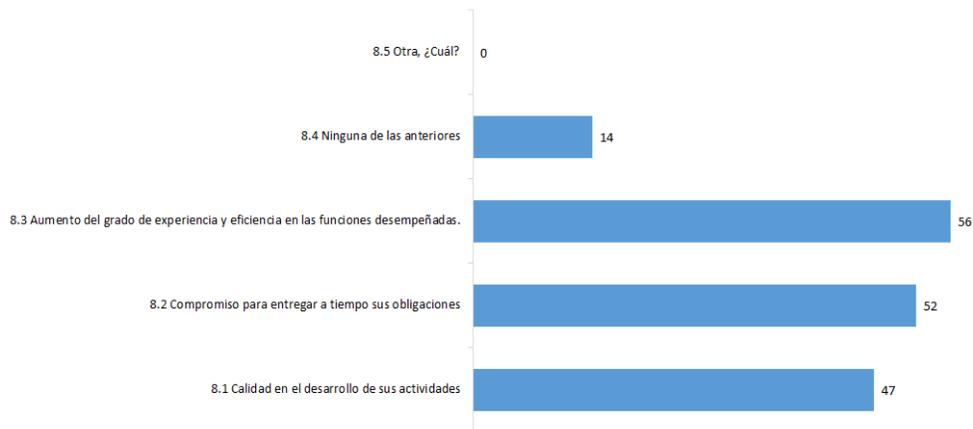
Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de identidad, donde se relaciona la necesidad de sentirse parte de un grupo, el 64% de los colaboradores encuestados reflejan se han sentido partícipes en el desarrollo de sus actividades por medio de los valores corporativos, solamente el 10% se sienten parte de un equipo de trabajo por medio de la calidad y el respeto, mientras que el 8% de los encuestados resaltan los valores de tolerancia y honestidad y manifiestan su interacción dentro sus labores con ellos. Es de resaltar que en parte del área administrativa es donde se evidencia que se fragmentan los valores y son percibidos dentro de sus actividades parcialmente.

Resultado pregunta Número 8:

De acuerdo con la experiencia que ha obtenido al interior del Grupo Torreón, ¿Con cuáles de estas situaciones se siente identificado?

Figura 9 Resultado pregunta 8



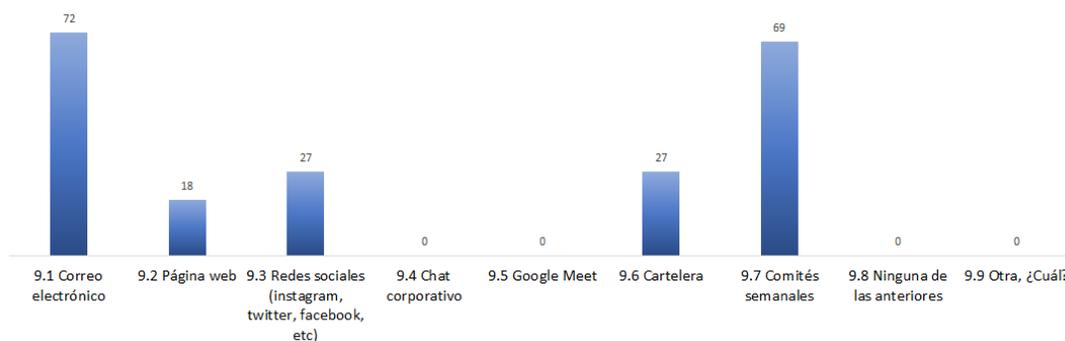
Fuente: Elaboración propia

La comunicación se ha visto como un elemento clave entre las estrategias organizativas utilizadas para promover el compromiso con la calidad, en un 73% los empleados del grupo se sienten identificados en que han aumentado el grado de experiencia y eficiencia en las funciones desempeñadas, y en un 68% sienten compromiso al entregar a tiempo sus obligaciones. Referente a la calidad en el desarrollo de sus actividades, el 60% de los colaboradores la sienten inmersa en las acciones cotidianas asociadas a los diferentes procesos, mientras que el 18% manifestó no identificarse con ninguna de las situaciones planteadas.

Resultado pregunta Número 9:

¿Mediante cual canal de comunicación usted se entera de las novedades que se generan al interior del Grupo Empresarial Torreón?

Figura 10 Resultado pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

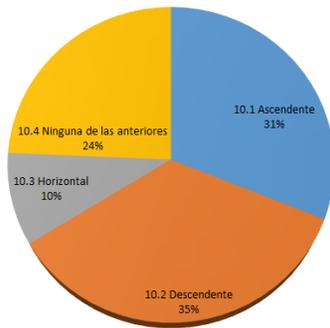
Dentro de los canales más utilizados en las empresas del grupo empresarial para estar informados, se cuenta con dos herramientas, siendo la primera de ellas un componente a través de correo electrónico (94%) en el personal administrativo y directivo (34%), seguido de los comités semanales desarrollados con personal operativo (32%), lo cual brinda información oportuna y asertiva a los integrantes de la organización.

El 35% de los encuestados, manifiestan que se enteran de las novedades ocurridas al interior del grupo empresarial mediante redes sociales y carteleras como canales informativos, mientras que el 23% afirma que se entera a través de la página web, siendo los directivos y los comerciales, los que mayormente utilizan este medio.

Resultado pregunta Número 10:

¿Cómo percibe usted que es el proceso de comunicación interna en el Grupo Torreón?

Figura 11 Resultado pregunta 10



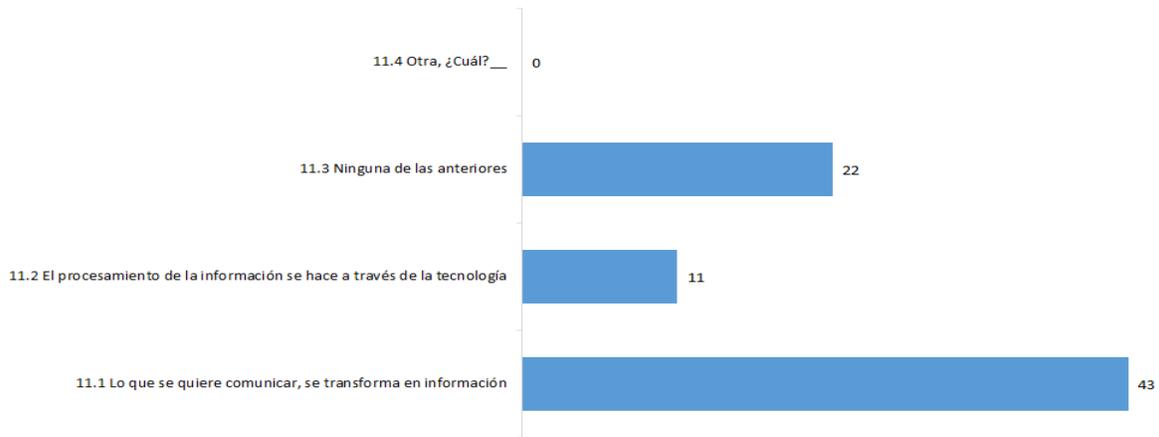
Fuente: Elaboración propia

Los niveles de dirección permiten fluidez y efectividad al interior del grupo empresarial, se evidencia que la mayoría de la información es replicada de manera descendente o cascada en un 35%, mientras que en un 31% es de origen ascendente, es decir que los miembros del nivel táctico transmiten parte de la información hacia los niveles gerenciales y un preocupante 24% que no conoce de dónde proviene dicha información, lo cual en el largo plazo si no se trata a tiempo, puede generar fugas de información y reprocesos en algunas actividades. El 10% es compartida por miembros pares al interior de la organización, especialmente en el área administrativa en procesos como contabilidad, tesorería, jurídica y finanzas.

Resultado pregunta Número 11:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación dentro del Grupo Empresarial Torreón?

Figura 12 Resultado pregunta 11



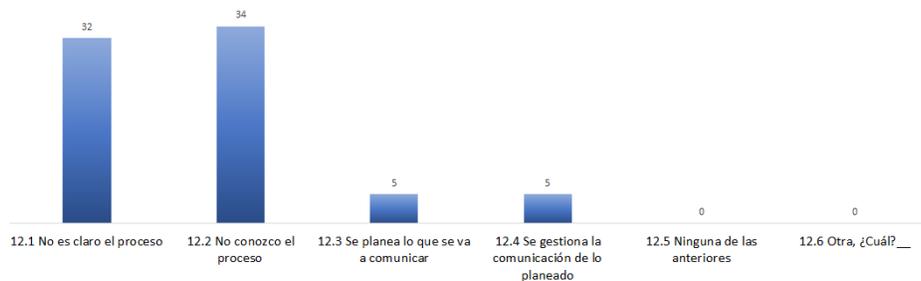
Fuente: Elaboración propia

Desde la comunicación instrumental, la cual enfatiza en el terreno tecnológico, se evidencia que el 56% de los encuestados consideran que lo que quieren comunicarles, se transforma en información, en segunda instancia el 29% no conoce cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación, mientras el 14% percibe que el procesamiento de la información se hace a través de la tecnología.

Resultado pregunta Número 12:

¿Podría indicarnos cómo ve usted que se realiza el proceso de comunicación en el Grupo Torreón?

Figura 13 Resultado pregunta 12



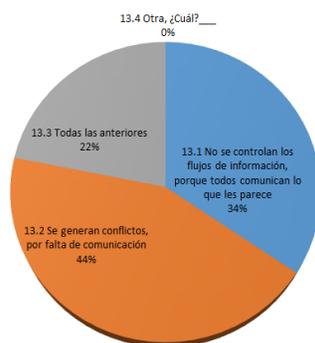
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta son preocupantes ya que no es conocido el funcionamiento de las comunicaciones al interior del grupo empresarial, se evidencia que son desarrollados no mediante metodología clara, sino mediante el empirismo de la parte directiva, ya que no se encuentra centralizado en un proceso como tal.

Resultado pregunta Número 13:

¿Cuáles de estos problemas desde el ámbito informativo, considera usted que se presentan en el Grupo Torreón?

Figura 14 Resultado pregunta 13



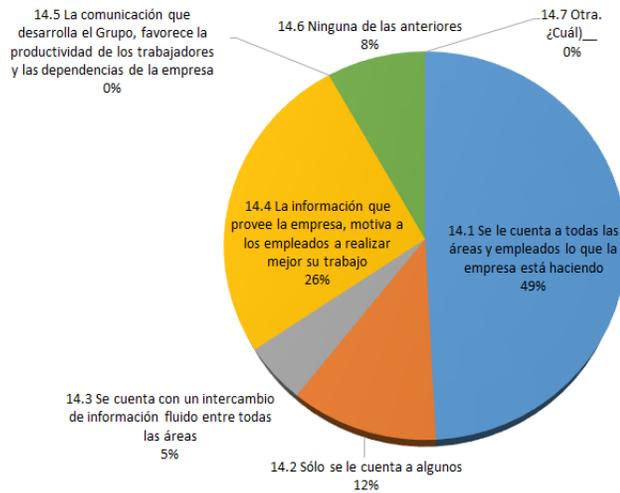
Fuente: Elaboración propia

Con relación a los problemas que se presentan desde el ámbito informativo, se encontró en los resultados que un 44% de los colaboradores encuestados manifestaron la generación de conflictos por falta de comunicación clara y asertiva, por otro lado, el 34% percibe que la comunicación llega desde diferentes fuentes al no existir un control en los flujos de información, mientras que el 22% restante manifiesta que se generan conflictos por falta de comunicación y por no controlar los flujos de información.

Resultado pregunta Número 14:

¿Cómo considera usted que se comunica dentro del Grupo Torreón?

Figura 15 Resultado pregunta 14



Fuente: Elaboración propia

Dentro del grupo empresarial Torreón, según los resultados obtenidos del estudio, un 49% de encuestados considera que se les cuenta a todas las áreas y empleados lo que la empresa está haciendo; un 26% dice que la información proveída por la empresa los motiva a realizar mejor su trabajo, mientras que un 12% manifiestan que sólo se le cuenta a algunos. Para un 5% de los encuestados, la empresa cuenta con un intercambio fluido de información entre todas las áreas, pero, además, ninguno de los colaboradores encuestados manifestó que la comunicación desarrollada por el grupo, favorece la productividad.

11 DISCUSION DE RESULTADOS

Según lo manifestado por Alvarez, José (2007) en referencia a que “el valor e importancia de la comunicación en el desarrollo de los procesos, tomada en cuenta como un requisito burocrático más no como un aspecto estratégico que genere valor al interior de la organización”, en el grupo empresarial se ve como esta situación se está presentando, debido a que la empresa por cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo, expone la misión y la visión de manera visible en carteleros en las diferentes oficinas como una actividad protocolaria, pero no obedece realmente a una acción planeada de comunicación interna.

En este sentido, si se tiene en cuenta lo que afirma Capriotti (1998) “contar a la organización lo que la organización está haciendo...”, parece que tampoco se está dando en este punto, pues no se está planeando la acción comunicativa para enterar a los colaboradores de lo que la empresa es y hace. Si tomamos en cuenta lo que añade Capriotti (1998) “...cómo contar con la organización para lo que la organización está haciendo”, vemos que la comunicación interna del grupo empresarial está aún más lejos de este propósito, lo que incide directamente en la forma en que se desarrollan las labores individuales y en equipo.

El propósito de la comunicación interna, según Pinillos (1996), “influye en la generación de valor de la empresa y mejora los procesos de la cadena de valor”, lo que en el grupo empresarial puede estar fallando justamente por un manejo inadecuado de la información, la comunicación y los canales utilizados.

Si tomamos las otras respuestas de esta misma pregunta, tenemos:

Frente a que dos terceras partes de los encuestados manifiesta recibir comunicaciones relacionadas con los valores de la empresa, y un poco más de la mitad, ha recibido comunicaciones relacionadas con los objetivos estratégicos del grupo empresarial, se puede explicar que esta acción comunicativa se da en el momento de la inducción, pero

no obedece a una estrategia de comunicación interna en la que se pretenda recordar con cierta frecuencia estos componentes estratégicos de la empresa.

El hecho de que ninguno de los encuestados haya recibido comunicación alguna sobre la cultura organizacional, implica que este tema no se ha trabajado específicamente en el grupo empresarial. Al respecto, Zapata, Lilian (2013), afirma que “la cultura de una organización representa la forma de pensar y hacer las cosas, cala en el sentir de las personas, se refleja en la forma cómo se relacionan, cómo se comportan y se instala en el mundo de las emociones”. Aquí, evidentemente se puede visualizar un vacío que podría llenarse con un buen sistema de comunicación interna, que promueva la cultura organizacional, de forma que los colaboradores sean conscientes de lo que se hace y cómo se hace.

Frente a si se cuenta con herramientas de gestión de la comunicación, se pudo evidenciar que sí, pero no están ligadas a un plan, a una oficina y unas estrategias, y podría afirmarse, que en el grupo empresarial se fomentan las habilidades de comunicación en los directivos por medio de los comités semanales, en las que los jefes operativos y administrativos presentan sus informes, inquietudes, sugerencias y necesidades a la plana directiva. Según Inforpress (2002), la correcta aplicación de la comunicación interna implica a todo el equipo directivo, utilizándola como una herramienta de gestión fundamental de los directivos, lo que puede interpretarse como una de las estrategias de comunicación que el grupo utiliza, y que podría catalogarse como estrategia de comunicación horizontal, pero no se tiene claridad en cómo se está llegando a los colaboradores del nivel administrativo y operativo, máxime si se tiene en cuenta que el grupo empresarial adolece de una oficina o dependencia encargada de la comunicación, y por ende, tampoco se destina presupuesto específico para la realización de esta labor, aunque se cuenta con algunos medios como carteleras, intranet, boletines, correo electrónico y los comités directivos.

Al respecto Salo, Nuria (2000) asegura que “la puesta en marcha de un departamento de comunicación interna, permite formular estrategias de comunicación

interna, plan de comunicación interna y formular componentes de la comunicación interna: imagen, identidad, información y animación”, lo que obviamente no se está dando en el grupo empresarial en la actualidad, porque en lugar de contar con un plan de comunicación interna, se están realizando actividades aisladas de comunicación.

Andrade, H. (2005), citado por Pardo, Luis Ernesto (2017), asegura que la comunicación interna puede concebirse como una serie de actividades que realiza la empresa para desarrollar y mantener unas relaciones adecuadas entre sus miembros, y para ello, se vale de diversos medios de comunicación (herramientas) a través de los cuales se busca que los colaboradores estén adecuadamente informados, se motiven a realizar sus labores y se integren en torno a los objetivos organizacionales. Sin embargo, al interior de grupo empresarial Torreón, el uso de estas herramientas se está dando más en los niveles directivos, pero no se está llegando adecuadamente con ellas al resto de los colaboradores.

En cuanto a la gestión de la comunicación interna, Salo, Nuria (2000) afirma que “la comunicación interna se constituye en un instrumento fundamental de la función directiva cuando se integra en los procesos de toma de decisiones” lo que podría mejorarse en el grupo empresarial si se cuenta con un sistema o modelo de comunicación interna, que facilite la implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo a nivel de comunicación, permitiendo un mejor nivel de coordinación entre los directivos y el resto del personal.

Jiménez, Jesús (1998), sostiene que la comunicación interna debe tener un sentido estratégico cuyo propósito puede cimentarse en establecer los objetivos y comunicarlos de manera eficiente y clara, contando con un sistema adecuado de control, que propenda por enfocarse en aquello que es realmente trascendente, sin ser inflexible, pero que promueva la interacción coordinada entre las diversas áreas de la empresa, buscando alcanzar los resultados que se plantean desde los aspectos sociales, económicos y de desarrollo empresarial, lo que puede significar para la organización el alcanzar una estabilidad que permita predecir la manera en que va a comportarse.

Hablando de la importancia de la comunicación interna, encontramos que uno de los beneficios más reconocidos, es la generación de vínculos internos entre los colaboradores, quienes, mediante una serie de actividades realizadas por la empresa, logran socializar y estrechar relaciones.

En este sentido y dentro de las cuatro dimensiones de la comunicación interna, Reyes Julio (2012) encontramos que la relación de afecto, interacción y desarrollo profesional, así como los reconocimientos, se ven en los resultados casi en la misma proporción, y es en este punto donde los vínculos por desarrollo de eventos se convierten en el medio propicio para la interacción en la compañía y el consecuente desarrollo de estos.

En estos espacios, donde los colaboradores pueden encontrarse cara a cara, pueden generarse relaciones de conocimiento y de confianza entre ellos, y como sugiere Bermúdez, Coral (2016), este tipo de encuentros promueven vínculos de mayor cercanía, tanto entre los colaboradores como entre los colaboradores y los jefes, aclarando que para la realización de este tipo de reuniones, es necesario que se defina el momento más propicio en que puedan participar la mayor parte posible de colaboradores sin interferir con reuniones importantes.

Según los resultados obtenidos en el estudio, el hecho de que un 16% de los encuestados no conozca ninguno de los beneficios que el grupo ofrece a los colaboradores, y que en mayor medida estos empleados sean del nivel operativo, significa que la comunicación no está siendo eficiente, porque se está quedando en los niveles medio y alto de la empresa.

En términos de la efectividad de la comunicación interna, según los resultados arrojados por el estudio, se puede afirmar que esta se encuentra segmentada, y no está fluyendo a lo largo y ancho del grupo empresarial, ya que según los intereses específicos de cada grupo incide de manera directa en lo que se les comunica, es decir, de los proyectos que apenas van a comenzar a desarrollarse, se enteran principalmente los colaboradores del nivel operativo, es decir, los obreros que han de trabajar directamente en los procesos de

construcción, remodelación, mantenimiento, entre otros. Así mismo, los funcionarios de los niveles directivo, comercial y administrativo, se enteran en mayor medida de los proyectos ya finalizados, en virtud de lo que para ellos implica este hecho, en términos de realizar las ventas, los recaudos por las ventas, el uso de los ingresos en nuevas inversiones, los pagos pendientes, las contabilizaciones y revisiones de ejecución presupuestal entre otros.

Esto demuestra que no hay una comunicación interna que fluya en todos los sentidos, de forma que todos los colaboradores estén enterados de lo que, ejecutado, en proceso y en perspectiva, lo que restringe el conocimiento que tienen los empleados de lo que hace la empresa.

La dimensión interna correspondiente a la efectividad según Reyes, Julio (2012), resalta la importancia de informar resultados y avance de las actividades de parte de la compañía, para que todos los colaboradores desde el rango más alto hasta el más operativo, estén bien informados.

Martínez y Nosnik (2002), consideran que la comunicación efectiva puede considerarse como una herramienta importante dentro de una organización a través de la cual los colaboradores pueden comprender de mejor forma el rol que deben ejercer dentro de la organización lo que influye en el éxito de su labor.

Al hablar del orgullo como una de las cuatro dimensiones de la comunicación interna, Reyes Julio (2012), la enfoca en el intercambio de información, sugiriendo que dicho intercambio permite una mirada contextualizada sobre el desarrollo de las actividades al interior de la organización. Al analizar los resultados, se encuentra que las recomendaciones y sugerencias se constituyen en unos de los aspectos más relevantes para la mejora continua de actividades a nivel interno dentro del grupo empresarial, seguido de los reconocimientos a los empleados que se destacan de manera sobresaliente en la compañía.

Por su parte, Peña, Beatriz; Caldevilla, David y Batalla, Pablo (2016), sostienen que algunas empresas mediante su estrategia de comunicación buscan estimular el orgullo a sus miembros mediante el reconocimiento por los logros alcanzados, lo que tienen previsto mediante la planificación interna, y para ello, utilizan diversos medios de comunicación interna como son el manual de bienvenida, la revista interna, el envío de mensajes de texto a móviles corporativos, las reuniones de directivos, entre otros. Así mismo, puede acudirse a otras estrategias para estimular el orgullo por los objetivos alcanzados, como puede ser mediante el desarrollo de un panel en el que se exalte la labor de los colaboradores y se evidencien los logros personales, los que finalmente pueden acompañarse del otorgamiento de premios.

Según García, Esperanza (2016), la comunicación en general y en especial la interna centrada en la motivación y en el orgullo de pertenencia de sus empleados se ha convertido en este siglo en una herramienta estratégica de crecimiento sostenible para las organizaciones, lo que podría ser de gran utilidad para el grupo empresarial Torreón.

En la dimensión de identidad (Reyes, Julio 2012), sostiene que esta dimensión se relaciona con la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, es decir, verse como parte de una tribu, de un grupo único y especial.

Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011), aducen que recientemente la comunicación interna se ha constituido en un elemento catalizador y de apoyo de las estrategias organizacionales. Puede concebirse como “el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización”. (pág. 12).

De acuerdo con el enfoque de calidad total Souza, Lilian; Gonzaga, Luiz y Pereira, Carlos (2010), los colaboradores sienten un aumento en la productividad de acuerdo con las

funciones desempeñadas, brindando oportunidades de crecimiento a sus colaboradores al interior de la organización.

En referencia a los canales de comunicación interna Peña, Beatriz y del Henar, Paloma (2015) pág. 944-966, consideran que la misión de los canales de comunicación es asegurar la eficiencia organizativa, integrar a los equipos profesionales y facilitar la difusión de mensajes, actividades y proyectos corporativos.

Dentro del grupo empresarial Torreón, los canales más utilizados son el correo electrónico y los comités semanales, lo que implica que el resto de canales que se tienen no están siendo útiles para la labor de comunicación interna, dado que no se cuenta con un plan de comunicación en el que pueda plantearse el uso adecuado de cada canal con propósitos específicos.

Frente al proceso de comunicación interna, en el ámbito sociológico, el flujo comunicacional es la autopista por donde fluye la información al interior de una empresa de acuerdo con lo expuesto por Costa, Joan (2009), dichos niveles de dirección permiten fluidez y efectividad al interior del grupo empresarial, evidenciándose que la mayoría de la información es replicada de manera descendente o cascada y un preocupante 24% que no conoce de donde proviene dicha información, lo cual en el largo plazo, si no se trata a tiempo, puede generar fugas de información y reprocesos en algunas actividades.

Según Inforpress, Capital humano IE (2002), “La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna”. (pág. 5)

De acuerdo con los resultados del estudio, el tipo de comunicación más representativo en el grupo empresarial Torreón es indiscutiblemente la comunicación descendente, que a veces no alcanza a llegar a todo el nivel operativo.

De acuerdo con lo planteado por Costa, Joan (2009) ¿cuál es el rol de la tecnología dentro del proceso de comunicación?, a lo que él mismo responde, que la tecnología cumple un papel importante en el proceso de comunicación. En el grupo empresarial se puede evidenciar que este componente no es de gran relevancia en el desarrollo de la comunicación ya que se desarrolla de manera más fluida mediante otro tipo de canales, lo cual puede generar resultados difusos y pérdida de información, ya que se considera importante apoyarse en la tecnología para garantizar una trazabilidad y asertividad en el flujo de información.

Referente a cómo se lleva a cabo la comunicación en la organización apoyada en los medios tecnológicos, Borderia, Salvador (2006), afirma que la tecnología ha demostrado, una vez más, su importancia en la sociedad, en el mercado de trabajo y en el mercado de la información, una información cada vez más tecnológica. (pág. 30).

Como pudo notarse en los resultados del estudio, en el grupo empresarial Torreón, la tecnología apenas se usa como herramienta de comunicación, al utilizarse en mayor medida el correo electrónico, algunos hacen uso de la página web, mientras que los demás suelen recibir las comunicaciones mediante carteleras, boletines y los comités directivos.

Hablando de los problemas y conflictos que se presentan en las organizaciones por falta de una buena comunicación interna, según Borrini, A. (1997), los flujos de información controlados al interior de una organización evitan los riesgos de conflicto, ya que estos pueden generar sobre costos, pérdidas e incumplimiento de objetivos; en el grupo empresarial Torreón evidenciamos que la falta de comunicación es un factor recurrente dentro de sus procesos, lo cual genera demoras en la toma de decisiones y reprocesos al interior en la organización.

A este respecto Morales, Francisca (2001) asegura que la Comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.

Según los resultados del estudio, en el grupo empresarial la comunicación tiende a darse de manera más informal y menos planeada, evidenciándose que no se cuenta con un flujo de información fluido entre las empresas del grupo, así como tampoco entre los diferentes niveles.

Morales, Francisca (2001) afirma que todas las áreas y niveles de la empresa deben involucrarse en el proceso de comunicación, ya que de esta manera se incrementa la motivación y la productividad, logrando un clima de interrelacionamiento, sin embargo, en el grupo empresarial ante la ausencia de un área específica de comunicación, es difícil liderar este involucramiento.

11.1 MODELO PROPUESTO PARA GRUPO TORREON

Reyes, Julio (2012), como autor del modelo las 4 dimensiones de la comunicación interna vemos que el autor hace énfasis en el factor “calidad” de la información al interior de la organización siendo este un elemento diferenciador que brinde el impulso al cumplimiento de objetivos estratégicos de corto, medio y largo plazo para el grupo empresarial Torreón.

11.2 VINCULO

En la dimensión del vínculo, encontramos la importancia de establecer vínculos, relaciones y afectos de los colaboradores hacia la organización y la organización hacia los colaboradores, para ello se planean tres puntos de vista (la formación profesional, calidad de vida y grupo humano).

El desarrollo profesional se enfoca en el crecimiento, mejoramiento y potencialización del talento humano al interior de la compañía, mediante el uso adecuado de planes de formación acorde a las necesidades de cada colaborador y perfil, seguido de un plan de carrera a largo plazo, siendo acompañado de una correcta gestión del conocimiento, el cual se mantenga y mejore con el pasar de los años. En el grupo Torreón la aplicación de este subgrupo se desarrolla solamente en la aplicación de formaciones muy generales para

sus colaboradores y aquellas de estricto cumplimiento legal solamente, la aplicación total de dicho modelo al interior de la organización, le serviría para comenzar a retener tanto el talento que se ha venido formando, así como establecer planes de carrera acordes a las necesidades de cada perfil, teniendo un personal más calificado, competente y especializado en la compañía.

En el segundo grupo subgrupo del vínculo encontramos la calidad de vida, la cual el autor expone el equilibrio entre la parte personal y laboral del colaborador, todo esto mediante actividades que las últimas tendencias del talento humano denominan sueldo emocional, así como beneficios tanto para el empleado y su núcleo familiar. Dentro del grupo empresarial Torreón dicha actividades recreativas no son desarrolladas, ya que no hay interacción de espacios con la familia del colaborador y la empresa, lo cual es importante, así como beneficios como auxilios al núcleo familiar, en temas de salud y educación; los espacios brindados por la organización son por celebraciones que podríamos denominar “comunes”, pero que no generan un vínculo de trascendencia en el empleado.

En el tercer y último subgrupo de esta perspectiva encontramos la categoría de grupos humanos al interior de la organización, de acuerdo al punto de vista del autor establece que el reconocimiento de la gestión de los logros de las áreas o equipos al interior son importantes, los cuales afianzan los lazos de equipos de trabajo más consolidados, así como su reconocimiento interno por sus pares, en la misma. La implementación de esta perspectiva no se ve su aplicación, motivo por el cual no hay un reconocimiento a la gestión y desempeño que cada uno de los equipos aportan a la operación diaria en la organización.

11.3 LA EFECTIVIDAD

En la dimensión de la efectividad, busca el comportamiento fijo y consistente, esto se da mediante la construcción y sentido del logro, este aspecto no se forma de la noche a la mañana, ya que es un ejercicio desarrollado por la gerencia de manera constante en donde se informa el horizonte organizacional, planes proyecto y gestión como se ha

comportado y transmitiendo, dichos resultados a todos los niveles de la organización, el sentido de liderazgo de la gerencia es clave ya que mediante el ejemplo el logro se convierte en parte del colaborador y genera la confianza de que con sus logros y metas particulares apunta los objetivos de la organización. Al interior del grupo empresarial Torreón, esta dimensión se aplica solo con el conocimiento básico de la misión y visión solamente, pero no hay una cultura centrada en que sus integrantes tenga metas y propósitos consistentes todo el tiempo, así como no hay charlas cara a cara de parte del equipo directivo a todos los niveles de la organización en donde no solo transmitan resultados, si no los planes de corto, mediano y largo plazo, efecto que generaría una cultura orientada a como dice el autor en logros y metas consistentes con el norte organizacional.

11.4 EL ORGULLO

En la dimensión del orgullo, se genera a través de acciones orientadas al aporte de la empresa a la sociedad, en donde la reputación de esta es clave ya que ello da un sentido de pertenencia a los empleados, de pertenecer a un grupo o conglomerado que aporta no solo bienes y servicios, si no beneficios a la sociedad de la que hace parte, dentro de esta perspectiva en el grupo empresarial Torreón el sentido de orgullo es un elemento que se encuentra presente ya que con los 28 años de experiencia en donde se han construido diversos proyectos en la ciudad de Ibagué, los cuales son como dicen sus colaboradores de alta calidad y alto impacto a las familias que quieren adquirir vivienda.

11.5 LA IDENTIDAD

En esta última dimensión, se genera en la transmisión de valores que sean comunes en todos sus integrantes y miembros, generando una actitud que se diferencie tanto del sector que se compite, así como en la sociedad que es participe, ello va muy de la mano con temas de mercadeo en el cual el slogan de la organización hace parte de la identidad del colaborador en el desarrollo de sus actividades. Dentro del grupo empresarial, dicha identidad se aplica de manera clara, en el cual los valores de sus directivos son conocidos e

interiorizados por ellos, en los cuales ellos se sienten identificados con estos y que sus acciones van en una misma dirección como una tribu en la ciudad de Ibagué.

12 CONCLUSIONES

- La comunicación interna en el grupo empresarial Torreón se da más por el desarrollo inherente a las actividades y labores de cada nivel y dependencia, que por el planteamiento de acciones estratégicas de comunicación. En este sentido, se puede afirmar que hasta ahora no se le da tanta importancia a la comunicación, ya que se maneja según el criterio de los jefes de área, lo que se evidencia en que no se cuenta con una dependencia que se encargue de esta labor. Esto incide en que no se le esté agregando valor al desarrollo estratégico de la empresa, y que no se esté contribuyendo a generar un ambiente propicio para la productividad, ya que se generan reprocesos, sobrecostos y demoras en la toma de decisiones.
- De acuerdo con los análisis realizados a los modelos de comunicación interna que fueron consultados y estudiados, se determina que el modelo que más se ajusta a resolver las necesidades del grupo empresarial en materia de comunicación es el de las cuatro dimensiones de la comunicación interna propuesto por Reyes, Julio (2012), por varios motivos como por ejemplo, hace énfasis en la calidad, siendo este el valor más representativo del grupo empresarial; es afín a la filosofía de la organización; los colaboradores se vuelven un pilar fundamental para la empresa por medio de este modelo, por la afectividad que se involucra en los procesos, el fortalecimiento que se logra de los vínculos entre los colaboradores, entre los directivos y los subalternos; por la efectividad que se logra con el modelo, ya que se alinean los objetivos estratégicos con la labor desempeñada por los colaboradores.
- Se ratifica con este estudio que la comunicación es definitivamente transversal, porque tiene que ver con todos los procesos y actividades de la empresa, pero si no se cuenta con una dependencia específica que se encargue de este tema estratégico, será difícil que se pueda contar con un plan de comunicaciones que dirija la labor comunicativa a apalancar el desarrollo estratégico de la empresa.
 - Se evidencia con este estudio, que el grupo empresarial Torreón requiere de un modelo de comunicación que le dé sentido a la labor comunicativa, y le genere la importancia estratégica que esta merece.

13 RECOMENDACIONES

- La comunicación interna es un activo intangible importante para el funcionamiento de la organización, se recomienda que dicha herramienta se refuerce y sea conocida más abiertamente por todos los integrantes de la organización de manera que su potencial pueda ser explotado de la forma que el grupo Torreón lo requiere.
- Se sugiere al grupo empresarial, la creación de un área de comunicación que se encargue del manejo adecuado de la información, y así mismo, que se le asigne un presupuesto específico para el desarrollo de la labor comunicativa.
- Se recomienda a la Maestría en Administración de Negocios que le de mayor fuerza al tema de comunicación organizacional, ya que es una herramienta estratégica que permite a los directivos contar con información de mejor calidad y lograr mayor eficiencia en la toma de decisiones.

14 REFERENCIAS

- Adler, R.B., & Marquardt, J. (2005). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. 8ª edición. México DF: Mc Graw Hill.
- Adler, Ronald y Marquard, Jeanne (2005). Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios (trad. Pilar Mascaró Sacristán). México: McGraw-Hill Interamericana
- Aljure, Saab (2015), El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración.
- Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Palabra Clave, vol. 14, núm. 1, Junio, pp. 11-30.
- Argenti, Howell y Beck (2014, p.2), El papel de la comunicación estratégica, revista Empresa Digitalisa
- Bedoya López Toma de decisiones en empresas constructoras Jhon Mario. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bermúdez, Coral (2016). La comunicación interna en las organizaciones. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Empresariales (ICADE). Págs. 1-34.
- Bozzetti, Luis Santiago, 2016 “Comunicación Estratégica” Archivo pdf
- Casallas- Angie (2007) “Plan de comunicación estratégica para difundir y consolidar la nueva división de renta de G&E una empresa dedicada al alquiler de equipos para construcción y minería”
- Duarte D. Jacqueline (2005). Comunicación y convivencia escolar en la ciudad de Medellín, Colombia. Revista Iberoamericana de Educación, No. 37, pp. 135-154.

Frost, Peter (1999) “La Estrategia del Sumo”, Harvard Business Review, Julio-agosto, Págs. 97-106

García, Esperanza (2016). Gestión Estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. Opción, Año 32, No. Especial 7, Universidad del Zulia, Venezuela, pp. 684-706.

Garrido, Francisco Javier, (abril, 2017); Comunicación Estratégica; Un puente significativo para la creación de valor empresarial

Garrido, Francisco Javier. (2000) “Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI”, Barcelona, Gestión. Pág. 80

Gisbert y García (2014), entre los problemas más recurrentes en la comunicación organizacional

Goldhaber, Gerald M, (1986) La Comunicación

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, (2010). Metodología de la Investigación, quinta edición. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. ISBN: 978-607-15-0291-9, 613 páginas.

Horacio (2005), en Comunicación organizacional interna:

Jiménez, Jesús. (1998). La Comunicación Interna. España, Díaz de Santos, S.A.

Luhmann, Niklas y DE GIORGI, Raffaele (1998). Teoría de la sociedad. México: Universidad Iberoamericana.

Maridalia, Maldonado (2012) en su artículo: “¿Qué es la Comunicación Estratégica?

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en

comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: Euprera/Dircom

Pardo, Luis Ernesto (2017). Herramientas para la gestión de la comunicación en Komatsu Colombia S.A.S. Universidad Santo Tomás, Bogotá, pág. 33.

Peña, Beatriz; Caldevilla, David y Batalla, Pablo (2016). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. No.134, Ecuador, abril – julio de 2017.

Preciado-Hoyos A. y Guzmán-Ramírez H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. (p.128-159.)

Puchol, (2007), Dirección y Gestión de recursos humanos, 7ª edición, Cap. 8 Rovere, M. (2012). Debate on Primary Health Care. Saúde em Debate, 36(94), 327-342 pág. 334

Rafael Alberto Pérez, presidente fundador del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación- (2001) ” (p.133).

Reyes, Julio (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, No. 40. ISSN 1668-5229.

Robbins, S. (2005). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Rovere, M. (2012). Debate on Primary Health Care. Saúde em Debate, 36(94), 327-342

Ruíz, José y Berganza, Rosa (2005). Investigar en Comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social. McGraw Hill Interamericana, España. ISBN 84-481-9825.

Salas (2013) Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia”,

Stake, Robert E. (2007). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, S.L., Madrid. ISBN 978-847112-422-7.

Stephen P. Robbins (2005) cita en su texto “Administración” que “Los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional

Yin, K. R. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Vol. 5, Third Edition, U.S.A.: Ed. Research Methods Serie.

ANEXOS

14.1 ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN EN EL GRUPO TORREÓN

<p>1. ¿ Como percibe usted que es el proceso de comunicación en el Grupo Torreón?</p> <p>1.1 Ascendente 1.2 Descendente 1.3 Horizontal 1.4 Ninguna de las anteriores</p> <p>2. ¿Cómo considera usted que se esta dando el proceso de informar dentro del Grupo Empresarial Torreón?</p> <p>2.1 Transformación de lo que se quiere comunicar en información 2.2 Procesamiento de la información a través de la tecnología 2.3 Ninguna de las anteriores</p> <p>3. ¿Podría indicarnos como ve usted que se realiza el proceso de comunicación en el Grupo Torreón?</p> <p>3.1 No es claro el proceso 3.2 No conozco el proceso 3.3 Se planea lo que se va a comunicar 3.4 Se gestiona la comunicación de lo planeado 3.5 Ninguna de las anteriores</p> <p>4. ¿Cuáles de estos problemas, considera usted que se presentan en el Grupo Torreón?</p> <p>4.1 No se controlan los flujos de información, porque todos comunican lo que les parece 4.2 Se generan conflictos, por falta de comunicación</p> <p>5. ¿Cómo considera usted que se comunica dentro del Grupo Torreón?</p> <p>5.1 Se le cuenta a todas las areas y empleados lo que la empresa esta haciendo 5.2 Solo se le cuenta a algunos 5.3 Se cuenta con intercambio de informacion fluido entre todas las áreas 5.4 La información que provee la empresa, motiva a los empleados a realizar mejor su trabajo 5.5 La comunicación que desarrolla el Grupo, favorece la productividad de los trabajadores y las dependencias de la empresa 5.6 Ninguna de las anteriores</p> <p>6. ¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted que el Grupo Torreón, le ha dado a conocer, mediante sus comunicaciones cotidianas?</p> <p>6.1 Cultura Organizacional 6.2 Objetivos estrategicos 6.3 Mision 6.4 Vision 6.5 Valores</p> <p>7. Frente a la comunicación del Grupo Torreón cuales de los siguientes elementos usted conoce</p> <p>7.1 Se cuenta con una oficina de comunicación 7.2 Se tiene presupuesto especifico para el desarrollo de la labor de comunicación 7.3 Se cuenta con herramientas de gestión de la comunicación 7.4 Se fomenta las habilidades de comunicación en los Directivos 7.5 La comunicación se realiza de manera eficiente en terminos de pertinencia, en el momento adecuado y en todas las direcciones</p> <p>8. ¿Cuáles de las siguientes actividades le ha dado a conocer a usted a través de la comunicación al interior del Grupo Torreón?</p> <p>8.1 Jornadas de inducción 8.2 Socialización de sus funciones y tareas del puesto de trabajo 8.3 Noticias inernas de la empresa por medio de boletines o correos 8.4 Ninguna de las anteriores</p>

9. De los siguientes beneficios, cuales conoce usted que existen en el Grupo Torreón?

- 9.1 Capacitaciones
- 9.2 Planes de formación
- 9.3 Celebraciones de diferentes eventos
- 9.4 Premios por cumplimiento del plan de trabajo
- 9.5 Ninguna de las anteriores

10. De acuerdo con las obras que desarrolla el Grupo Torreón, que conoce usted respecto de:

- 10.1 Proyectos ya finalizados
- 10.2 Proyectos en construcción
- 10.3 Proyectos que se vayan a realizar

11. De los siguientes aspectos. ¿Cuáles conoce usted que son tenidos en cuenta dentro del Grupo Torreón?

- 11.1 Reconocimiento por su buen desempeño en una actividad
- 11.2 Recomendaciones y sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades
- 11.3 Propuesta de oportunidades de mejoramiento laboral, debido a su buen desempeño
- 11.4 Ninguna de las anteriores

12. ¿Con cuales de los siguientes valores se ha sentido participe en el desarrollo de sus actividades?

- 12.1 Calidad
- 12.2 Respeto
- 12.3 Tolerancia
- 12.4 Honestidad

13. De acuerdo a la experiencia que ha obtenido al interior del Grupo Torreón, selecciones las siguientes situaciones con las que se siente identificado:

- 13.1 Calidad en el desarrollo de sus actividades
- 13.2 Compromiso para entregar a tiempo sus obligaciones
- 13.3 Aumento del grado de experiencia y eficiencia en las funciones desempeñadas.

14. Mediante cual canal de comunicación usted se entera de las novedades que se generan al interior del Grupo Empresarial Torreón:

- 14.1 Correo electronico
- 14.2 Pagina web
- 14.3 Redes sociales (instagram, twitter, facebook, etc)
- 14.4 Chat corporativo
- 14.5 Google Meet