



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

## **MAESTRÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Título: Estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones**

Línea de Investigación  
Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

Modalidad: Informe de investigación documental

**AUTOR:**

Ing. Elizabeth del Rocío Padilla Santillán

**ASESORA:**

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

Esmeraldas, Ecuador, 2020

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Postgrado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**Título: Estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano  
en las organizaciones**

Autora: Ing. Elizabeth del Rocío Padilla Santillán

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

**DIRECTORA DE TESIS**

---

Mgt. Javier Mosquera

**LECTOR 1**

---

Mgt. Alexandra Bautista

**LECTORA 2**

---

Mgt. Yanina Basurto Roa

**COORDINADORA DE  
MAESTRIA DE GESTION  
DE TALENTO HUMANO**

---

Mgt. Alex Guashpa Gómez

**SECRETARIO GENERAL  
PUCESE**

---

Esmeraldas, Ecuador, 2020

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Ing. Elizabeth del Rocío Padilla Santillán portadora de la cédula de ciudadanía No. 080295980-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Elizabeth del Rocío Padilla Santillán

CI: 080295980-9

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Mgt. Mercedes Sarrade Peláez portadora de la cédula de ciudadanía No. 1703050409 en calidad de directora de tesis, cuyo título es **ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.**

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de postgrado.

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez.  
**DIRECTORA DE TESIS.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios por darme la vida y la oportunidad de cumplir otra meta académica, a mi esfuerzo, dedicación y de manera especial a mi querida madre Bélgica Rita, quien ha sido la persona que siempre ha confiado en mí y me dio el apoyo económico y moral que necesitaba.

A mi hijo Mathias, por ser mi inspiración para superarme y se sienta orgulloso de su madre.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por darme la oportunidad de realizar mis estudios de postgrado y a todos los docentes que me enseñaron con ética y profesionalismo cada una de las cátedras.

Agradezco a mi querida asesora Mercedita, por su apoyo y guía para el cumplimiento de la tesis.

Agradezco a mi querida coordinadora Yanina, quien siempre demostró interés y preocupación para que cumpla con cada proceso de la maestría.

# **Título: Estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones**

## **RESUMEN**

Las organizaciones se plantean objetivos a largo o corto plazo, y para alcanzarlos requieren de estrategias de comunicación, cuando las actividades no están desarrollándose como se debe y la curva no está en crecimiento se identifican todas las amenazas para cumplir dichos objetivos. El gerente junto con el departamento de talento humano analizan cuales son los mecanismos para aplicar los procesos de formación y capacitación dirigida al personal administrativo y operativo.

Siendo una investigación documental la metodología que se aplicó es cualitativa, se procedió a la revisión de datos bibliográficos como los libros, artículos, tesis de maestrías, entre otros de varios autores que han publicado información importante sobre estrategias de comunicación y herramientas de capacitación al talento humano, en cuanto al tipo de investigación fue considerada descriptiva.

Entre los principales resultados obtenidos se revisaron y analizaron sesenta documentos bibliográficos pero los que aportaron para la realización de esta investigación fueron treinta y cinco y se destacan los libros del autor Idalberto Chiavenato sobre administración de recursos humanos (2000), Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición (2006). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición (2007), Gestión del Talento Humano, Tercera Edición (2009) y de la autora Martha Alles sobre estrategias de comunicación y Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas.

La tesis de maestría (2014) de Sara Alcívar de la Universidad de las Américas titulada plan estratégico de comunicación para la gestión de riesgos y seguridad del personal académico-administrativo de la UDLA Granados y la tesis de maestría (2016) de Patricia Lasso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, titulada plan de capacitación para el talento humano administrativo y operativo para cada puesto de trabajo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas. El artículo de la revista científica Dominio

de las ciencias (2017) de Harold Oyarvide, Edwin Reyes y Montaña titulado la comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Los canales de comunicación que más se utilizan son los creados en las instituciones como las aplicaciones móviles app, el correo o intranet porque se encuentra la información detallada de todos los procesos de capacitación para el cliente interno y externo, además de servicios o productos que ofrecen.

Las herramientas de capacitación que han impactado en las organizaciones son los seminarios o Learning, las cuales han permitido que los colaboradores se integren. Las impartidas en portales web en el Ecuador como las de socio empleo, son gratuitas y las empresas outsourcing que son especialistas en realizar capacitaciones y hacer el seguimiento, estas tienen un costo más elevado pero el resultado es positivo. En general la capacitación debe contar con el compromiso y voluntad de los trabajadores en realizarla y comprometerse en mejorar antiguas competencias que no aportan a la empresa.

Se considera necesario que las estrategias de comunicación para informar sobre los eventos educativos sean los visibles para todo el talento humano de las organizaciones como carteleras de información y los mensajes personales por medio del correo.

**Palabras Clave: Capacitación, Comunicación, Talento Humano**

# **Title: Communication strategies in the training of human talent in organizations**

## **ABSTRACT**

Organizations set long or short-term objectives, and to achieve them they require communication strategies, when activities are not developing as they should and the curve is not growing, all threats to meet those objectives are identified. The manager together with the human talent department analyze what are the mechanisms to apply the training and training processes aimed at administrative and operational personnel.

Being a documentary research, the methodology applied is qualitative, we proceeded to review bibliographic data such as books, articles, master's theses, among others, from various authors who have published important information on communication strategies and talent training tools. human, regarding the type of research was considered descriptive.

Among the main results obtained we have that sixty bibliographic documents were reviewed and analyzed but those that contributed for the realization of this research were thirty-five and the books of the author Idalberto Chiavenato on human resources administration (2000), Introduction to Theory stand out. General Administration, Seventh Edition (2006). Human resources management. The Human Capital of Organizations Eighth Edition (2007), Human Talent Management, Third Edition (2009) and by the author Martha Alles on communication strategies and New Approach Dictionary of Competences. The trilogy. The 60 most used skills.

The master's thesis (2014) by Sara Alcívar from the Universidad de las America's entitled Strategic communication plan for risk management and security of the academic-administrative staff of UDLA Granados and the master's thesis (2016) by Patricia Lasso de la Pontifical Universidad Católica del Ecuador headquarters Esmeraldas, entitled training plan for administrative and operational human talent for each job in the Esmeraldas Port Authority. The article in the scientific journal Dominion de las Ciencias (2017) by Harold Oyarvide, Edwin Reyes and Montaña entitled internal communication as an indispensable tool of business administration

The communication channels that are most used are those created in institutions such as mobile apps, mail or intranet because there is detailed information on all training processes for internal and external clients, as well as services or products they offer.

The training tools that have impacted organizations are seminars or Learning, which have allowed employees to integrate. Those given on web portals in Ecuador, such as those of employment partner, are free and outsourcing companies that are specialists in training and monitoring, these have a higher cost but the result is positive. In general, training must have the commitment and willingness of the workers to carry it out and commit to improving old skills that they do not contribute to the company.

It is considered necessary that the communication strategies to inform about educational events are visible to all the human talent of the organizations such as information boards and personal messages through the mail.

**Key Words: Training, Communication, Human Talent**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
CERTIFICACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE FIGURAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	13
Presentación del tema de investigación.....	14
Planteamiento del problema .....	14
Formulación del problema .....	14
Justificación.....	15
Objetivos .....	16
General .....	16
Específicos .....	16
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....	17
Fundamentación teórico - conceptual .....	17
Capacitación .....	17
Objetivos de la capacitación.....	18
Importancia de la capacitación .....	19
Impacto de la capacitación .....	20
Proceso de capacitación .....	20
Técnicas y métodos de capacitación .....	22
Procesos del desarrollo.....	26
Aprendizaje - Enseñanza.....	26
Capacitación e inducción .....	27
Desempeño en la organización.....	28
Capacitación basada en Competencias.....	29
Tendencias de capacitación.....	29
Tecnologías de la capacitación.....	31

Comunicación .....	31
Elementos de la comunicación .....	32
Tipos de comunicación .....	33
Comunicación estratégica .....	33
Canales de comunicación .....	34
Comunicación Organizacional .....	35
Tipos de comunicación en las organizaciones .....	36
Comunicación interna .....	36
Ventajas de la comunicación interna.....	36
Finalidad de la comunicación interna .....	37
Herramientas de comunicación interna .....	38
Importancia de la comunicación interna .....	38
Formas de comunicación interna .....	39
Objetivo del área de comunicación organizacional interna. “Modelo de las cinco íes” .....	40
Comunicación externa.....	41
Retroalimentación .....	42
Plan de comunicación .....	43
Antecedentes .....	44
Fundamentación Legal .....	46
CAPITULO 2. METODOLOGÍA .....	48
Tipo de estudio .....	48
Definición conceptual y Operacionalización de las variables.....	49
Técnicas e instrumentos .....	50
Ficha bibliográfica .....	50
Análisis de datos .....	65
Tabla modelo con palabras.....	65
CAPITULO 3. RESULTADOS.....	70
CAPITULO 4. DISCUSIÓN.....	74
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS .....	81

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.....	67
Tabla 2.....	68
Tabla 3.....	69
Tabla 4.....	70
Tabla 5.....	71

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.....	19
Figura 2.....	21
Figura 3.....	33
Figura 4.....	44

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el fin de conocer por medio de datos bibliográficos de diferentes autores el rol de las estrategias de comunicación en la capacitación de las organizaciones, siendo un aporte para la aplicación externa. La comunicación es la herramienta que sirve para optimizar procesos y el buen funcionamiento de las empresas. En las organizaciones públicas, privadas y mixtas la comunicación interna permite establecer el lazo entre el trabajador y empleador, con el objetivo de cumplir las metas propuestas, beneficiando a la institución.

La comunicación interna es parte importante para el desarrollo de la empresa porque permite el intercambio de información que logra influenciar de forma metódica el conocimiento y comportamiento del talento humano dentro de la empresa, favoreciendo las relaciones interpersonales y mejorando el clima organizacional.

Las estrategias de comunicación que las empresas adopten van direccionadas a los objetivos a corto y largo plazo. Las capacitaciones tienen que programarse anualmente al talento humano, se deben considerar una estrategia determinada de comunicación eficaz, integral y coherente, para que el tema a tratar sea captado de forma exitosa.

Las capacitaciones proporcionan conocimientos, desarrollan habilidades y cambian actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo. Antes de dictar una capacitación se deben conocer los puntos débiles que están afectando el desarrollo de las metas, detectados en la evaluación de necesidades de capacitación.

La capacitación es una estrategia empresarial porque es el principio para trabajar eficaz y eficiente en la empresa, se debe establecer un código entre el emisor y receptor para que el mensaje quede incorporado efectivamente a la cultura del trabajador, permitiendo un trabajo en equipo coordinado.

En la actualidad en las capacitaciones se utilizan materiales de apoyo como audiovisuales y digitales; para facilitar el aprendizaje. Lo importante es crear una forma eficaz de transmitir la información. Existen empresas que cuentan con el departamento de talento humano, pero no son especialistas en programar capacitaciones y contratan profesionales especializados en ofrecer servicios de modo “outsourcing”.

## **Presentación del tema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

En las organizaciones a nivel global y en cualquiera que fuere su giro, las estrategias de comunicación son la base para transmitir los procesos, proyectos u objetivos. La comunicación bien aprovechada, accede a su cumplimiento. En la actualidad es necesario que el personal esté capacitado en los temas estratégicos para el rendimiento laboral, pero estos conocimientos deben ser informados con éxito ya sea de forma teórico y práctico. En consecuencia, toda organización debe cumplir con un plan de capacitación anual, tomando en consideración las necesidades que deben ser establecidas en un diagnóstico previo.

Determinar la problemática de las estrategias de comunicación permite que las capacitaciones en las organizaciones sean enfocadas en medir el progreso del desempeño en el puesto de trabajo. Se deben utilizar los instrumentos de comunicación efectiva, para que el receptor entienda el mensaje de calidad y aclare todas las dudas, de tal manera que genera nuevas actitudes favorables en la empresa.

Una vez elaborado el plan de capacitación, el siguiente nivel es crear una estrategia de comunicación efectiva que cumpla con todas las expectativas del personal, que permite obtener resultados favorables al momento de evaluar a los trabajadores. Ante lo expuesto anteriormente, se plantean la siguiente interrogante:

### **Formulación del problema**

¿Cómo inciden las estrategias de comunicación y cuáles son las herramientas tecnológicas más adecuadas para el éxito y desarrollo de una capacitación del talento humano en las organizaciones?

## **Justificación**

La investigación documental sobre este tema, radica en enriquecer los conocimientos y aplicarlos en el trabajo, en base a las teorías de diferentes autores que han dado su aporte significativo, han sido utilizados para capacitar al personal de una organización y hacen referencia en potenciar las competencias de comunicación interna, las experiencias y conocimientos para desenvolverse en las actividades laborales, dando paso al crecimiento personal y profesional a través del proceso de retroalimentación y gestión empresarial.

El tema de comunicación y capacitación, son dos variables que están ligadas, para generar sentido de pertenencia, actitudes positivas, eleva la moral y mejora el clima en los trabajadores. Es necesario indagar ideologías significativas sobre el estudio de ¿Cómo influye la comunicación en la capacitación?, porque toda organización está sujeta a cambios generados por la tecnología, competencia o economía mundial, es por ello que el talento humano debe estar capacitado para enfrentar nuevos retos.

Realizar el análisis de las estrategias de comunicación en la capacitación, es aplicable y beneficiará a todas las organizaciones que deseen contar con el talento humano motivado a participar en la transmisión de conocimientos, basados en su puesto de trabajo y obtener conocimientos que permitan avanzar en su plan de carrera.

Mediante esta investigación se va a determinar las teorías sobre ¿cuáles han sido los factores que han influido en transmitir la capacitación de manera efectiva?, ¿cuáles han sido los métodos positivos y negativos utilizados para elaborar una capacitación?

Esta investigación pretende analizar la comunicación como una estrategia que se utiliza para capacitar en la actualidad y cuáles mecanismos generan mayor impacto en el trabajador, aumentan y mejoran su rendimiento y el plan estratégico.

Es necesario que las organizaciones elaboren un plan de comunicación interna, donde se establezcan las normas claras para comunicarse entre todos los integrantes de la organización con el propósito de brindar información sobre la misión, visión y los objetivos de la empresa, así como también de los cambios que podrían producirse

## **Objetivos**

### **General**

Analizar la comunicación como estrategia de capacitación del talento humano en las organizaciones.

### **Específicos**

Identificar los factores de la comunicación que han impactado en la capacitación del talento humano en las organizaciones.

Explicar la comunicación estratégica como herramienta para la capacitación del talento humano en las organizaciones.

# **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

## **Fundamentación teórico - conceptual**

### **Capacitación**

En toda empresa pública o privada, la capacitación permite desarrollar, adquirir o actualizar la información y habilidades de los trabajadores. Chiavenato quien es uno de los autores reconocidos por sus destacados libros de administración de recursos humanos, nos indica que:

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. (Chiavenato,2007, p.388)

Según Cota y Rivera (como se citó en Chiavenato, 2007) piensa que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”, es decir que es la formación dirigida al talento humano de cualquier jerarquía, está dirigido a reforzar o modificar las competencias y habilidades del personal, para el desarrollo de la organización.

Según Silíceo (2005) argumenta que el desarrollo de personas sirve para motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura además incrementar el nivel de productividad se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto nuestra sociedad.

## Objetivos de la capacitación

Según Chiavenato los principales objetivos de la capacitación son los siguientes aspectos:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser consideradas las personas.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima satisfactorio entre los empleados aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (Chiavenato, 2000, p.555)

Es uno de los procesos más importantes en una organización y se realiza para suministrar a los trabajadores conocimientos y habilidades para desarrollar sus actividades.

El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización (Chiavenato, 2007, p. 375)

El autor Wayne Mondy explica (Mondy, 2010) “La rotación de puestos (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia” (p. 205). En la actualidad muchas empresas capacitan a un trabajador en diferentes puestos de una misma área y le denominan backup, para cubrir a otro trabajador que se va de vacaciones, período de maternidad, enfermedad, jubilación o despidos.

Todo colaborador que empieza desde un puesto de menos jerarquía aspira hacer carrera en la empresa, por esa razón es necesario que reciban capacitaciones para desarrollarse en otros puestos. Una vez que el trabajador es tomado en cuenta para ascender en la empresa, se siente motivado y genera un ambiente agradable, el trabajo equipo fluye y están comprometidos en cumplir la meta y destacarse para escalar y llegar al nivel máximo de jerarquía.

## Importancia de la capacitación

La capacitación es importante porque desarrolla aptitudes positivas para la organización tales como el trabajo en equipo, fortalece los canales de comunicación interna, liderazgo y mejora el clima organizacional. Los autores Dessler y Valero argumentan lo siguiente:

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de compromiso, integración, motivación, productividad, y solidaridad en el personal de una organización. (Dessler y Valero, 2011, p. 182)

Facilita a los trabajadores el desarrollo personal y profesional convirtiéndolos más integrales. Se descubre quienes son los empleados que no están cumpliendo con los objetivos de su puesto y permite a la empresa que los nuevos trabajadores se adapten rápido a sus cargos.

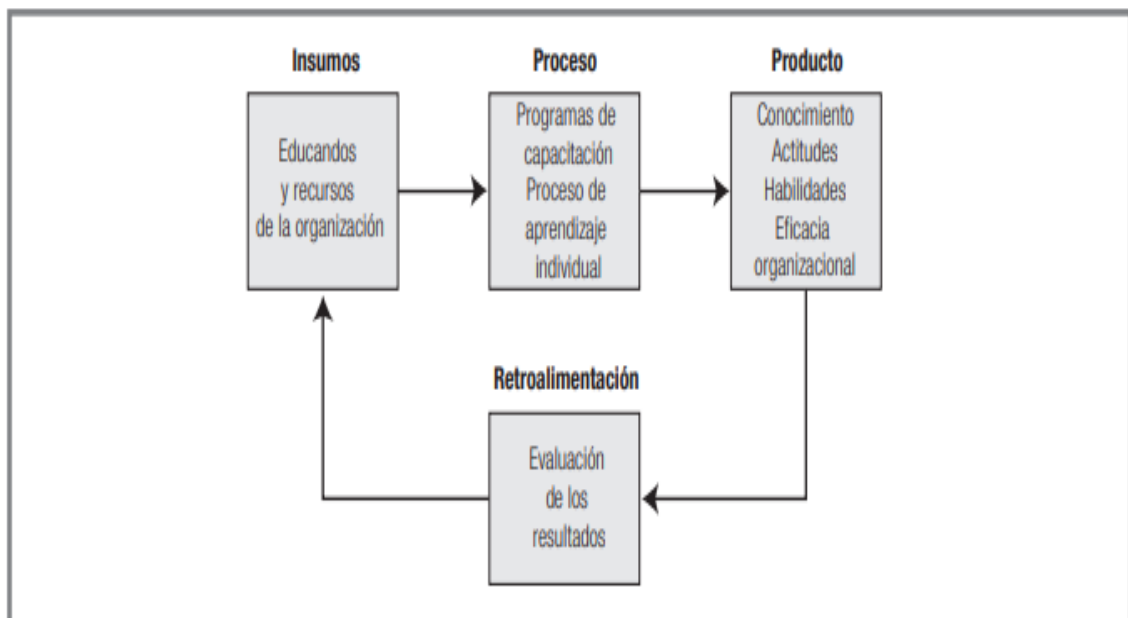


Figura 1. La capacitación como sistema. Fuente: (Chiavenato, 2007, p.388)

## **Impacto de la capacitación**

Los colaboradores adquieren competencias, habilidades y actitudes específicas para realizar de manera eficientes sus roles. La organización cuenta con talento humano capaz de afrontar retos.

Consiste en medir la efectividad de los programas o cursos de formación, a partir de conocimientos, habilidades y aptitudes. Es decir que lo que se ha enseñado responda a una necesidad de la organización, que los contenidos hayan sido aprendidos, los conocimientos hayan sido trasladados a las funciones propias del puesto que desempeñan y se sostengan en el tiempo. (Orozco, 2017, p. 14)

Para la organización es una inversión que genera productividad en diferentes áreas tales como en el departamento de finanzas el personal se capacita en temas normativos del país o de compras públicas, en el departamento de ventas se capacitan en técnicas de negociación para atraer más clientes, en el departamento de producción el personal conoce sobre el uso adecuado de máquinas, en el departamento de servicio al cliente fomenta las relaciones humanas, entre otros. Se detecta las necesidades y problemas y se realiza la capacitación en todas las áreas.

Proporciona mejor calidad de vida en el trabajo, productividad, atención al cliente, eficiencia en los servicios y productos que ofrece, desarrolla la creatividad de los trabajadores. La imagen que refleja al exterior es de una organización competitividad, que está en la vanguardia y mejora la imagen organizacional.

## **Proceso de capacitación**

Para desarrollar el proceso educativo en la organización se deben considerar elementos como los recursos económicos, el tiempo disponible y la predisposición de los trabajadores. En la siguiente ilustración el autor Idalberto Chiavenato, nos muestra los pasos para la capacitación:

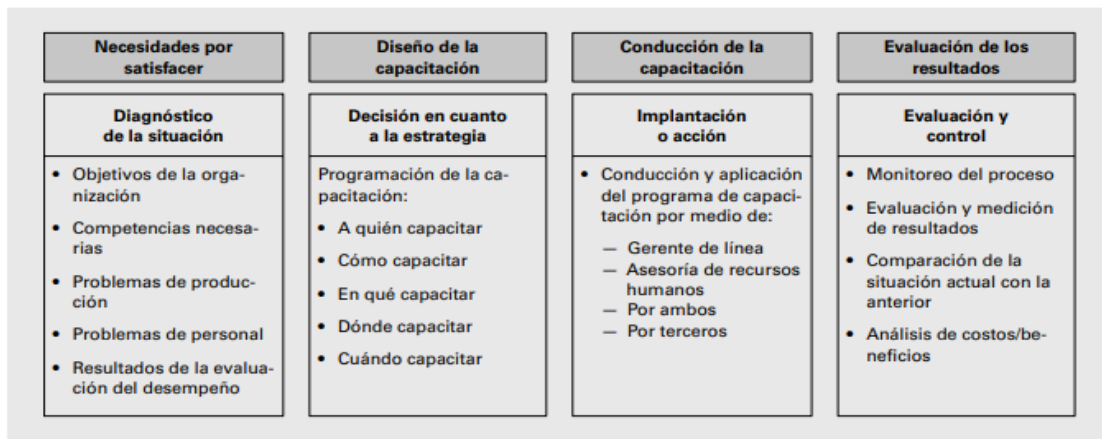


Figura 2. Proceso de capacitación. Fuente: (Chiavenato, 2009, p.377)

En la fase de diagnóstico de la situación se debe realizar una auditoría interna de las necesidades de capacitación, teniendo en cuenta que las necesidades son carencias de habilidades y competencias que el talento humano no posee para determinado puesto.

Al realizar la investigación de las necesidades se realiza un análisis de la organización (misión, visión, objetivos), análisis del comportamiento del talento humano, análisis de las destrezas que las personas deben poseer y desarrollar en determinado puesto y por último un análisis del objetivo de la capacitación.

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar (Chiavenato, 2007, p.379)

Para detectar las necesidades se lo puede realizar por medio de una evaluación de desempeño, reuniones interdepartamentales, observación, informes periódicos que demuestren las falencias.

En la fase del diseño de capacitación se realiza un programa integral de todas las acciones de capacitación tomando en cuenta las interrogantes expuestas en el gráfico para alcanzar los objetivos.

En la fase de implantación o acción se utilizan varias técnicas para transmitir la información requerida en el programa de capacitación, se adecua el espacio necesario, el material debe ser claro y específico, los instructores deben ser personal con experiencia.

En la fase de evaluación y control se analizan el costo de la capacitación, si se cumplió con los objetivos, la satisfacción de los capacitados, ajuste a los desafíos, y los resultados los cuales pueden ser positivos o negativos.

### **Técnicas y métodos de capacitación**

Entre las técnicas más utilizadas esta la lectura porque es un medio de comunicación en que el instructor presenta la información y la desarrolla. La instrucción programada son preguntas de selección múltiple, verdadero o falso, la ventaja de esta técnica es que la pueden realizar desde casa vía internet. La capacitación en clase se realiza en un local se reúnen todos los participantes y se trata la situación fuera del ambiente laboral.

Los seminarios, talleres, conferencias o charlas, se deben impartir de forma receptiva, coherente, empleando habilidades de comunicación que pueden ser orales o escritas, pero la que se emplee debe ser corta y no repetitiva. En la presentación debe aplicar los conocimientos y supervisar el proceso. Para proceder a la evaluación, los participantes deben estar conformes de los conocimientos adquiridos, los objetivos de aprendizaje se están aplicando eficazmente.

Las organizaciones deben invertir en contratar empresas especializadas en realizar capacitaciones o el departamento de talento humano debe diseñar un plan, valorando todo el proceso de capacitación antes mencionado para implementarlo. A continuación, la autora Martha Alles nos explica algunas técnicas para crear el área de capacitación adecuada.

Depende de la cantidad de actividades que se vaya a realizar y el presupuesto disponible, y si no se cuenta con el dinero suficiente, se puede utilizar, recursos tecnológicos como teléfonos, Tablet o entrenar a los jefes para que sean la vía para dictar los temas. La capacitación siempre ha sido un tema importante porque tiene muchos aspectos a considerar como: formación de competencias, desarrollo de valores, modificación de comportamiento. Para lograr que las competencias de los trabajadores se fortalezcan y estén encaminadas a las

de la empresa. <https://www.youtube.com/watch?v=n1KeD0etnWg>. ¿Cómo crear el área de capacitación? 1545 visualizaciones•3 mar. 2020 Martha Alles International.

Detectar las necesidades de actividades, el diseño de las actividades,

implementar el plan de acción, evaluación completa de lo que se ha realizado, no necesariamente la persona que haga el diseño será la misma que lo imparta. Las personas que integran el área de capacitación pueden ser especialistas de recursos humanos, especialista de formación o una persona que tenga conocimientos del tema, dependiendo la empresa. <https://www.youtube.com/watch?v=n1KeD0etnWg>. ¿Cómo crear el área de capacitación? 1545 visualizaciones•3 mar. 2020 Martha Alles International.

Las capacitaciones se deben realizar en el momento indicado porque una vez detectado el problema se deben analizar los mecanismos y medios para solucionarlo. Luego se diseña el plan de capacitación para evitar que el problema que inicia de forma no trascendental, crezca y comprometa otros departamentos y procesos.

El plan de capacitación sintetiza las necesidades reales detectadas y establece un plan de acción, programar el mismo requerirá filtrar por prioridades las necesidades de fortalecimiento detectadas, ello considerando tanto las demandas organizacionales como las limitantes en términos de presupuesto, si las hubiere. (Armas, Llanos y Traverso, 2017, p.106).

Los métodos de capacitación son procesos educativos que permiten alcanzar los objetivos como la conferencia, estudios de casos, instrucción programada, métodos de clase, entre otros.

Mondy (2010) “El modelado de comportamientos es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones” (p.62). En este método los supervisores son capacitados en temáticas como revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

Los juegos de negocios es otro método novedoso en el que los participantes pueden asumir el rol de los directivos y tomar decisiones desde su punto de vista:

Los juegos de negocios son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. (Mondy, 2010, p. 204)

(Mondy, 2010) “La capacitación en el puesto de trabajo es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas” (p.204), este método se utiliza con frecuencia cuando ingresa un personal nuevo a la organización y recibe el entrenamiento por un tiempo corto por parte de un trabajador de su misma línea jerárquica.

El caso de estudio es otro de los métodos de entrenamiento, en que el capacitado debe investigar las necesidades de la empresa para conseguir una conclusión. (Mondy, 2010) “Un estudio de caso es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo” (p.203).

El método de capacitaciones virtuales ha sido un gran aporte para realizar sesiones virtuales a largas distancias, sobretodo en tiempos de emergencia sanitaria, porque tienen un coste económico.

Mondy (2010) “La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje” (p. 200), es decir que no existe excusa para no realizar la capacitación a los empleados porque se pueden utilizar plataformas virtuales en cualquier parte del mundo.

El método de entrenamiento que se escoja no debe ser aburrido, para evitar el desinterés de los participantes. Considerar casos concretos y demostrar que la problemática tiene solución para atraer la atención de los participantes. El capacitador debe proyectar energía y dominio del tema. No caer en la rutina y hacer pausas activas.

Los diversos planes de desarrollo, permiten fortalecer las competencias del personal de la organización y prepararlos para nuevas oportunidades laborales dentro de la institución e indirectamente para el mercado laboral en general. Adicionalmente, el programa de desarrollo fomenta la movilidad interna o rotación programada, sin contar que además tiene el beneficio implícito de concientizar al personal sobre el alcance de sus funciones en la institución. (Armas, et al. 2017, p.111).

El material que se utilice para proyectar la información, debe estar clara y concisa, colocar gráficos u objetos relacionados al tema. Realizar preguntas y resaltar las participaciones excelentes generan atracción y dinamismo hacia la capacitación.

La capacitación empresarial, entendida de forma general, como todos los esfuerzos que hace la organización en materia de mejorar el aprendizaje de las personas (dentro del alcance definido en sus políticas); para que tenga éxito, debe ser un proceso dinámico, flexible, profundo, continuo y generalizado a toda la organización (Armas, et al. 2017, p.101-102)

Este proceso, Según Armas, (et al.). (Como se citó en Dolan, 1999), parte de los siguientes principios:

- Estar alineado a la estrategia de la organización.
- Ser elaborado sobre las necesidades objetivas de la compañía y los personales, tanto actuales como futuros.
- Considerar a todo el personal de la organización.
- Garantizar el cumplimiento de competencias esperadas para los trabajadores actuales y futuros.
- Asegurar la motivación del personal, destacando el compromiso de la alta dirección y demás jefes en esta tarea.

## **Procesos del desarrollo**

Los procesos de desarrollo según la gráfica están compuestos por el desarrollo organizacional y dentro de ella está la capacitación y el desarrollo de personas. La capacitación y el desarrollo de personas tratan de un aprendizaje a nivel individual, es decir las personas se educan y se desarrollan. El desarrollo organizacional se refiere a la forma en que aprenden y se desarrollan a través del cambio y la innovación producida por C Y DP. Los procesos de capacitación se realizan de acuerdo a las necesidades que surgen o para atender el problema de inmediato.

## **Aprendizaje - Enseñanza**

Chiavenato (2007) “Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida”. (p. 380)

El aprendizaje ocurrirá mejor y de forma más efectiva, si se consideran todas estas condiciones: producir un efecto, estimular con premios inmediatos, intensificar las prácticas al hacerlas frecuentes y constantes para garantizar que lo aprendido sea reciente, descongelar viejos paradigmas y patrones de conducta, así como tomar en cuenta la complejidad creciente del material por aprender (Chiavenato, 2007, p. 382)

Para mejorar el aprendizaje organizacional las personas deben guiarse con los resultados de su desempeño y posteriormente son evaluados. La motivación por medio de premios permite que los trabajadores se concentren por aprender.

En el desarrollo del aprendizaje se debe contar con los materiales precisos y las metodologías de enseñar deben ser amigable para evitar cansancio. Las técnicas de enseñanza pueden ser oral, escritos o visuales.

Para retener habilidades se deben realizar prácticas constantes de lo aprendido. La predisposición de cada persona es un factor importante para aprender cualquier temática.

Según Chiavenato (2007). El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones:

Obedece a la ley del efecto.

Obedece a la ley del estímulo.

Obedece a la ley de la intensidad.

Obedece a la ley de la frecuencia.

Obedece a la ley de lo reciente.

Obedece a la ley de la descongelación.

Obedece a la ley de la complejidad creciente.

### **Facilitadores e Instructores**

Es la persona que se ha preparado para impartir aprendizajes significativos dentro del grupo de enseñanza y aprendizaje, entre sus funciones es informar con responsabilidad los temas a tratar de la capacitación, evaluar los logros de aprendizaje y analizar el seguimiento de resultados para y al final realizar la retroalimentación. Deben diseñar, seleccionar y organizar todo el material de apoyo a las actividades de aprendizaje.

### **Capacitación e inducción**

Dessler y Valero (2011) afirman que la inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.

La inducción es una capacitación común, planeada y organizada basada en las necesidades que tiene la empresa. Se realiza en todas las organizaciones en cualquier área o departamento, permite que los nuevos colaboradores conozcan sobre el funcionamiento

y objetivos de la organización (que hace, como lo hace y para quien lo hacen) y también ayuda en el proceso de adaptación e integración del nuevo colaborador.

El trabajador nuevo recibe los manuales de procedimientos del cargo que va a ocupar y el reglamento interno de la empresa. En el caso de que no cuenten con manuales de procedimiento digitales o impresos, el jefe de cada área realiza una breve introducción de las actividades que va a desempeñar, las medidas de seguridad (horarios de ingreso y salida, ropa que debe usar), los beneficios que recibirá (vacaciones, prestaciones, entre otros).

### **Objetivos de la inducción**

- Dar la bienvenida al trabajador.
- Lograr que se sienta a gusto y demostrar que su aporte va hacer significativo en la empresa.
- Comenzar el proceso de socializarse con el entorno y realizar las cosas que la empresa desea que realice.

### **Desempeño en la organización**

Chiavenato (2009) “El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él” (p. 247)

Según Cota (2016) indica que los beneficios de la capacitación en el desempeño de los colaboradores son:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.

- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

## **Capacitación basada en Competencias**

Son capacidades como conocimientos, habilidades, carácter, valores y pensamientos innatos o adquiridos, que posee una persona para desarrollarse en todos los ámbitos de su vida. Chiavenato (2007) “Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones” (p. 407)

Las competencias esenciales, funcionales, administrativas e individuales se deben construir y poseer para mantener ventaja competitiva sobre las demás empresas, y para actuar de manera correcta y se convierten en el punto principal para la comparación con los candidatos.

Chiavenato (2007) “La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa”. (p.407)

La formación de competencias presenta dos variables importantes que son valor económico para la organización y valor social para la persona. Las competencias son adquiridas a través del ambiente familiar, grupos sociales, educativos y en las organizaciones.

## **Tendencias de capacitación**

El mundo empresarial está en constante cambios es por ello la importancia de capacitarnos y reinventarnos para adaptarnos, teniendo en cuenta que la capacitación contribuye a generar líderes, nuevas ideas, habilidades y sobre todo mejora la

comunicación entre trabajadores. Algunas de las tendencias de capacitación en la actualidad son:

- Micro aprendizaje que son pequeños mensajes por medio de videos, correos institucionales, mensajes de textos, entre otros.
- Aprendizaje social es aprender de otro miembro de la misma área con más experiencia laboral.
- Aprendizaje adaptado por medio de módulos que se imparten según las necesidades.
- Juegos virtuales, responden preguntas y van obteniendo puntos que luego pueden ser canjeados, según lo acordado por el jefe.

Los encargados de realizar el programa de capacitación en las organizaciones deben motivar a los colaboradores para que participen en el programa y trasladen lo aprendido a la práctica. El autor Alejandro Formanchuk (2011) menciona en el artículo ¿Cómo comunicar un plan de capacitación?, los métodos claves que deben utilizar para lograr que la capacitación sea efectiva son:

### **Comunicación Operativa para capacitar**

La empresa debe comunicar la información básica, como: ¿quiénes van a recibir la capacitación? y en el tiempo de duración.

### **Comunicación Estratégica para capacitar**

La empresa comunica el objetivo, qué espera y las razones por la que se realiza de la capacitación.

### **Comunicación motivacional para capacitar**

La empresa motiva con mensajes directos a los colaboradores como ¿en qué afecta si no se realiza la capacitación, ¿qué beneficios obtendrá luego de recibir la capacitación? y ¿en qué tiempo aplicará lo aprendido?

### **Comunicación ascendente para capacitar**

La empresa crea el canal de comunicación antes (explicarles del curso), durante (monitorear el proceso) y después (evaluar a los participantes). La comunicación es la herramienta esencial para realizar el proceso de capacitación al personal de la organización, de la comunicación que dirijan el capacitador depende que el objetivo planteado sea recibido de manera óptima por los capacitados.

### **Tecnologías de la capacitación**

Según como indica Chiavenato (2009) La tecnología se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que se aplican en la capacitación. La influencia de la tecnología de la información en los métodos de capacitación reduce los costos operacionales. Las nuevas técnicas de capacitación que se están imponiendo a las tradicionales son:

**ELearning**, entrenamiento virtual o taller a distancia entre las ventajas de esta herramienta es que permite programar la capacitación a cualquier hora.

**Correos electrónicos**, en la actualidad las instituciones crean su propia red de intranet o portal web para informar a todo el público sobre información relevante como capacitaciones, nuevos servicios que ofrecen entre otros, por medio del internet se permite una mayor conexión con las personas en cualquier lugar.

**Teleconferencia**, programadas para personas que están distantes y en una hora establecida, el capacitador facilita la información y es debatida en la sala virtual.

**Recursos audiovisuales**, permite grabar la capacitación para ser distribuida a nivel mundial.

### **Comunicación**

Según Alcívar (como se citó en Costa, 1999) piensa que la comunicación es la acción de transferir de un individuo o de una organización, situados en un momento y en un lugar dado mensajes o informaciones a otros individuos u otros sistemas, situados en otro

momento y en otro lugar, según intenciones y objetos diversos y utilizando elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común.

La comunicación eficaz es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización (Alles,2009, p.172)

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997, p.27)

Una síntesis sobre lo que mencionaron algunos autores sobre la comunicación, es un instrumento fundamental para crear una cultura organizacional y fomentar el desarrollo e integración social. Es una herramienta que sirve para alcanzar los objetivos específicos. Para realizar la comunicación se debe considerar los elementos de comunicación.

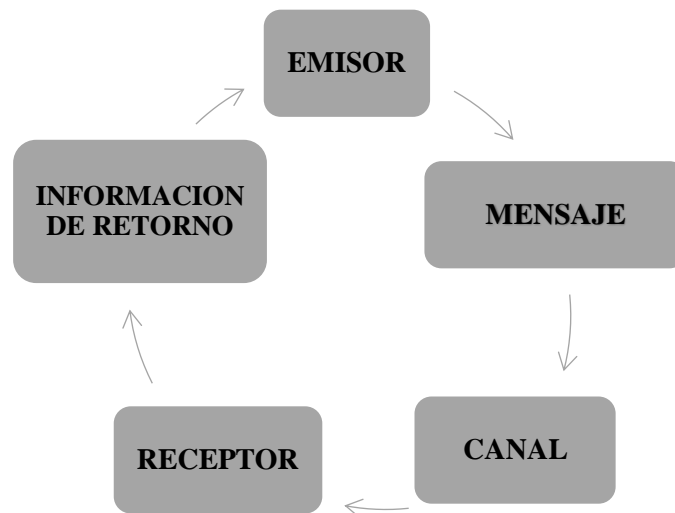
## **Elementos de la comunicación**

**Emisor:** Individuo que inicia el proceso de la comunicación

**Receptor.** Es aquel a quien está dirigido el mensaje del emisor

**Canal:** Es el medio físico a través del cual se establece la comunicación

**Mensaje.** Es el fragmento de información que el emisor le envía al receptor.



*Figura 3. Elementos de la comunicación. Creada por Elizabeth Padilla*

## **Tipos de comunicación**

**Formal:** Se informan a través de las fuentes oficiales de la empresa

**Informal:** Por lo general se da por medio de “boca a boca” comentarios de pasillo.

**Interpersonal:** Se realiza entre los colaboradores de una empresa

**Intergruppal:** La realizan los miembros de diferentes grupos de trabajo o departamento.

**Institucional:** Se realiza entre otras instituciones, utilizando canales formales.

**Verbal y no verbales:** Transmitir mensajes por medio de palabras o escritos, cartas.

## **Comunicación estratégica**

Tironi y Cavallo (2011) afirman que la función de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y aceptación en su público objetivo.

Pinto (como se citó Rivas, 2010) indica que la “comunicación estratégica 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”; es decir que las organizaciones deben utilizar la comunicación

como una herramienta estratégica para informar sobre los elementos que constituyen y afectan a la empresa.

Una estrategia eficaz y efectiva debe impactar en el público interno y externo, y para ello se debe tener en cuenta los siguientes puntos como:

Determinar los objetivos y enfocarse en los resultados que se desean obtener.

Determinar los recursos para alcanzar los objetivos como dinero, tiempo y recurso humano.

Realizar un análisis del tema para el público de interés, siendo este el punto principal para el desarrollo de las estrategias de comunicación.

Según el autor Scheinsohn (2009) argumenta que la comunicación estratégica comprende los siguientes niveles:

**Estratégico:** Es un plan de acción que nos va a facilitar saber dónde se está y hacia donde se va.

**Logístico:** Está orientada en la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los estratégicos.

**Táctico:** Son los medios y canales de comunicación que se utilizaran para alcanzar las metas.

**Técnico:** Los mecanismos operativos que se utilizaran para llevar a cabo el nivel táctico.

## **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son: revistas internas, manuales, videos, e-mails, folletos, cartas, banners, newsletters, teniendo cada vez más información a través de la Intranet, entendida como un lugar de encuentro con información actualizada con todo lo que ocurre en la comunidad de la empresa. (Pintado y Sánchez, 2017, p. 28)

También se envía información destacada a los diferentes clientes por canales como:

- **Clientes internos**

Cartelera de información

Email corporativo

Intranet

Grupos de WhatsApp

Conversaciones cara a cara

- **Clientes externos**

Redes sociales

Anuncios publicitarios en tv, radio, periódico.

Canal de YouTube.

Llamadas telefónicas.

Mensajes de textos.

Entregar hojas volantes.

Video llamadas.

## **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un activo intangible y su aporte es significativo, porque es el centro de todo proceso, sin comunicación no hay desarrollo, ni existiera el cumplimiento de las metas. Debe ser efectiva para que tenga valor es la única forma de que todo mensaje transmitido desde el emisor al receptor, genere un impacto positivo y cumpla con los objetivos esperados.

La comunicación es responsabilidad de todos lo que conforman la empresa, por esta razón información que se transmite en cada área debe ser confiable.

Según Oyarvide (et al.). ( como se citó en Trelles 2001) piensa que la comunicación organizacional es un “sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa; es decir que la comunicación organizacional es la herramienta que sirve para transmitir toda la información para la consecución de los objetivos y generar el clima organizacional.

## **Tipos de comunicación en las organizaciones**

### **Comunicación interna**

La comunicación interna está formada por mensajes que circulan en las empresas desde diferentes niveles jerárquicos, y el objetivo es generar el cambio en las organizaciones, a continuación, algunos autores relevantes definen la comunicación interna:

Según Moreno (como se citó en Costa, 2010) menciona que existen tres esferas de comunicación, en donde una de ellas es la esfera organizacional, representa el ámbito interno el mismo que contempla con los componentes asociados a la organización, sin excepción pues todos comparten una misma visión, cultura, valores, así como también las normas e informaciones. Determina también que en esta esfera se considera los stakeholders internos.

Viera (2016) “La comunicación interna dentro de las organizaciones además de estar ligada a la actividad propia de la empresa y de los procesos interactivos que generan sus actores, también permite compartir una misma identidad social y relacional” (p.30)

Pinto (2017) “La comunicación interna debe tener como principal objetivo, conseguir una sólida estructura institucional para contribuir al logro de sus resultados” (p.181)

La función de la comunicación interna es coadyuvar en el desarrollo de los beneficios económicos, motivando a la excelencia de las relaciones humanas entre los colaboradores de cada área, la comunicación debe estar enfocada y dirigida a los objetivos y el plan estratégico, en basa a esto de seleccionaran las herramientas apropiadas.

### **Ventajas de la comunicación interna**

Una buena comunicación interna proporciona ventajas favorables para la organización y los colaboradores a continuación presentamos algunas de las ventajas.

Facilita la coordinación del trabajo en equipo.

Es un instrumento de cambio e innovación.

Incentiva a los colaboradores a mejorar su calidad de vida laboral.

Contribuye a mejorar la atención de los clientes internos y externos.

Contribuye a mejorar la productividad.

## **Finalidad de la comunicación interna**

La finalidad de la comunicación interna es generar

- Lograr que los empleados den lo mejor de sí mismo (*compromiso*)
- Facilitar el diálogo entre la gente integración (*integración*)
- Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa (*darle valor a la marca y la marca es la empresa y la empresa somos todos*)
- Difundir entre los empleados un estilo de gestión que genere credibilidad y confianza (*desarrollo del orgullo de pertenencia*) según (Viera,2016, p. 33)
- Informar:
  - Las metas, estrategias y objetivos que desea alcanzar la organización
  - Las políticas, procedimientos, diseño estructural y valores que determinan la cultura organizacional.
  - Los servicios y disposiciones a los trabajadores
  - Resultados empresariales como el de cada departamento.
  - Conocimientos básicos como la naturaleza y desempeño que persigue la organización

Según Pinto (como se citó en Capriotti 1998) nos señala algunos objetivos globales de la comunicación interna:

**Nivel relacional:** Se establece una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

**Nivel operativo:** Facilita la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

**Nivel motivacional:** Motiva y dinamiza la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

**Nivel actitudinal:** Pretende obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

## **Herramientas de comunicación interna**

Manual del empleado

Buzón de sugerencias

Reuniones de información

Comida de información

Intranet

Carta al personal

Cartelera o boletín interno

Periódico o revistas institucionales

## **Importancia de la comunicación interna**

Debe estar integrada a las estrategias de la organización, los colaboradores deben estar informados de los objetivos y políticas que debe cumplir. La comunicación debe ser abierta y siempre se debe fomentar los valores positivos, los colaboradores deben participar de manera activa en todos los procesos que implemente la empresa.

Según Oyarvide (et al.). (como citó Graveran 2017) piensa que la principal función que desarrolla en la institución la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además,

permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad.

## **Formas de comunicación interna**

### **La comunicación vertical descendente**

Es la que parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos la finalidad es aumentar la motivación y ayuda a controlar la conducta de los colaboradores.

De Alba (2017) “Las informaciones que se transmiten generalmente de manera descendente son: instrucciones de trabajo, directrices de objetivos, procedimientos o prácticas, retroalimentación del desempeño, correcciones, etc.” (p.57)

Tenemos las reuniones, convenciones y eventos, tablón de anuncios, manuales de empresa, guías, boletines y revistas

### **La comunicación vertical ascendente**

Los trabajadores informan a la dirección, fomenta la creatividad y el compromiso, fomenta la creatividad y el grado de compromiso, permite la integración y mejorando el clima laboral de los colaboradores.

La comunicación ascendente provocada permite a los líderes conocer mejor a los colaboradores, así como expresarse plantear y exponer los temas de su interés, conocer opiniones, avances y dificultades, percibir inquietudes, corregir deficiencias localizar talentos, reconocer y recompensar, enriquecer la toma de decisiones e integrar al personal en las metas del negocio. (Zapata, 2016, p.240)

### **La comunicación horizontal**

Se trata de la comunicación que se produce entre los colaboradores al nivel jerárquico organizacional, la finalidad principal es coordinar las actividades para evitar

malentendidos, se produce mayor confianza, cooperación y espíritu de trabajo en equipo y mejorar entre compañeros, tenemos las visitas a departamentos, seminarios informativos, grupos de estudio, debates.

Según Puchol (2007), explica que, si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede obtener como frutos:

Ambiente de trabajo en común

Eliminación de prejuicios interdepartamentales

Facilitación del entendimiento

Búsqueda de soluciones compartidas entre departamentos.

### **Objetivo del área de comunicación organizacional interna. “Modelo de las cinco íes”**

Este modelo comprende de cuatro objetivos específicos que son:

- **Identificación:** La comunicación interna contribuye a lograr la identificación con la cultura de la empresa. Lo que se comunica debe coincidir con lo que la empresa es (o al menos lo que aspira ser). Si no hay congruencia entre lo que se dice y lo que realmente es, simplemente existe ruido en la comunicación, y no se logra identidad o identificación de los empleados con la empresa.
- **Información:** La información es parte primordial de la comunicación interna. En algunas empresas los directivos desconfían o tienen cierto recelo a la hora de informar. Existen preconceptos tales como “los niveles bajos no requieren tanta información”, “no es posible poner al corriente a todos”. O simplemente se piensa que la información podría utilizarse para “poner en aprietos a la dirección”. La clave es generar redes globales de comunicación dentro de las organizaciones, compartiendo información dentro de límites pactados por la propia empresa y evitando caer en el exceso de información o en el peligro de la confidencialidad.
- **Integración:** Es necesario involucrar a cada miembro de la organización. La finalidad de la comunicación interna es que todos los empleados estén implicados, que puedan involucrarse en el proyecto común y en la toma de decisiones. Es muy difícil que una empresa pueda cumplir con sus planes y alcanzar los resultados

esperados si los empleados no participan activamente en la planificación o no se sienten parte del proceso.

- **Imagen:** Debe existir congruencia entre el mensaje de la organización y sus acciones, esto con el fin de no defraudar la confianza de los colaboradores.

Utilizar diferentes herramientas de investigación, tanto para diagnosticar el inicio del proceso, como para evaluar los resultados. Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización, generando orgullo y sentido de pertenencia. Propiciar información relevante a todos los integrantes de la organización. Integrar a los colaboradores a que participen en los programas de capacitación para mejorar las habilidades. Crear una imagen o percepción favorable ante los trabajadores y clientes externos. (Andrade, 2005). Los trabajadores deben estar informados sobre la misión, visión y valores de la organización, de esta manera se lleva a cabo la cultura corporativa y la información debe ser verídica y sustentada.

## **Comunicación externa**

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernández, 2009, p.12)

La comunicación externa se convierte en una herramienta significativa, para informar contenidos a la opinión pública a través de los medios de comunicación, ya que los temas se difunden de manera amplia.

### **Tipos de comunicación externa**

- Comunicación externa operativa se realiza con los clientes, proveedores, competidores, entre otros.
- Comunicación externa estratégica, es enterarse de todo lo relacionado a la competencia, cambios y variables económicas.

- Comunicación externa de notoriedad, es mostrar los productos y servicios que promociona la empresa por medio de publicidad, donaciones, patrocinios, etc.

## **Herramientas de comunicación externas**

Los mecanismos que se utilizan en la comunicación externa para proyectarse con el público es el gabinete de prensa (Zaragoza 2017) se refiere a un organismo encargado de gestionar toda la información de la empresa para los medios de comunicación, como las notas de prensa o las entrevistas.

Las relaciones publicas mediante los eventos organizados para crear una marca e imagen corporativa.

Las redes sociales y páginas web corporativa son otra herramienta importante (Zaragoza 2017) se refiere con éstas, las organizaciones pueden mantener informado al público de su actividad diaria. En los tiempos que corren es indispensable recurrir a las estrategias online, SEO, SEM, SMM, marketing de contenidos, estrategias de conversión, etc.

## **Retroalimentación**

Según Oyarvide (et al.) (como citó Linares 2012) piensa que la retroalimentación es el proceso final de la fase inter comunicativa, es la respuesta del receptor, o sea, la reacción o información que se transmite del receptor al emisor que señala cómo se recibió el mensaje y denota qué impacto causó. Es decir que permite medir la operatividad del intercambio de información entre todos los miembros de la organización.

Moreno (2014) “Es importante mencionar que lo ideal no es que exista comunicación interna, sino que esta genere feed back o retroalimentación, es decir que la información vaya en todas las direcciones dentro de las organizaciones” (p.16). La comunicación interna agrega sentido a la empresa, porque permite el desarrollo de todos los procesos para alcanzar las metas en las empresas.

Sarries y Cáceres (2008) “La retroalimentación favorece la motivación al mostrar objetivamente a los empleados que se ha hecho si se están desempeñando correctamente

y que puede hacerse para mejorar su rendimiento si es que está por debajo del promedio o ser más eficiente” (p. 216).

### **Ventajas de la retroalimentación**

Nos ayuda a saber lo que las personas hicieron bien o mal.

Facilita el proceso de aprendizaje

Reduce los malentendidos.

Mejora la transmisión de lo que se está comunicando

Se pueden realizar correcciones.

### **Plan de comunicación**

Mediavilla (2019) “El plan de comunicación es una herramienta que debe permitir identificar necesidades de comunicación y proponer actuaciones que permitan poder satisfacerlas, estableciendo recursos, definiendo responsabilidades”. p.26; es decir que el plan de comunicación es un documento donde se detallan todas las actividades de manera ordenada, que se van a realizar para el cumplimiento de los objetivos, los cuales deben estar especificados de forma clara.

Para crear el plan de comunicación se consideran algunos aspectos relevantes como:

- Informar e integrar a todos los colaboradores sobre la misión, visión y objetivos de la empresa
- Elaborar mensajes y políticas alineados a las estrategias de la empresa
- Fomentar y contribuir el cambio de la cultura organizacional en base a lo que se requiere.
- Reforzar las cualidades de la empresa
- Identificar y reforzar las competencias de los colaboradores
- Promover equipos de trabajo.

Mediavilla (2019) “El instrumento que sirve para lograr llevar a cabo los objetivos propuestos, es el plan de comunicación que constituye el eje de la actividad que realiza la Dirección de Comunicación en las organizaciones” p.25

Para realizar el plan se debe elaborar un proceso el cual está presentado a continuación

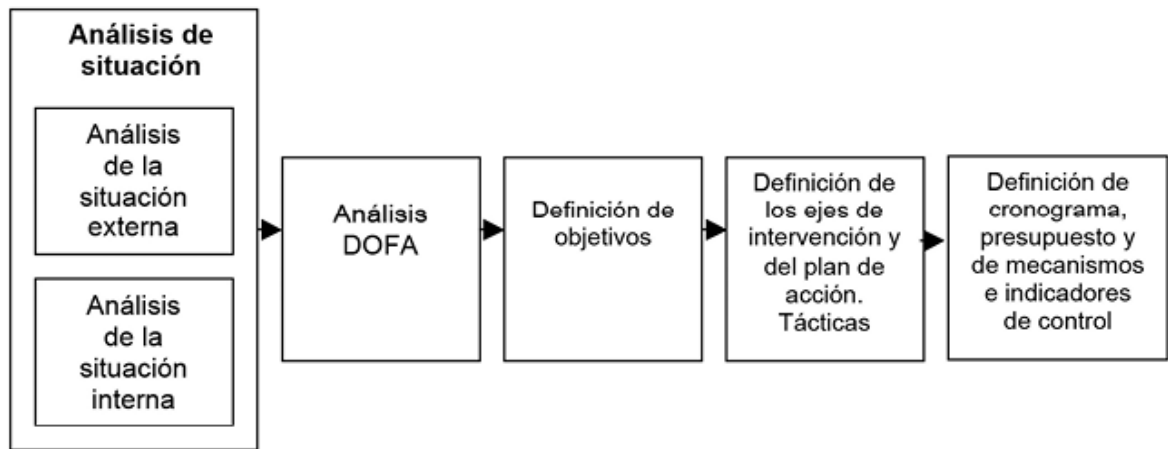


Figura.4. Proceso para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación Tomado de la tesis de posgrado de Mediavilla, V.2019)

## Antecedentes

Según Infante (como citó en Martínez 2015) la capacitación tiene sus orígenes en los principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos; «en la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización». Era necesario la comunicación de los conocimientos y habilidades, ya sea por medio de alegorías o escritos para desarrollar las actividades.

En la Universidad de las Américas del Ecuador, Pérez (2013), realizó una investigación de maestría sobre el: Plan de comunicación de gestión en crisis para Petrotech Group, *empresa petrolera privada*, uno de los objetivos específicos es determinar actividades preventivas que contengan a las situaciones de riesgo y eviten que se conviertan en crisis. Entre las principales conclusiones se estableció que la empresa está preparada para el

50% de las crisis a las que es vulnerable en particular, a las relacionadas con seguridad. Por último, en las recomendaciones menciona, como parte del plan de crisis estructurar una campaña de comunicación que apoye los esfuerzos de seguridad y con la ayuda de elementos visuales capacitar al personal en temas importantes de prevención de riesgos y actuación frente a crisis.

En la Universidad de Guayaquil, Ramos (2017), realizó la investigación sobre el Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas, *empresa financiera privada*, el objetivo general de esta investigación era: Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de la información de manera confiable, oportuna y veraz en la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas y recomienda diseñar e implementar la App del Banco Amazonas para ponerse a la par con la tecnología y tener un medio digital más para poderse comunicar no solo con el personal que trabaja en la institución, sino también con los clientes mejorando el servicio tanto al personal interno como externo.

En la Pontificia Universidad católica del Ecuador, Lasso (2016), realiza el estudio de la maestría sobre diseñar un plan de capacitación para el talento humano administrativo y operativo para cada puesto de trabajo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas, *empresa pública*, entre las conclusiones la empresa no contaba con una malla curricular para cada área en que se detalle las temáticas de capacitación.

Se realizó el plan de capacitación con temáticas para cada área de la institución como: Gestión Pública y Control, Organización y Gestión Administrativa, Mejoras en la Atención al Cliente, Procesos Operativos Portuarios, Gestión del Puerto Pesquero Artesanal y Seguridad Portuaria, Gestión Financiera y Control, Riesgos Laborales, Asesoría Jurídica Portuaria, Control Aduanero, Levantamiento de Procesos e Indicadores, Gestión de Talento Humano. La metodología que se utilizaron como estrategia de comunicación fueron el correo institucional y cartelera de información y de capacitación se utilizó la conferencia, aprendizaje basado en problemas, análisis de casos y actividades grupales.

En la Universidad de Zulia de Venezuela, Lozada, (2017), publicó el artículo sobre las Estrategias de comunicación digital interactiva integradas en el móvil Learning, *empresa educativa*. El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de comunicación digital interactivas y su integración a través del aprendizaje móvil. El enfoque de la investigación

es descriptivo, de campo. Para la técnica, se seleccionó la encuesta y se diseñó un cuestionario, cuyos resultados determinan que los docentes deben poseer habilidades para el uso eficiente de las tecnologías de comunicación, en tal sentido su dominio es necesario para que los participantes conozcan y valoren las características específicas de sus interlocutores. Se recomienda a las instituciones proporcionen la capacitación técnica y pedagógica necesaria a los docentes al introducir soluciones y oportunidades de aprendizaje móvil.

En la Universidad de Guayaquil, Arce (2016), realizó una investigación de maestría sobre Planificación estratégica para el desarrollo organizacional de recursos humanos de la empresa Gerardo Vargas importadora s.a. Gerimportsa, *empresa privada*, uno de los objetivos específicos es gestionar mejora continua permanente, mediante evaluaciones y capacitaciones al personal. Una de sus conclusiones es que el responsable de poner a funcionar este plan estratégico organizacional, deberá realizar conforme lo planificado, para obtener los resultados requeridos a corto, mediano y largo plazo y debe ser el departamento más capacitado en modelo de gestión administrativa, salud y seguridad en el trabajo. Recomienda, promover la capacitación constante en las diferentes áreas de trabajo, para brindar al empleado los elementos para adquirir las competencias afines a su cargo y le permitan desarrollar eficazmente su labor; los medios para obtenerlos, bien podrían estar a cargo de Instituciones privadas que brindan este servicio, o a través del portal web del Estado ecuatoriano, que pone al servicio de las empresas del país, capacitaciones gratuitas: [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec) .

## **Fundamentación Legal**

Que, el artículo 234 de la Constitución de la República del Ecuador señala que: “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”.

## **Ley Orgánica de servicio público**

### Título III Del régimen interno de administración del talento humano

#### Capítulo 1

##### De los deberes, derechos y prohibiciones

Art. 22.- Son derechos de los servidores públicos: q) Recibir de parte del estado ecuatoriano, continua formación y capacitación, contando con las facilidades de las instituciones en las que laboran.

Art. 71.- El estado ecuatoriano está en la obligación de garantizar y financiar procesos de formación y capacitación continua de sus servidores públicos por medio de la implementación de planes de capacitación. Es deber de las instituciones públicas realizar un seguimiento organizado y programático de los resultados derivados de los planes de capacitación.

Art. 73.- Los procesos de capacitación y formación dirigido a los servidores públicos financiados por el estado, generarán automáticamente la responsabilidad de poner en práctica los conocimientos por un lapso tres veces mayor al tiempo de capacitación.

Art. 197.- La capacitación y formación estará bajo la responsabilidad de un Comité Interinstitucional integrado por las siguientes instituciones: la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio del Trabajo y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, quienes establecerán la política nacional de capacitación y formación del sector público.

Art. 199.- El Ministerio del Trabajo será el responsable de administrar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos

#### Capítulo 5 De la Formación y la Capacitación

Art. 70.- “Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de

manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

## **CAPITULO 2. METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio**

Investigación documental es un sistema que se fundamenta en la búsqueda, recolección, análisis, opiniones de varios autores renombrados y por fuentes de investigación impresa y electrónicas. La finalidad es aportar en nuevos conocimientos al tema de estudio.

Esta investigación es de Enfoque Cualitativo, se compuso de la recolección de datos bibliográficos y de tipo de investigación Descriptivo, se identificaron las variables a ser investigadas, y la técnica a ser utilizada para tal propósito.

## Definición conceptual y Operacionalización de las variables

### Variables

**Independiente** —————> Estrategias de comunicación

**Dependiente** —————> Capacitación al talento humano

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Comunicación</b>	Chiavenato (2006) “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” (p.110)	Revisión de datos bibliográficos	Comunicación Estratégica	Boletines Buzón de sugerencias
		Análisis de Marco Teórico	Comunicación Interna y Externa	Carteleras de información
		Metodología de Investigación que se va a utilizar	Comunicación Vertical y Horizontal	Correo o APP institucional
		Análisis de resultados	Retroalimentación	Quipux
		Conclusiones	Canales de comunicación	Redes sociales
		Recomendaciones		Intranet
<b>Capacitación</b>	Chiavenato (2009) “La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p.371)	Revisión de datos bibliográficos	Desempeño	Seminarios
		Análisis de Marco Teórico	Aprendizaje	Charlas
		Metodología de Investigación que se va a utilizar	Inducción	Talleres eLearning
		Análisis de resultados	Competencias	Conferencias Teleconferencias
		Conclusiones	Productividad	Congresos
		Recomendaciones	Roles	Portal web

## Técnicas e instrumentos

### Ficha bibliográfica

<b>Ficha No.</b>	1
<b>Referencia</b>	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición</i> . México: McGraw-Hill Interamericana.
<b>Título</b>	Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Recursos Humanos, Comunicación
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: México
	Temporal: 2006
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Estudiar y analizar el concepto de comunicación
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Chiavenato (2006) “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” (p.110)
<b>Hallazgos</b>	Se considera a la comunicación como un proceso fundamental en las relaciones humanas de las organizaciones.
<b>Conclusiones</b>	El talento humano debe desarrollar la comunicación para cumplir con los objetivos y mejorar el clima laboral de la organización

<b>Ficha No.</b>	2
<b>Referencia</b>	Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del Talento Humano, Tercera edición</i> . México: McGraw-Hill Interamericana.
<b>Título</b>	Gestión del Talento Humano, Tercera edición
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Recursos Humanos, Capacitación, Desarrollo De personas
<b>Tema</b>	Capacitación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: México
	Temporal: 2009
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Estudiar y analizar el concepto de capacitación
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Chiavenato (2009) “La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p.371)
<b>Hallazgos</b>	Es el proceso que aporta en la consecución de los objetivos de la empresa.
<b>Conclusiones</b>	El talento humano necesita la capacitación para desarrollar sus competencias y habilidades.

<b>Ficha No.</b>	3
<b>Referencia</b>	Tironi, E y Cavallo, A. (2011). <i>Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales</i> . Santiago, Chile: Taurus.
<b>Título</b>	Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales
<b>Autor</b>	Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Recursos Humanos, comunicación interna, comunicación estratégica
<b>Tema</b>	Comunicación estratégica
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: Santiago, Chile
	Temporal: 2011
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Determinar la función de la comunicación estratégica
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Tironi y Cavallo (2011) afirman que la función de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y aceptación en su público objetivo
<b>Hallazgos</b>	Actúa para generar prestigio y credibilidad tanto para los colaboradores como para el público.
<b>Conclusiones</b>	El impacto de la comunicación estratégica no es darle propaganda a la empresa, sino un adecuado uso de los medios de comunicación para luego evaluar los resultados.

<b>Hallazgos</b>	Actúa para generar prestigio y credibilidad tanto para los colaboradores como para el público.
<b>Conclusiones</b>	El impacto de la comunicación estratégica no es darle propaganda a la empresa, sino un adecuado uso de los medios de comunicación para luego evaluar los resultados.

<b>Ficha No.</b>	4
<b>Referencia</b>	Vieira, R. (2016). <i>Plan Estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de inversiones SBR. CA</i> . Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
<b>Título</b>	Plan Estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de inversiones SBR. CA
<b>Autor</b>	Vieira Ferreira Raquel Alexandra
<b>Tipo de Documento</b>	Tesis de Posgrado
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación interna
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: Quito, Ecuador
	Temporal: 2016
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Identificar el concepto de comunicación interna en las organizaciones.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Viera (2016) “La comunicación interna dentro de las organizaciones además de estar ligada a la actividad propia de la empresa y de los procesos interactivos que generan sus actores, también permite compartir una misma identidad social y relacional”p.30
<b>Hallazgos</b>	Entre mejor sea la comunicación interna, creara mayor confianza entre los colaboradores
<b>Conclusiones</b>	La comunicación interna permite que los colaboradores reconozcan su aporte hacia a la empresa

<b>Ficha No.</b>	5
<b>Referencia</b>	Fernández, C. (2009). <i>Comunicación en las organizaciones segunda edición</i> . México DF.: Trillas
<b>Título</b>	Comunicación en las organizaciones segunda edición
<b>Autor</b>	Carlos Fernández Collado.
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación externa
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: México DF.
	Temporal: 2009
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Reconocer hacia quiénes está dirigida la comunicación externa.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernández, 2009, p.12)
<b>Hallazgos</b>	La comunicación externa potencia la imagen y reputación de la empresa.
<b>Conclusiones</b>	Las empresas necesitan mantener una excelente comunicación con los agentes externos, porque aporta a la consecución de los objetivos.

<b>Ficha No.</b>	6
<b>Referencia</b>	Zapata, L (2016). <i>Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del Dircom</i> . Barcelona, España: Editorial UOC.
<b>Título</b>	Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del Dircom
<b>Autor</b>	Lelia Zapata Palacios
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación vertical ascendente
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: Barcelona, España
	Temporal: 2016
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Determinar el impacto que produce la comunicación vertical ascendente
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	La comunicación ascendente provocada permite a los líderes conocer mejor a los colaboradores, así como expresarse plantear y exponer los temas de su interés, conocer opiniones, avances y dificultades, percibir inquietudes, corregir deficiencias localizar talentos, reconocer y recompensar, enriquecer la toma de decisiones e integrar al personal en las metas del negocio. (Zapata, 2016, p.240)
<b>Hallazgos</b>	Depende de las políticas de la empresa y de quien este a cargo, tomar o no en cuenta la opinión y sugerencias de los colaboradores de puestos inferiores.
<b>Conclusiones</b>	Proporciona una retroalimentación y permite conocer el estado actual del clima laboral.

<b>Ficha No.</b>	7
<b>Referencia</b>	De Alba, C (2017) <i>Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección</i> . Madrid, España: Editorial CEP S.L
<b>Título</b>	Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección
<b>Autor</b>	Cristina De Alba Galván
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación vertical descendente
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: Madrid, España
	Temporal: 2017
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Hallar la información que se transmite en la comunicación vertical descendente
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	De Alba (2017) “Las informaciones que se transmiten generalmente de manera descendente son: instrucciones de trabajo, directrices de objetivos, procedimientos o prácticas, retroalimentación del desempeño, correcciones, etc.” (p.57)
<b>Hallazgos</b>	El jefe tiene el control de todas las actividades que se realizaran para alcanzar la meta. Posteriormente analiza el resultado de las directrices transmitidas a los colaboradores.
<b>Conclusiones</b>	EL mensaje estructurado y enviado de manera concreta, de ello dependerá la comprensión desarrollo adecuado de las actividades de los trabajadores.

<b>Ficha No.</b>	8
<b>Referencia</b>	Puchol, L (2007) Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
<b>Título</b>	Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición
<b>Autor</b>	Luis Puchol
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación horizontal
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: España
	Temporal:2007
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Resumir los beneficios de una buena comunicación horizontal.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Según Puchol (2007), explica que si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede obtener como frutos: Ambiente de trabajo en común Eliminación de prejuicios interdepartamentales Facilitación del entendimiento Búsqueda de soluciones compartidas entre departamentos.
<b>Hallazgos</b>	El talento humano está encaminado en realizar el trabajo en equipo.
<b>Conclusiones</b>	Cuando la comunicación horizontal se produce de manera formal como temas de trabajo, es positiva, pero cuando se realiza de manera informal como temas personales se debe tener mucho cuidado con lo que se dice para no generar malos entendidos.

<b>Ficha No.</b>	9
<b>Referencia</b>	Sarries, L., Casares, E., (2008) <i>Buenas prácticas en Recursos humanos</i> . Madrid, España: Esic Editorial.
<b>Título</b>	Buenas prácticas en Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Luis Sarriés Sanz y Esther Cáceres García
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación interna, retroalimentación
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: España
	Temporal:2008
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Reconocer en que favorece la retroalimentación en los colaboradores.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Sarries y Cáceres (2008) “La retroalimentación favorece la motivación al mostrar objetivamente a los empleados que se ha hecho si se están desempeñando correctamente y que puede hacerse para mejorar su rendimiento si es que está por debajo del promedio o ser más eficiente” (p. 216)
<b>Hallazgos</b>	La práctica de la retroalimentación en las empresas restablece la evaluación del aprendizaje.
<b>Conclusiones</b>	La retroalimentación orientada a los resultados es clave en la gestión del talento humano porque permite comprender y analizar el mensaje para cumplir con los objetivos.

<b>Ficha No.</b>	10
<b>Referencia</b>	Pintado, T y Sánchez, J. (2017). <i>Nuevas tendencias de comunicación estratégica cuarta edición</i> . Madrid, España: ESIC Editorial.
<b>Título</b>	Nuevas tendencias de comunicación estratégica cuarta edición
<b>Autor</b>	Pintado Blanco Teresa y Sánchez Herrera Joaquín
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Comunicación interna y organizacional, canales de comunicación
<b>Tema</b>	Comunicación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	<b>Espacial:</b> Madrid, España
	<b>Temporal:</b> 5 de octubre de 2017
	<b>Población:</b> No aplica
<b>Objetivo</b>	Identificar los canales de comunicación efectivos para las organizaciones.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión de datos bibliográfico
<b>Referentes teóricos</b>	Los canales de comunicación que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son: revistas internas, manuales, videos, e-mails, folletos, cartas, banners, newsletters, teniendo cada vez más información a través de la Intranet, entendida como un lugar de encuentro con información actualizada con todo lo que ocurre en la comunidad de la empresa. (Pintado y Sánchez, 2017, p. 28)
<b>Hallazgos</b>	Los canales de comunicación son planificados y diseñados de acuerdo a las necesidades de las empresas.
<b>Conclusiones</b>	El canal que más ha impactado es el intranet, app y correo institucional

<b>Ficha No.</b>	11
<b>Referencia</b>	Dessler, G., Varela, R. (2011) <i>Administración de recursos. Enfoque latinoamericano quinta edición.</i> México DF, México: Pearson
<b>Título</b>	Administración de recursos. Enfoque latinoamericano quinta edición
<b>Autores</b>	Dessler Gary y Varela Ricardo
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Capacitación, Inducción
<b>Tema</b>	Capacitación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: México DF
	Temporal: 2011
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Establecer la importancia del proceso de inducción al personal nuevo
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Dessler y Valero (2011) afirman que la inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.
<b>Hallazgos</b>	Es la herramienta de motivación para el personal nuevo porque se le proporciona toda la información que necesita para desempeñar su rol.
<b>Conclusiones</b>	Una parte fundamental para la rápida integración por parte del nuevo colaborador a las actividades de desarrollo de la organización.

<b>Ficha No.</b>	12
<b>Referencia</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición</i> . México, México DF: Atlas S.A
<b>Título</b>	Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Capacitación, Competencias
<b>Tema</b>	Capacitación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: México
	Temporal: 2007
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Chiavenato (2007) “La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa”. (p.407)
<b>Hallazgos</b>	La formación educativa se realiza acorde a las competencias que requiere el puesto.
<b>Conclusiones</b>	Ayuda a los individuos a adquirir las competencias y habilidades que necesitan para desarrollar las actividades de cada puesto.

<b>Ficha No.</b>	13
<b>Referencia</b>	Cota Luévano, José Alberto y Rivera Martínez José Luis. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. <i>Técnica Administrativa-ISSN-1666-1680,16(2),1.Página</i>
<b>Título</b>	La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados
<b>Autor</b>	Cota Luévano José Alberto y Rivera Martínez José Luis
<b>Tipo de Documento</b>	Artículo
<b>Palabras Clave</b>	Capacitación, Desempeño
<b>Tema</b>	Capacitación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: Sonora, México
	Temporal: 01 Septiembre 2016
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Determinar los beneficios de la capacitación en el desempeño de los colaboradores.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Según Cota (2016) indica que los beneficios de la capacitación en el desempeño de los colaboradores son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorece la confianza y desarrollo personal</li> <li>- Ayuda a la formación de lideres</li> <li>- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos</li> <li>- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>- Ayuda lograr las metas individuales.</li> <li>- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona</li> <li>- Disminuye temores de incompetencia e ignorancia.</li> <li>- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad</li> <li>- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora de desempeño</li> </ul>
<b>Hallazgos</b>	El impacto que tiene la capacitación en un trabajador produce confianza en las actividades que se realizan.
<b>Conclusiones</b>	Implementar programas de capacitación, conlleva al crecimiento productivo, personal y motivacional, generando un alto grado de sentido de pertenencia, clima y estabilidad laboral

<b>Ficha No.</b>	14
<b>Referencia</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las</i>

	<i>Organizaciones Octava Edición</i> . México, México DF: Atlas S.A
<b>Título</b>	Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Tipo de Documento</b>	Libro
<b>Palabras Clave</b>	Capacitación, Aprendizaje
<b>Tema</b>	Capacitación
<b>Problema</b>	¿Cómo inciden las estrategias de comunicación en la capacitación del talento humano en las organizaciones?
<b>Delimitación contextual</b>	Espacial: México
	Temporal: 2007
	Población: No aplica
<b>Objetivo</b>	Analizar el concepto de Aprendizaje.
<b>Diseño metodológico</b>	Revisión bibliográfica
<b>Referentes teóricos</b>	Chiavenato (2007) “Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida”. (p. 380)
<b>Hallazgos</b>	El aprendizaje afecta las costumbres y personalidad de las personas a medida que se relacionan con la sociedad y modifican sus conductas.
<b>Conclusiones</b>	El aprendizaje organizacional ayuda a la innovación, trabajo en equipo y aumento de la productividad de las empresas.

## Análisis de datos

### Tabla modelo con palabras

<i>Categoría</i>	<i>Categoría temática</i>	<i>Términos clave</i>	<i>Respuestas características</i>
Chiavenato (2006)	Comunicación	Recursos Humanos, Comunicación	Chiavenato (2006) “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” (p.110)
Chiavenato (2007)	Capacitación	Recursos Humanos, Capacitación	La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas en una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todo los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que le beneficiaran a ellos y a la empresa (Chiavenato, 2007, p. 388)
Tironi y Cavallo (2011)	Comunicación	Comunicación estratégica	Tironi y Cavallo (2011) afirman que la función de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y aceptación en su público objetivo
<i>Categoría</i>	<i>Categoría temática</i>	<i>Términos clave</i>	<i>Respuestas características</i>

Viera (2016)	Comunicación	Comunicación Interna	Viera (2016) “La comunicación interna dentro de las organizaciones además de estar ligada a la actividad propia de la empresa y de los procesos interactivos que generan sus actores, también permite compartir una misma identidad social y relacional”p.30
Fernández (2007)	Comunicación	Comunicación Externa	Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernández, 2009, p.12)
Zapata (2016)	Comunicación	Comunicación vertical ascendente	La comunicación ascendente provocada permite a los líderes conocer mejor a los colaboradores, así como expresarse plantear y exponer los temas de su interés, conocer opiniones, avances y dificultades, percibir inquietudes, corregir deficiencias localizar talentos, reconocer y recompensar, enriquecer la toma de decisiones e integrar al personal en las metas del negocio. (Zapata, 2016, p.240)

---

<i>Categoría</i>	<i>Categoría temática</i>	<i>Términos clave</i>	<i>Respuestas características</i>
------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------------------

---

De Alba (2017)	Comunicación	Comunicación vertical descendente	De Alba (2017) “Las informaciones que se transmiten generalmente de manera descendente son: instrucciones de trabajo, directrices de objetivos, procedimientos o prácticas, retroalimentación del desempeño, correcciones, etc.” (p.57)
Puchol (2007)	Comunicación	Comunicación Horizontal	Según Puchol (2007), explica que, si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede obtener como frutos: Ambiente de trabajo en común Eliminación de perjuicios interdepartamentales Facilitación del entendimiento  Búsqueda de soluciones compartidas entre departamentos.
Sarries y Casares (2008)	Comunicación	Comunicación Retroalimentación	Sarries y Casares (2008) “La retroalimentación favorece la motivación al mostrar objetivamente a los empleados que se ha hecho si se están desempeñando correctamente y que puede hacerse para mejorar su rendimiento si es que está por debajo del promedio o ser más eficiente” (p. 216)

<i>Categoría</i>	<i>Categoría temática</i>	<i>Términos clave</i>	<i>Respuestas características</i>
Pintado y Sánchez (2017)	Comunicación	Canales de comunicación	Los canales de comunicación que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son: revistas internas, manuales, videos, e-mails, folletos, cartas, banners, newsletters, teniendo cada vez más información a través de la Intranet, entendida como un lugar de encuentro con información actualizada con todo lo que ocurre en la comunidad de la empresa. (Pintado y Sánchez, 2017, p. 28)
Dessler y Valero (2011)	Capacitación	Capacitación Inducción	Dessler y Valero (2011) afirman que la inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía

<i>Categoría</i>	<i>Categoría temática</i>	<i>Términos clave</i>	<i>Respuestas características</i>
Cota (2016)	Capacitación	Capacitación Desempeño	<p>Según Cota (2016) indica que los beneficios de la capacitación en el desempeño de los colaboradores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones</li> <li>- Favorece la confianza y desarrollo personal</li> <li>- Ayuda a la formación de líderes</li> </ul>
Chiavenato (2007)	Capacitación	Capacitación Aprendizaje	<p>El aprendizaje ocurrirá mejor y de forma más efectiva, si se consideran todas estas condiciones: producir un efecto, estimular con premios inmediatos, intensificar las prácticas al hacerlas frecuentes y constantes para garantizar que lo aprendido sea reciente, descongelar viejos paradigmas y patrones de conducta, así como tomar en cuenta la complejidad creciente del material por aprender (Chiavenato, 2007, p. 382)</p>

### **CAPITULO 3. RESULTADOS**

En la presente investigación documental se empezó analizando un número de sesenta documentos entre libros, artículos, revistas científicas, tesis de maestrías y doctorales, descarté un número de veinticinco documentos que no aportaban para la investigación, se realizó una selección de documentos y se escogieron treinta y cinco, entre lo que se destacan los siguientes:

<b>BIBLIOGRAFIA QUE APORTÓ A LA INVESTIGACIÓN</b>
Alcívar, S. (2014). <i>Plan Estratégico de comunicación para la gestión de riesgos y seguridad del personal académico-administrativo de la UDLA Granados</i> . Universidad de las Américas Tesis de posgrados
Alles, M. (2009). <i>Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas</i> .
Andrade, H (2005). <i>Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica</i> . Madrid, España: Gesbiblo.S.L
Arce, J. (2016). <i>Planificación estratégica para el desarrollo organizacional de recursos humanos de la empresa Gerardo Vargas importadora s.a. Gerimportsa</i> .
Armas, Y., Llanos, M., Traverso, P. (2017). <i>Gestión de Talento Humano y Nuevos escenarios laborales</i> .
Chiavenato, I. (2000). <i>Administración de Recursos Humanos</i> .
Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición</i> .
Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición</i> .
Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del Talento Humano, Tercera edición</i> .
Cota Luévano, José Alberto y Rivera Martínez José Luis. (2017). <i>La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Técnica Administrativa</i>
De Alba, C. (2017) <i>Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección</i> .
De Castro, A. (2014) <i>Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias</i> .
Dessler, G., Varela, R. (2011) <i>Administración de recursos. Enfoque latinoamericano quinta edición</i> .
Fernández, C. (1999). <i>Comunicación en las organizaciones</i>
Fernández, C. (2009). <i>Comunicación en las organizaciones segunda edición</i> .
Formanchuk, A (2011) <i>InfoCapitalHumano</i> . Lima, Lima, Perú.
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=n1KeD0etnWg">https://www.youtube.com/watch?v=n1KeD0etnWg</a> . ¿Cómo crear el área de capacitación? 1545 visualizaciones•3 mar. 2020 Martha Alles B29

Jaén, M., Díaz, L., Luceño, M., García, J., Rubio, S., (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones.
Lasso, P. <i>Plan de capacitación para el talento humano administrativo y operativo para cada puesto de trabajo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas.</i>
Lozada, J. (2017). Estrategia de comunicación digital interactiva integradas en el móvil Learning. <i>Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.</i>
Mediavilla, V. (2019). <i>Plan Estratégico de comunicación de la operadora de turismo Galaotav.</i>
Mondy, R. (2010). <i>Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición.</i> Juárez, México DF: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
A. (2017) Impacto de la capacitación.
Oyarvide, H., Reyes, E., Montaña, M., (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Revista científica. Dominio de las ciencias
Palacios, E. (2017) El uso de la comunicación estratégica para la mejora de la inducción en Africam Safari (tesis de posgrado).
Pérez, S. (2013). <i>Plan de comunicación de gestión en crisis para Petrotech Group.</i>
Pintado, T y Sánchez, J. (2017). <i>Nuevas tendencias de comunicación estratégica cuarta edición.</i>
Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. <i>Didasc@lia: Didáctica y Educación</i> , 8(3). Recuperado de file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet/LaComunicacionInternaexternaComoEstrategiaMotivaci-6662628.pdf
Puchol, L (2007) <i>Dirección y gestión de recursos humanos.</i>
Sarries, L., Casares, E., (2008) <i>Buenas prácticas en Recursos humanos.</i>
Silíceo, A. (2004) <i>Capacitación y desarrollo de personal cuarta edición.</i>
Tironi, E y Cavallo, A. (2011). <i>Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales.</i>
Vieira, R. (2016). <i>Plan Estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de inversiones SBR. CA.</i>
Zapata, L. (2016). <i>Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del Dircom.</i>

Los libros del autor Idalberto Chiavenato sobre la Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, (2006) y Gestión del Talento Humano, Tercera edición (2009), aportaron en el objetivo general de esta investigación que es Analizar la comunicación como estrategia de capacitación en el talento humano de las organizaciones. Dado que la comunicación es el intercambio de mensajes entre dos o más personas, en las organizaciones permite conocer las fortalezas y debilidades de cada

trabajador en las actividades que desempeñe, al identificarse la necesidad, se procede a la capacitación, que es el proceso de desarrollo de habilidades y competencias.

La comunicación estratégica determina el nivel de capacitación del talento humano porque permite establecer las necesidades y precisamente satisfacer las demandas para que el personal este bien formado y capacitado.

El libro de Nuevas tendencias de comunicación estratégica cuarta edición de los autores Pintado y Sánchez (2017), sirvió para el análisis del objetivo específico que es identificar los factores de comunicación que han impactado en la capacitación del talento humano de las organizaciones, porque especifican que las revistas internas, manuales, cartelera de información, correo institucional, folletos, cartas, banners, newsletters, redes sociales y en especial el intranet como indicadores de comunicación permiten obtener información actualizada de todos los eventos de la organización.

En el libro Gestión del Talento Humano, Tercera edición de Idalberto Chiavenato (2009), aportó para el análisis del objetivo específico que es explicar la comunicación estratégica como herramienta para la capacitación del talento humano, porque sin comunicación no se conocen las necesidades de capacitación, para ello se utilizan las herramientas de capacitación como seminarios, talleres, conferencias, charlas, pasantías, congresos, este proceso logra la motivación de los colaboradores.

## **CAPITULO 4. DISCUSIÓN**

La comunicación es esencial en toda organización, puesto que permite que todos conozcan los objetivos que deben cumplirse, de ahí la necesidad y la importancia de comparar los resultados con los documentos analizados.

El estudio sobre el “Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas” su objetivo era “Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de la información de manera confiable, oportuna y veraz en la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas”, el plan fue realizado y se recomendó diseñar e implementar la App del Banco Amazonas para estar a la par con la tecnología y tener un medio digital más para poderse comunicar no solo

con el personal que trabaja en la institución, sino también con los clientes mejorando el servicio tanto al personal interno como externo.

Los canales de comunicación que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son revistas internas, manuales, videos, e-mails, folletos, cartas, banners, newsletters, teniendo cada vez más información a través de la Intranet, entendida como un lugar de encuentro con información actualizada con todo lo que ocurre en la comunidad de la empresa. (Pintado y Sánchez, 2017, p. 28). Cita realizada en el libro El libro de Nuevas tendencias de comunicación estratégica cuarta edición.

Se sintetiza que el canal de comunicación estratégico que ha impactado en la capacitación es el creado por la institución como intranet, correo y app institucional, porque transmiten información destacada de la empresa, que sirve para el cliente interno y externo.

El estudio de “Planificación estratégica para el desarrollo organizacional de recursos humanos de la empresa Gerardo Vargas importadora s.a. Gerimports”, menciona la importancia de gestionar mejora continua permanente, mediante evaluaciones y capacitaciones al personal y recomiendan promover la capacitación constante por medio de herramientas de capacitación como el portal web de instituciones públicas que brindan capacitaciones gratuitas.

Según como lo explicó Chiavenato (2009) en su obra de Gestión del Talento Humano en las técnicas o herramientas de capacitación menciona las comunicaciones electrónicas, e Learning, teleconferencias, seminarios y correos electrónicos o portal web para impartir la capacitación.

En definitiva, se puede señalar que la comunicación es el vínculo idóneo para que sea efectiva la capacitación y que los trabajadores puedan comprender en toda su dimensión los temas que se han tratado.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

La comunicación es una estrategia válida para la capacitación del talento humano porque involucra la participación del capacitador con las personas que está capacitando en función de los objetivos de la organización.

El talento humano bien informado de las actividades que se realicen dentro de la organización tendrá un desenvolvimiento que permite su crecimiento es por ello que se considera importante utilizar los canales de comunicación tradicionales como carteleras de información, revista institucional, oficios, entre otros y los tecnológicos como las redes

sociales, correo institucional e intranet, siendo este último el que más ha impactado como factor de comunicación para realizar la capacitación.

Las herramientas de capacitación como seminarios, talleres o e Learning, conferencias, aprendizaje móvil o por computador, gamificación o juegos en línea, entre otros, que utilizan los capacitadores fomentan el desarrollo del personal y facilitan la interacción, porque no es unilateral, hay retroalimentación y feedback.

## **Recomendaciones**

En las organizaciones públicas, privadas o mixtas y sin fines de lucro se debe utilizar la comunicación como herramienta efectiva para la capacitación, para lograr calidad y productividad en el proceso de aprendizaje-enseñanza.

Utilizar los canales institucionales como el intranet o correo institucional para dar información relevante a los colaboradores como la coordinación y ejecución del programa de capacitación, evitando desconocimiento y la inasistencia, y sobre todo para hacer seguimiento de la capacitación impartida.

Las organizaciones deben utilizar uno o varios métodos de capacitación que faciliten la comprensión de la información de manera más rápida y efectiva y produzcan retroalimentación.

## REFERENCIAS

- Alcívar, S. (2014). *Plan Estratégico de comunicación para la gestión de riesgos y seguridad del personal académico-administrativo de la UDLA Granados*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3152/8/UDLA-EC-TMDCEI-2014-22.pdf>
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

- Andrade, H (2005). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España: Gesbiblo.S. L
- Arce, J. (2016). *Planificación estratégica para el desarrollo organizacional de recursos humanos de la empresa Gerardo Vargas importadora s.a. gerimportsa*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador
- Armas, Y., Llanos, M., Traverso, P. (2017). *Gestión de Talento Humano y Nuevos escenarios laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogotá, Colombia: Nomos S.A
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones Octava Edición*. México, México DF: Atlas S.A.  
Recuperado:<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, Tercera edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cota Luévano, José Alberto y Rivera Martínez José Luis. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Técnica Administrativa-ISSN-1666-1680,16(2),1*. Página
- De Alba, C. (2017) *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Madrid, España: Editorial CEP S.L
- De Castro, A. (2014) *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: ECOE
- Dessler, G., Varela, R. (2011) *Administración de recursos. Enfoque latinoamericano quinta edición*. México DF, México: Pearson

- Fernández, C. (1999). *Comunicación en las organizaciones*. México DF.: Trillas.
- Fernández, C. (2009). *Comunicación en las organizaciones segunda edición*. México DF.: Trillas
- Formanchuk, A (2011) InfoCapitalHumano. Lima, Lima, Perú: Recuperado de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/como-comunicar-un-plan-de-capacitacion/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=n1KeD0etnWg>. ¿Cómo crear el área de capacitación? 1545 visualizaciones•3 mar. 2020 Martha Alles International.
- Jaén, M., Díaz, L., Luceño, M., García, J., Rubio, S., (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Revista de psicología y psicopedagogía. EduPsykhé.* 5, (1), 3-31. Páginas.
- Lasso, P. (2016). *Plan de capacitación para el talento humano administrativo y operativo para cada puesto de trabajo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas*. (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador.
- Lozada, J. (2017). Estrategia de comunicación digital interactiva integradas en el móvil Learning. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.* 14(1), 97-109. Páginas
- Mediavilla, V. (2019). *Plan Estratégico de comunicación de la operadora de turismo Galaotav*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición*. Juárez, México DF: Cámara Nacional de la Industria Editorial mexicana.
- Orozco, A. (2017) Impacto de la capacitación. Tlanelpanta, México DF: UNID
- Oyarvide, H., Reyes, E., Montaña, M., (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica. Dominio de las ciencias,* 3 (4), 299-305. Páginas

- Palacios, E. (2017) El uso de la comunicación estratégica para la mejora de la inducción en Africam Safari (tesis de posgrado). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México.
- Pérez, S. (2013). *Plan de comunicación de gestión en crisis para Petrotech Group*. (tesis de postgrado). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Pintado, T y Sánchez, J. (2017). *Nuevas tendencias de comunicación estratégica cuarta edición*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3). Recuperado de:file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet/LaComunicacion InternaexternaComoEstrategiaMotivaci-6662628.pdf
- Puchol, L (2007) Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramos, M. (2017). *Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas*. Universidad de Guayaquil. (tesis de postgrado). Guayaquil, Ecuador.
- Sarries, L., Casares, E., (2008) *Buenas prácticas en Recursos humanos*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Silíceo, A. (2004) *Capacitación y desarrollo de personal cuarta edición*. México DF: LIMUSA Noriega Editores
- Tironi, E y Cavallo, A. (2011). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago, Chile: Taurus.
- Vieira, R. (2016). *Plan Estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de inversiones SBR. CA*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

Zapata, L. (2016). *Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del Dircom*. Barcelona, España: Editorial UOC.

## **ANEXOS**

El instrumento de esta investigación documental es la ficha bibliográfica tomada de la tesis de Maestría en Educación de la autora: Leydi Yuliana Rodríguez Moreda. El tema es “Aprendizaje autorregulado y producción escrita”. De la Universidad Externado de Colombia en la fecha enero 2018: tomado del link señalado a continuación:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/921/1/CCA-spa-2018-Aprendizaje autorregulado y produccion escrita una investigacion documental.pdf>

ANEXO N° 1

<b>Ficha No.</b>	
<b>Referencia</b>	
<b>Título</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Tipo de Documento</b>	
<b>Palabras Clave</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Problema</b>	
<b>Delimitación contextual</b>	<b>Espacial</b>
	<b>Temporal</b>
	<b>Población</b>
<b>Objetivo</b>	
<b>Diseño metodológico</b>	
<b>Referentes teóricos</b>	
<b>Hallazgos</b>	
<b>Conclusiones</b>	