

CAPÍTULO III

Gestión de intangibles y la efectividad de la comunicación en sus procesos

Mgs. Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez
Docente titular- Facultad de Administración
Universidad de Guayaquil

Introducción

Con el transcurso de los años, la gestión del talento humano, ha dado un cambio de un modelo tangible a un modelo intangible que radica precisamente en la evolución del conocimiento humano. El pasado, que dio lugar a la aparición del capitalismo, era integrado por más elementos tangibles que intangibles, pero a medida que avanza la estructura de las relaciones humanas, los capitales que lo integran van siendo cada vez más inmateriales (Matías, 2015).

Esta transformación involucra, cada vez más los intangibles propios del conocimiento, el cual alcanza las relaciones y experiencias humanas que son alteradas por la revolución digital. Para Damodaran (2009), el grave problema de los intangibles es que por su naturaleza inmaterial es difícil cuantificar su impacto y los mismos son de suma importancia para la toma de decisiones por encima de los rubros designados para tales efectos.

Los intangibles, presentan más dinamismo y flexibilidad, con mayor capacidad holística y de ensanchar y descentralizar empresas, de hacerlas crecer más rápidamente entre redes, emprendedores y nuevos mercados. Los valores inmateriales se introducen perfectamente en los nuevos paradigmas científicos, económicos y sociales. Son fuentes de mayor utilidad y valor para todos los agentes

económicos, así como en otros terrenos para los agentes sociales y políticos. Por todo ello, los activos intangibles empezaron a ser valorados y encajan gerencial y contablemente en todas las empresas (Matías, 2015). Lo que ha dado como consecuencia muy altos márgenes de subjetividad, y por tanto de error.

Existen varias denominaciones de los activos intangibles y estos están relacionados con conceptos de relevancia como: marca; cliente fidelizado; patentes; derecho de autor; recursos humanos; cultura corporativa; entre otros. Las tres áreas tradicionales con las que más se articula a los activos intangibles son: capital humano; capital relacional y capital corporativo. Se identifican también con la formación y capacitación de los mercados para acceder a innovaciones tecnológicas y a los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Los intangibles no han sido consecuencia de ningún diseño estratégico sino resultado de la praxis, de la búsqueda de respuestas a problemas o necesidades en la mejora de las organizaciones (Timoteo, 2015).

Desde la década de los ochenta, las grandes corporaciones comienzan a operar en un mercado global y se van encontrando con dificultades en varios mercados nuevos, por lo que su objetivo es lograr que los empleados se familiaricen con las exigencias en nuevos países sin perder su originalidad, modos de operar con las instituciones financieras locales, para ir creando ventajas competitivas que les permitan diferenciarse, dando espacio a los intangibles con un peso creciente en la estructura empresarial y en la economía universal.

Como menciona Losada (2013), se ha realizado un cambio radical hacia un juego de intangibles puesto en marcha a partes iguales por las organizaciones y por el conjunto de sus stakeholders y donde son de vital importancia tres factores: la capacidad de comunicar de forma eficaz, activar la vertiente emocional ante los públicos y mantener con ellos unas relaciones continuadas, fieles y satisfactorias, este escenario permitirá enfrentarse a los malos momentos cuando lleguen.

Talento Humano

El talento humano es el intangible que crea valor a la organización. Toda organización que se considera inteligente, dinámica, con buen ambiente laboral debe dar prioridad al desarrollo del talento, el cual permite que las personas se comprometan con su trabajo y obtengan resultados excepcionales en el tiempo. Explica Cruz Lablanca (2015), que el talento individual tiene tres componentes: capacidad, compromiso y acción. La capacidad se refiere al conjunto de comportamiento, habilidades, aptitudes y competencias; el compromiso se refiere al grado de involucración hacia la institución y por último la acción se presenta como la acción necesaria para conseguir resultados, es la rapidez o velocidad para adaptarse a los continuos cambios surgidos en el entorno.

El talento humano es el socio estratégico de la empresa, pues son ellos quienes se adaptan al entorno cambiante y están capacitados para desarrollar estrategias exitosas, además los llamados hacer realidad el proyecto institucional a través de sus diversas funciones o actividades diarias. Siendo tal el valor del talento es conveniente brindarles formación continua que les permita su desarrollo personal que tendrá impacto en su desempeño organizacional (Mondy & Noe, 2005).

En el caso de las instituciones de educación superior, no contar con una correcta preparación en la gestión humana, limitaría el potencial y el desempeño del colaborador, por lo cual en muchas ocasiones les es imposible realizar ciertas actividades. Se deben considerar los beneficios de los programas dirigidos al talento humano, tales como mayor conocimiento, desempeño, moral elevada, proactividad ante la toma de decisiones y solución de conflictos. Una mejor formación beneficiaría el estilo de liderazgo, así como la calidad en el trabajo.

En la actualidad el talento humano es considerado fundamental en el desarrollo económico a nivel empresa y a nivel país, por lo cual el pensar en el perfeccionamiento y progreso de los colaboradores se ha convertido en una gran

inversión, estos suelen ser entes claves para el éxito empresarial y así lo ha demostrado la historia con países como Japón que su transformación inició con el fortalecimiento del mercado interno y luego internacionalmente (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013). Por otro lado es importante determinar las necesidades internas y externas del talento humano, que permita incrementar la competitividad empresarial (Alles, 2006).

Según Medina (2016), “Utilizar la red para encontrar talento, o servirse de ella para vender producto o servicios en cualquier parte del mundo, son sólo dos pequeñas utilidades entre las muchas que las nuevas tecnologías puede aportar” (p.12). El talento humano es valorado y potencializado cada vez más en el mundo entero y la tecnología con sus diversas aplicaciones ayudan al éxito de su gestión.

La Comunicación en la Instituciones

La comunicación es el proceso básico necesario para el funcionamiento de cualquier tipología de organización. Está considerada como una herramienta clave, ya que permite la actividad de la institución, tiene su base en el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones. El estilo de comunicación se desarrolla en una empresa según el tipo de cultura dominante en las organizaciones.

La comunicación estará conformada por el conjunto de mensajes que se intercambian tanto con su público externo como interno. Toda empresa necesita de la comunicación para atender las expectativas y las necesidades informativas que se generan con sus públicos vinculados. De la buena comunicación depende su supervivencia en el mercado.

En los últimos años la globalización, la liberalización de los mercados exigen que la organización actúe como un sistema abierto en el que interactúan todos los miembros integrantes. Ante estos acontecimientos el concepto de empresa ha sufrido una evolución, antes su misión era netamente de producción y ahora se ha

convertido en un ente social. Esta evolución implica un mayor involucramiento de la comunicación como medio sustentable para la transformación.

El desenvolvimiento de la comunicación ha transitado por grandes cambios, hasta 1930 la información fue estudiada desde el ámbito de los saberes humanísticos (Historia, Filosofía, Literatura, Política y Derecho), a partir de los años 30 se comienza a estudiarla con los métodos empíricos y cuantitativos de la Sociología. Después 1950, se orienta en la búsqueda de una ciencia propia de la comunicación basada en corrientes de Europa, Estados Unidos, apoyada por Rusia, Japón y algunos países de América Latina (Martín, 2003).

Es difícil entender el mundo actual sin la presencia de la comunicación. El contexto histórico actual sigue siendo definido como la sociedad de la comunicación y el conocimiento. El mundo actual reconoce de forma cada vez más clara la importancia que el intercambio de información tiene en la propia configuración de la realidad. La comunicación hace posible el comercio, genera comportamientos en sujetos y organizaciones, se encuentran en la base de buena parte de las decisiones y multiplica las relaciones sociales e incluso las hace posible (Losada, 2013).

La comunicación es parte importante de la explicación de cómo es y cómo funciona nuestro planeta. Se puede trasladar este papel central de la comunicación al mundo de las organizaciones. Ahora, ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios; se trata más bien de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes, se trata de transmitir sensaciones y lograr una identidad emocional con los públicos, de comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o que incluso participen en su realización. (Losada, 2013)

La función de la comunicación cada vez tiene mayor relevancia en las entidades e influye en su estilo de dirección, considerándola como el instrumento indispensable en la gestión de la organización. Los líderes empresariales son los encargados de informar sobre los acontecimientos internos y externos. El proceso de comunicación

es uno de los aspectos categóricos para el buen funcionamiento de toda empresa en cualquier industria que se desarrolle, por eso se debe formalizar las herramientas de comunicación a través de un plan estratégico de comunicaciones que deben ir diseñados de acuerdo al público al que se dirigen y monitoreados regularmente para obtener la eficiencia deseada en todos los procesos de las instituciones.

Existen muchos conceptos de comunicación, y varían de acuerdo al autor, esto ha llevado a demostrar “que cada uno de nosotros suele entender por comunicación cosas diferentes, y lo que es más grave, cosas diferentes que sirven para resolver cuestiones y problemas también diferentes” (Pérez, 2001, p.419).

Bueno (2012) define la comunicación como la información que relaciona dos partes o miembros de la organización (emisor y receptor), a través de un determinado canal, con la posibilidad de que haya retroalimentación o contraste de datos entre ambos (feedback), lo que puede transformar las relaciones. Lam (2013) define: “Comunicación es poner en común gustos, ideas, acciones, etc., que persigue, sobre todo, escuchar y aprender de los públicos, para luego compartir” (p.50).

Hervás (1998) concibe la comunicación como:

El proceso a través del cual una persona o personas transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos (p.12).

Lo anterior implica que todo proceso de comunicación conlleva una transferencia de información y una búsqueda de retroalimentación.

La comunicación es de suma importancia tal como lo indica Trelles (2014):

...el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello, el aumento de motivación y participación de los públicos entre ellos, y de manera destacada, los trabajadores, así como la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia, de control interno (p.15).

Según Elías & Mascaray (2003) “La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo” (p.55). Una empresa concienciada no cuestiona la necesidad de comunicar- porque, sencillamente, sabe que no hay otra alternativa. La gente se muestra más inclinada hacia las instituciones que conoce mejor. No hay que tender únicamente a informar sino también a formar y a mantener unas relaciones constantes.

Comunicación interna

En la actualidad las empresas están inmersas en mercado muy competitivo y operan en un gigantesco escenario a la vista de la opinión pública y su éxito viene determinado no sólo por su actuación en el mercado, sino también por lo que los diversos públicos de ese mercado opinan sobre ellas, es así como la comunicación interna se convierte en un puntal, donde la información, el conocimiento y la creatividad son recursos estratégicos para hacer frente a la competencia y a los clientes exigentes.

Según Álvarez (2007), solo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas a su éxito, el que se traduce en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio por ser la base sobre la que se generan todas las demás comunicaciones.

Sobre la perspectiva de comunicación interna, la relación entre organización y comunicación amplía la visión de la propia organización. Es preciso enfocarse en aspectos importantes como la diversidad, las diferencias culturales, entre otros que hacen parte de lo que se entiende por ambiente interno de las organizaciones. A partir de él, una organización se hace, se identifica y se vuelve viva. Una nueva

mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables.

La efectividad en la comunicación interna es un trabajo de todos los miembros de la empresa, es decir existe una responsabilidad compartida, por tal motivo es indispensable que se desarrollen las habilidades de la comunicación de todas personas que constituyen la empresa sin importar el nivel jerárquico. Algunos colaboradores tienen más influencia por su posición en la organización y la información que manejan, pero todos son parte activa en la comunicación institucional interna.

La efectividad del proceso de la comunicación interna es importante porque las habilidades para la comunicación permiten aprovechar la amplia gama de talentos. Si dentro de las instituciones se encuentra trabajando un personal comprometido y a gusto con lo que hace, esto traerá como resultado un buen trato con el cliente externo, lo que permitirá llevar una relación sostenida y futura.

Según Villafañe (2008) “la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un organismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa” (p.254). La comunicación interna es el proceso comunicativo que se da en el interior de la empresa y es allí donde se coordinan las acciones, tareas, se orientan las conductas interpersonales y se construyen los valores de la cultura organizacional. Según Trelles (2014) “la comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone” (p.93).

Es así que la comunicación interna se enfoca al desarrollo de las relaciones humanas que se dan dentro de las instituciones en todos sus niveles ascendentes, descendentes y transversales, adaptándose a sus particularidades para que se convierta en la herramienta de vital importancia dentro de las empresas. La comunicación que se da en direcciones de abajo hacia arriba presenta por lo general

muchas dificultades en todas las empresas, especialmente en las públicas, donde existe una gran burocracia en todos sus procesos y es donde debe ser de mayor ayuda la comunicación interna para eliminar los obstáculos, facilitando que todos sus miembros estén alineados al objetivo común de la organización con un equipo comprometido y motivado.

La comunicación interna ejerce una función sustancial dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura (Brandolini, González & Hopkins, 2009). De acuerdo a Urbiola (2009), "La comprensión de la dinámica organizacional va a partir de la comunicación, asumiéndola como un elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional" (p. 2), lo que significa que la comunicación interna es un elemento indispensable que permite que la empresa logre manejar una dinámica empresarial de calidad.

La efectividad de la comunicación interna de una institución, de una empresa o compañía está supeditada a la importancia que se le dé a este rubro que debe dejar de verse como un gasto sino más bien como una inversión. Del Pozo indica que es (2004, p. 262): "Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva, es integrar, representar, escuchar, crear equipo".

La comunicación interna de una empresa debe ser continua y debe ir de la mano de la estrategia de la organización, por tal motivo es necesario un diagnóstico interno de cómo funciona la comunicación interna. La medición tiene un papel clave dentro de la comunicación interna permitiendo conocer la efectividad de la campaña y de las herramientas de comunicación. (Cabanas & Soriano 2014).

Por todo lo expuesto, se infiere que las empresas necesitan mantener una incesante retroalimentación con sus colaboradores, escuchar sus opiniones y perspectivas sobre diversos temas que estén relacionados con el entorno de las entidades. Una correcta comunicación interna debe ser medida periódicamente para evaluar su gestión y redefinir estrategias involucrando a los colaboradores en el proyecto empresarial, incrementando su sentido de pertenencia, compromiso e identificación con la cultura institucional si no lo consigue la empresa naufragará.

Eficacia y eficiencia de la comunicación

La eficacia se traduce como la destreza de lograr los objetivos sin considerar los recursos a utilizar, mientras que la eficiencia sí considera la optimización de recursos; la primera conlleva al crecimiento y al éxito y la segunda a la rentabilidad (Ediciones Díaz de Santos S.A., 2006).

Para Bueno (2012), la eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y en consecuencia de cómo la organización se adapta permanentemente a su entorno. La eficiencia se enfatiza en los resultados logrados optimizando los costos con el cumplimiento de las metas. Para tener una comunicación efectiva, por lo tanto, es necesario considerar cada parte de ella, cuidar sus aspectos verbales y no verbales, pues la transferencia de la información, desde el emisor hasta el receptor define la coherencia del mensaje; sin embargo, son pocas las personas que se comunican de manera efectiva (Varona, 2008).

Sin una comunicación efectiva es imposible controlar el ambiente laboral y lograr los objetivos institucionales, pues cada miembro velará solo por sus intereses, la coordinación será imposible, y el flujo de información, nulo. Una comunicación efectiva se da en todas sus formas de transferencia: vertical a fin de mantener informado al sector operativo, horizontal para que exista transferencia de información entre los departamentos del mismo nivel e inversamente, de abajo hacia arriba, con el fin de que exista retroalimentación. Es de suma importancia transmitir

los objetivos organizacionales y definir el rol que juega cada individuo en su cumplimiento, para crear compromiso.

Los directivos actuales conocen la importancia de una comunicación efectiva; sin embargo, aplican estrategias pobres de fortalecimiento corporativo, debido a la falta de tiempo. A veces, el lugar o contexto donde se da la comunicación, no es el más adecuado lo que impide una comunicación efectiva. Las diferencias culturales, de idioma, estatus, niveles jerárquicos o nivel de conocimiento, no permiten que se tenga una misma percepción ante un evento. A estos aspectos internos se le suman aquellos del entorno como el ruido y la sobrecarga de información. Para mejorar la efectividad en la comunicación se deben fortalecer o desarrollar las habilidades individuales y organizacionales, especialmente el sentido de escucha (Griffin, 2011).

Barreras en la comunicación

Blanco & Lobato (2010) definen las barreras de la comunicación como aquellos obstáculos o interferencias que pueden alterar la transmisión del mensaje, llegando incluso a impedir la comprensión de los mismos. Las llamadas barreras de comunicación o también conocidas como ruido o interferencias, son aquellas que se interponen en el proceso de comunicación afectándola parcial o totalmente. De acuerdo a su origen e incidencia se clasifican en: barreras semánticas, las cuales aparecen cuando el significado de las palabras es diferente para el emisor y el receptor y la estructura total del mensaje no ayuda a expresar el significado que se desea. Estas barreras presentan mayores inconvenientes cuando el mensaje se transmite de forma escrita por los errores gramaticales.

Las barreras físicas inciden en el medio utilizado para enviar y recibir el mensaje, estas barreras pueden ser técnicas cuando se utilizan artefactos como medio de transmisión; ambientales cuando existen distorsionantes en el ambiente, como por ejemplo exceso de ruido donde se está llevando a cabo la comunicación lo cual hace que el mensaje no se capte con rapidez y efectividad o exceso de luz cuando

la comunicación se lleva mediante imágenes. Para evitar estos inconvenientes es necesario elegir el medio adecuado para enviar el mensaje, poniéndolo a prueba previamente.

Las barreras fisiológicas son problemas físicos en los órganos bucales que afectan la fonación y audición de los sujetos intervinientes en la comunicación. Cuando una de las dos partes tiene malformaciones en la boca, no emite sonidos, o tiene dificultad para emitirlos, también se incluyen enfermedades respiratorias como la gripe que afectan el tono de voz. En cuanto a la audición, esta barrera se da en problemas de sordera. En las barreras físicas para leer o escribir, los problemas se dan principalmente en la visión o en las manos. Para sobrellevar estas barreras es necesario usar otros medios de comunicación para los sentidos no afectados.

Las barreras psicológicas consisten en las diferencias existentes entre las personas al percibir el entorno y sus divergencias en cuanto a su personalidad, carácter y experiencias; cada factor del entorno forma a cada sujeto y su manera de percibir el mundo de modo individual se denomina marco referencial. La comunicación en muchas ocasiones puede afectarse negativamente cuando existen diferencias de personalidad entre el emisor y el receptor, esto trata de los prejuicios que hacen subvalorar las opiniones o el mensaje que es transmitido por alguien diferente. La falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con sus propios intereses también promueven estas barreras.

La actitud negativa y la falta de empatía suelen ser las barreras psicológicas más frecuentes que bloquean la comunicación. Bueno (2012), define la actitud como la disposición de ánimo manifestada por la persona que supone un cierto modelo de comportamiento, cuando éste es negativo se bloquea la comunicación. Roche (2004), define la empatía como la capacidad de sintonizar emocionalmente y también cognitivamente con los demás y supone la base sobre la cual se generan unas relaciones interpersonales positivas.

Estas barreras se pueden superar evitando crear juicios de valor previo, con empatía y atención, considerando los diferentes puntos de vista, con confianza, encontrado similitudes entre las opiniones y escuchando con atención.

Las barreras ideológicas están relacionadas con los aspectos socioculturales y formas lingüísticas; las palabras usadas por una persona transmiten su ideología social y tienen rasgos del grupo al que pertenece, preferencias políticas, creencias, entre otras. Estas barreras hacen referencia a las diferencias sociales en cuanto al significado de las palabras.

En la comunicación interpersonal y de colectivos, es necesario que el emisor considere las características ideológicas (creencias, nivel social, inclinaciones políticas intereses) del o los receptores. Para superar estas medidas es urgente una investigación previa de los rasgos sociales y culturales del receptor, respetarlas, pensar en cómo afecta el mensaje que se va a transmitir y evitar palabras que pueden darles significados negativos. (León, 2005).

Además de las barreras ya mencionadas (técnicas, semánticas y humanas) también existen aquellas que se encuentran en las organizaciones y que las afectan negativamente, como paradigmas, rechazo de información, intereses y acepciones personales, credibilidad, habilidades comunicativas, clima laboral y complejidad de los canales (Boland, 2007). Las barreras de la comunicación que distorsionan la esencia del mensaje, se las puede clasificar de acuerdo a los elementos que intervienen en el proceso, siendo así que la fuente no obtiene el mensaje completo, el receptor no capta correctamente el mensaje al no poner atención, el canal elegido no es el adecuado para el tipo de mensaje, el mensaje adquiere aspectos innecesarios que lo hacen ambiguo y no elegir el lugar adecuado para la transmisión (Reyes, 2004).

Una pobre comunicación ocasiona múltiples inconvenientes organizacionales y personales. Las barreras de comunicación suelen estar relacionadas a la habilidad de escuchar, en este caso éstas se dan por desinterés en el tema, distracciones,

limitaciones en el lenguaje, bajas transmisiones, contestaciones adelantadas, prejuicios y desconocimiento. Para superar estas falencias es necesario diseñar estrategias de procesamiento de información (Dalton, Dawn, & W., 2006).

El rumor es la comunicación que proviene de fuentes no conocidas, se desarrolla debido a situaciones confusas pero muy importantes en un lugar determinado, estos distorsionan la información, creando desconfianza e incertidumbre. Normalmente se realiza en conglomerados informales que no manejan las fuentes comunicacionales en la organización, surgen por la deficiencia en la transmisión de información de la alta gerencia hacia los niveles inferiores, esta deficiencia ocasiona un vacío, y este tipo de comunicación lo suple.

Contar o no con un plan comunicacional y canales definidos organizacionales da la oportunidad a la existencia del rumor, el cual se transfiere de forma rápida pues se hacen en base a temas de interés, el mismo rumor puede llegar a varias personas simultáneamente por diferentes canales, comúnmente no son planeados a excepción que sean realmente mal intencionados, son creíbles, aunque no se conozca su procedencia. Un rumor no siempre es malo, pues en ocasiones se realizan en base a temas positivos o esperanzadores.

A pesar de que los rumores pierden detalle y muchas veces se transforman con forme avanzan de persona a persona, suelen ser utilizados como una estrategia comunicacional por su rapidez, sin embargo, al emplearlo se debe tener mucho cuidado pues una vez puestos sobre la mesa se pierde el control en cuanto a la difusión, es decir un mensaje positivo puede distorsionarse convirtiéndose en uno negativo o ser sobrevalorado (Fernández, 2008).

En las empresas, independientes del tipo que sea, la forma de disminuir la creación de rumores es a través de canales internos de comunicación efectivos y múltiples, es decir, los suficientes para llegar a cada miembro de la organización. Cuando existe estabilidad laboral, información clara y oportuna por parte del superior

inmediato y confianza en los directivos, la aparición de rumores es casi nula, pero al circular en el ambiente organizacional es difícil controlarlo, refutarlo o ignorarlo; por ello es recomendado utilizar los canales oficiales de información interna, aquellos establecidos en el plan comunicacional, aquellos en los que confían los colaboradores, de no contar con estos canales y al palpar que está afectando a la colectividad, se sugiere publicar en la pizarra informativa un documento firmado por la máxima autoridad, esclareciendo la situación, mientras que si solo afecta a un departamento puede ser firmado solo por el jefe máximo del mismo y de ser necesario el mayor directivo. Se debe conocer que los rumores no son privilegio de un ente en particular, pues se dan en la sociedad y los medios masivos ayudan a disiparlos y aclararlos (Mínguez, 1999).

El rumor es una forma de comunicación muy difícil de detectarlo y sobrellevarlo, sea que se conozca o no su existencia, se transmite rápidamente y guarda credibilidad para quien lo escucha, está lleno de detalles al inicio, pero luego se hace más simple. Éste pasa de un sujeto a otro de forma oral sin contar con fundamentos o bases que lo validen, en la transmisión intervienen varios factores comunicacionales. El rumor tiene tres características bien definidas: el medio de transmisión es oral, la información en el mensaje es de un tema específico y es de importancia para el o los receptores involucrados; además se establecen tres tipos de rumores como: el desiderativo (deseos y esperanzas), el fantasma (a base de preocupaciones) y el agresivo (originado por el desprecio hacia alguien) (Instituto Interamericano, 1958).

Las líneas de acción por parte de la administración ante el rumor son aceptar y entender las organizaciones informales, estudiar los efectos sobre las acciones a tomar, integrar los intereses de los grupos y evitar que las acciones realizadas inquieten de una u otra forma a la organización. Para manejar el rumor se debe tener tacto, saber qué hacer y cómo hacerlo, realizando un seguimiento de la cadena del rumor, intentando determinar de dónde proviene y por qué se produjo para así poder eliminarlo. Se deben informar hechos concisos y fiables que le resten

validez, además de trabajar o informar a los líderes e influenciar para que persuadan e informen con la verdad, combatiendo así el rumor (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

El rumor es una proposición específica para ser creída, que se transmite, generalmente, por vía oral; no existe comprobación del mensaje emitido por tanto su contenido suele ser ambiguo. (Urcola. J, Urcola M & Nerea, 2015).

La Comunicación emocional

La comunicación emocional se produce cuando existe inteligencia emocional por parte del emisor logrando conectarse con los sentimientos del receptor, la inteligencia emocional es una habilidad necesaria en el liderazgo que no todas las personas la poseen (Salvador, 2010). El ser humano siempre comunica y en éste accionar se relacionan las emociones, este proceso emocional hace referencia a la capacidad y habilidad de cada persona de entender las emociones de los otros, mejorando así la relación entre los sujetos al ser capaces de compartirlos correctamente a través del lenguaje verbal y no verbal. Cabe recalcar que también existe comunicación emocional a través de internet (Etchevers, 2011).

Actualmente la comunicación emocional es una estrategia utilizada para gestionar emociones y conseguir una comunicación persuasiva. Las instituciones apelan a este tipo de comunicación para generar confianza en el público a través de una estrategia global que crea sentimientos entre el consumidor y la marca o el producto, deseando convertirse en algo imprescindible en el diario vivir. En este tipo de comunicación existen aspectos claves como la confianza, el compromiso y la lealtad.

Es interesante destacar que las empresas tienen la posibilidad de crear o fortalecer las relaciones con el mercado mediante las emociones constituidas, siempre manteniendo la coherencia, los valores y el compromiso empresarial. Todo

transmite emociones, los colores, la música, imágenes y demás acciones dirigidas a las personas (López B. , 2007). La comunicación emocional vincula a las personas a través de sus sentimientos, pasando las barreras de uso racional; para desarrollar esta técnica eficazmente se utilizan las creencias, percepciones, sensaciones y emociones de las personas objetivo (Pintado & Sánchez, 2014).

Las habilidades sociales y el liderazgo

Las habilidades sociales hacen referencia a la capacidad para resolver sistemáticamente un conflicto o problema. Se entienden como las capacidades que poseen las personas para manejar productivamente las relaciones entre los individuos del entorno, aunque es una capacidad con la que normalmente se nace, existen ocasiones en las que se aprenden o desarrollan. Las habilidades sociales más importantes son la empatía, comunicación, la capacidad para establecer relaciones interpersonales positivas con los demás.

Zurita (2011), señala que las habilidades sociales son el conjunto de comportamientos que se presentan en las relaciones interpersonales, permitiendo la consecución de los objetivos propuestos. Estas habilidades se relacionan principalmente con la capacidad de comunicarse correctamente con los familiares, amigos y ambiente laboral. La empatía es poder relacionar los sentimientos de los demás con los propios, siendo capaces de lograr mejores acuerdos y términos.

Por su parte Guilera (2007), expresa que las habilidades sociales permiten conectar personas desde la empatía. López & González (2003), indican que la empatía es el principal elemento en el desarrollo de las habilidades sociales, esta es una habilidad difícil de desarrollar, pues se trata de ponerse en los zapatos del otro sin juzgar, escuchando y comprendiendo sus puntos de vista frente a situaciones específicas.

Delgado (2014), añade por su parte que la empatía como competencia refleja comprender a los demás, pensar en servir, aprovechar la diversidad y tener

conciencia; mientras que las habilidades sociales se basan en la comunicación, solución de conflictos, liderazgo, orientación del cambio, desarrollo de un espíritu colaborador de trabajo en equipo. La empatía permite experimentar y ser parte de sentimientos ajenos, transformando el comportamiento del escucha. Las habilidades sociales admiten tener relaciones provechosas con los demás, sin importar el entorno donde se desarrollan, estableciendo parámetros de conducta frente a las diferentes situaciones (Peñafiel & Serrano, 2010).

La empatía es esencial para el desarrollo de trabajos exitosos, pues todo ámbito personal o profesional requiere de la interacción con otros (Londoño, 2007). Desarrollar la empatía con el receptor o el emisor, no significa abandonar las propias convicciones, pensamientos o decisiones para aceptar las de la otra persona, sino más bien es mantenerse firme en las decisiones, respetando las de los otros, además de sus creencias y motivaciones (Palomo, 2014).

La empatía es una habilidad de inteligencia emocional, es saber escuchar e interpretar las señales no verbales, pero no basta solo con comprender los sentimientos de los demás sino también con saber cómo manejarlos y es ahí donde son necesarias las habilidades sociales para conectarse con esas emociones y generar confianza para enfrentar, principalmente, las situaciones problemáticas.

El líder según Porret (2010), es aquella persona que reúne habilidades sociales, siendo la más importante la capacidad de convencer y motivar a quienes lo rodean, para que actúen de acuerdo a sus instrucciones o deseos, lo respeten y crean en él. El líder está llamado a generar espíritu de equipo, a través del cual pretende desarrollar un sentimiento de integración y afinidades entre los miembros para favorecer la solución de problemas, tensiones y conflictos.

En las organizaciones convendría que el líder desarrolle un estilo de liderazgo democrático, a partir de este estilo según Gil & Giner (2013), el líder permite la

votación y opinión acerca de las decisiones que se van a tomar, considerando prioritario que todos se expresen con libertad.

Conclusiones

- Hoy en día, frente al sinnúmero de cambios fortuitos e inminentes, las organizaciones se enfrentan a muchos cambios en su gestión, la cual no responde ya a los modelos tradicionales que se habían venido dando hasta hace unos años atrás. Se está viviendo la era de la gestión de intangibles, lo cual lleva a considerar que la organización debe incrementar en sus procesos estrategias flexibles y humanísticas que ayude de forma efectiva al desarrollo de las personas y de las organizaciones.
- La comunicación es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de toda entidad, esta misma comunicación debe ser integrada y consolidada como parte de la cultura organizacional, la misma que permitirá que se canalicen no solo los modelos de gestión y objetivos de la organización, sino que también permitirá que se canalicen los errores en la mente y actuaciones de las personas en el desempeño de sus funciones y las relaciones laborales.
- La comunicación debe ser considerada tanto en el entorno exterior e interior, es decir la comunicación interna y externa de las organizaciones, debe ser claramente delimitada y considerarla a esta como una estrategia que va a permitir gestionar los intangibles. Por lo tanto, la comunicación no debe quedar al azar, sino que debe ser intencionada y constituirse en estrategia de gestión.

Referencias

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=FYxjjgmXValC&pg=PA104&dq=el+talento+h>

umano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7_OAhWBJB4KHZJjB_0Q6AEILTAC#v=onepage&q&f=false

- Alsina, M. (1996). Los estudios de comunicación intercultural. *Dialnet*. Obtenido de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-05-alsina.pdf>
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación* (Primera ed.). Barcelona: INO Reproducciones, S.A. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=FDcT54Jmr54C&lpg=PA52&dq=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&hl=es&pg=PA54#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&f=true>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (Primera ed.). Oleiros: Gesbiblo, S.L. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&lpg=PA13&ots=gMlxqZQpY&dq=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&lr&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&f=false>
- Capriotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Capacitación y Desarrollo*, 6. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Carnicero Duque, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en la instituciones educativas*. (Primera ed.). Madrid: CISSPRAXIS S.A. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=Z8dsssG81tYC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+la+comunicacion+en+las+instituciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM5YOV_MTOAhWHXh4KHf5tBeQQ6AEIHDA#v=onepage&q=gestion%20de%20la%20comunicacion%20en%20las%20instituciones&f=false
- Dalton, M., Dawn, H., & W., W. M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). México DF: Cengage Learning Editores. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=Aq16t_jx1TEC&pg=PA91&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIPzAH#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false
- De Miguel, R. (2006). *Fundamentos de la comunicación humana*. San Vicente: Editorial Club Universitario. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ECXX3haWfvQC&lpg=PA94&dq=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&hl=es&pg=PA100#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&f=false>
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: SERVEI Publicaciones. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=dn81dxK0sC&pg=PA11&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7_OAhWBJB4KHZJjB_0Q6AEILTAC#v=onepage&q&f=false

=0ahUKEwjrkNGIltPOAhXMXR4KHSKpBisQ6AEIXTAI#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20corporativa&f=false

Fernández, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea Ediciones. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=NHxrQbpfHpQC&pg=PA76&dq=el+rumor+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB0YOqqsFOAhXLsB4KHZqmAMIQ6AEIQTAAH#v=onepage&q=el%20rumor%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>

García, J. (2015). *Publicidad, comunicación y cultura: Perspectivas teóricas para el estudio de la publicidad* (Primera ed.). Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=U5dFDAAAQBAJ&pg=PT52&dq=Axiomas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCIPepicFOAhWFJh4KHS_ADmoQ6AEITTAJ#v=onepage&q=Axiomas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false

Instituto Interamericano. (1958). *El Rumor Como Comunicacion*. Turrialba: Bib. Orton IICA / CATIE. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=2zEOAQAIAAJ&pg=PA1&dq=que+es+el+rumor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXmL2GqsfOAhWJqB4KHSeHDIsQ6AEIKDAC#v=onepage&q=que%20es%20el%20rumor&f=false>

Jiménez, J. G. (2004). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=KilceG_59dMC&lpg=PA174&ots=TsQat85CQ-&dq=comunicacion%20no%20verbal%20interna&hl=es&pg=PA174#v=onepage&q=comunicacion%20no%20verbal%20interna&f=false

León, A. (2005). *Estrategias Para el Desarrollo de la Comunicación Profesional*. México DF: LIMUSA S.A. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=2yXjdKrQh-4C&pg=PA36&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIHDA#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>

López, M., & González, M. (2003). *Inteligencia Emocional* (Primera ed.). Colombia: Gamma S.A. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=vovb6enLXHUC&pg=PA126&dq=La+empat%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk-_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIHTAB#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false

Martín, F. M. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones* (Segunda ed.). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=4zapIL9ccP4C&pg=PA113&dq=comunicaci%C3%B3n%20interna%20audiovisual&hl=es&pg=PA113#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20audiovisual&f=true>

- Mínguez, A. (1999). *La otra comunicación*. Madrid: ESIC. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=kbK0fzyJFfkC&pg=PA114&dq=el+rumor+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB0YOqqsFOAhXLsB4KHZqmAMIQ6AEIHDA#v=onepage&q=el%20rumor%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA14&dq=el+talent+o+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7_OAhWBJB4KHZjJB_0Q6AEINzAE#v=onepage&q&f=false
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación* (Segunda ed.). Madrid: Dykinson. Recuperado el 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA159&dq=herramientas%20comunicaci%C3%B3n%20interna&hl=es&pg=PA161#v=onepage&q=herramientas%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=true
- Otero, E. (2004). *Teorías de la Comunicación* (Segunda ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=gcs2FaSa20gC&pg=PA113&dq=Teor%C3%ADa+de+Shannon+y+Weaver&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzZfn58bOAhXMmh4KHeRBCs4Q6AEIHDA#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20de%20Shannon%20y%20Weaver&f=false>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (Tercera ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=25MwBQAAQBAJ&pg=PA33&dq=Comunicaci%C3%B3n+emocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-vY7qn9POAhVG0h4KHTDqB_8Q6AEIQjAl#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20emocional&f=false
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Comunicación interna*. España: Vértice. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA23&dq=el+rumor+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB0YOqqsFOAhXLsB4KHZqmAMIQ6AEIKzAD#v=onepage&q=el%20rumor%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Sexta ed.). Madrid - Buenos Aires. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=yFEV7E1iy0IC&pg=PA326&dq=Tipolog%C>

3%ADas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif1dfjptPOAhVCdR4KHT-PDFYQ6AEIKTAD#v=onepage&q=Tipolog%C3%ADas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false

Ricarte, J. M. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva* (Segunda ed.). Barcelona: SERVEI publicaciones. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=kenvqsiK6SEC&pg=PA207&dq=Comunicaci%C3%B3n+publicitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCgMmL9NLOAhVGox4KHf4ABYQQ6AEIRzAH#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20publicitaria&f=false>

Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=-6B6ZSWQ11YC&pg=PA6&dq=Comunicaci%C3%B3n+comercial+y+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjfv5C2iNPOAhUEGB4KHTdrB74Q6AEIKDAB#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20comercial%20y%20marketing&f=false>

Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. RIL editores. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=sBy_LIHZIUQC&pg=PA83&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjrkNGIItPOAhXMXR4KHSKpBisQ6AEIMjAA#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20corporativa&f=false

Varona, F. (2008). *Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización*. España: Netbiblo. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=64iDhLh2-b0C&pg=PA11&dq=comunicacion+efectiva+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiiwr7kvsfOAhXMmR4KHR0pBsgQ6AEIJTAA#v=onepage&q=comunicacion%20efectiva%20en%20las%20organizaciones&f=false>