UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

Trabajo de Investigación

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Trabajo de investigación presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración de Empresas

Egresado:

Amos Jotan Alva Sanchez

Asesor

Dr. Carlos Anderson Puyen

Cajamarca – Perú

DEDICATORIA

A Dios y a mis Padres.

Este trabajo se lo dedico a Dios y a mis Padres
por el deseo de superación y amor que me brindan
cada día en que han sabido guiar mi vida por el sendero
de la verdad a fin de poder honrar a mi familia con
los conocimientos adquiridos, brindándome el futuro
de su esfuerzo y sacrificio por ofrecerme un mañana mejor.

INDICE

DEDICATORIA 2
INDICE 3
INTRODUCCIÓN 4
CAPITULO 1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 6
1.1 Definición de Comunicación Organizacional 6
1.2 Proceso de la comunicación 10
1.3 Formas como se utiliza la comunicación organizacional 11
1.4 Funciones de la Comunicación 12
1.5 El director de comunicación interna 13
CAPITULO 2 14
LA ORGANIZACIÓN 14
2.1 La organización como proceso 14
2.2 Importancia de la organización 15
2.3 Principios de la organización 16
2.4. Proceso de organización 19
CAPITULO 3 20
EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO CULTURAL ORGANIZACIONAL 20
3.1 El papel de la comunicación en el desarrollo cultural organizacional 20
3.2 Comunicación cara a cara 21
3.3 Flujos de la comunicación 23
3.4 Medios de comunicación 25
CAPITULO IV ANTECEDENTES 30
4.1 Presentación de resultados 30
CONCLUSIONES 32
RECOMENDACIONES 33
REFERENCIAS 34

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional se ha transformado en un elemento esencial que facilita a los empresarios una tarea económica coordinada entre las diferentes áreas asociadas, los proveedores, intermediarios y los clientes en los diferentes países del orbe. Es en ese sentido donde reside la gran importancia de la Comunicación Organizacional, esto se entiende como la unión de todas las formas de comunicación, con la intención de fortalecer y promover su identidad, y por efecto, mejorar su imagen empresarial.

La falta de estrategias de comunicación al interior de la empresa, la carencia de canales, tiene como resultado el lento procesos en las acciones, demora en las respuestas y carencia de información con respecto a las políticas, lo cual impide una adecuada interacción a nivel interno de la organización.

La comunicación en las organizaciones constituye una de las herramientas más importantes para ordenar todos los planes propuestos por la alta dirección hacia el logro de los objetivos de la empresa.

En tal sentido a través del presente trabajo de investigación se pretende estudiar el siguiente problema ¿De qué manera la comunicación contribuye a la mejora de la organización?

Objetivo general:

Exponer que la comunicación contribuye a la mejora de la organización.

Objetivos específicos:

- Determinar la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones.
- Determinar el flujo de la comunicación en las organizaciones empresariales.

- Describir el proceso de la comunicación en las organizaciones.

El método que se utilizó en el presente trabajo de investigación es el inductivo. Según Razo C. (1998) define el Método Inductivo como el razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. Va de lo individual a lo universal. Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general.

La presente investigación se divide en 4 capítulos, el primer capítulo presenta la conceptualización de la comunicación. El segundo capítulo trata de la organización, el tercer capítulo el papel de la comunicación en el desarrollo de la cultura organizacional y el capítulo IV antecedentes de la investigación y por último se culmina con las conclusiones y recomendaciones.

El autor

CAPITULO 1

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de Comunicación Organizacional

De acuerdo a Posadas (2009), la comunicación organizacional se refiere a toda aquella información que permite relacionar las necesidades e intereses de su personal con las de la organización y las de la sociedad. Permite un mejor conocimiento del recurso humano, evaluar su desempeño así mismo la productividad, por medio de observación y entrevistas.

Así mismo Chang (1994) expresa que la esencia del trabajo exitoso en equipo, la constituye la comunicación. Así mismo el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción, la constituye la comunicación. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos.

Según Dubrin (2002) en las empresas y organizaciones es muy importante que trabajen personas que tengan conocimiento en relaciones humanas, igualmente es primordial que se establezcan grupos que incentiven el trabajo en conjunto, esto contribuye a que la empresa avance y que existan relaciones laborales adecuadas, dentro y fuera de la empresa, ya que si no es así la comunicación se verá muy afectada y no se puede trabajar efectivamente con productividad.

La comunicación es de suma importancia pues permite una interacción entre todas las personas, ya que sin esta no sería posible la coexistencia en la humanidad, así mismo el intercambio de información entre organizaciones e individuos.

Álvarez (2002), expresa que La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna.

Asimismo, Morales & Benavides, expresan que la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible. (Morales & Benavides, 2001, pág. 219)

Según Andrade, el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (Andrade, 2010, pág. 120)

Para Robbins y Coulter (2005), “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006), la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".

Estudia las maneras más correctas dentro de una organización, la comunicación organizacional para de esta manera poder alcanzar las metas esperadas, así mismo preparar una buena imagen de la organización al público externo.

Toda organización debe manejar técnicas y funciones de comunicación organizacional, ya que es un elemento de mucha importancia para que logre el éxito esperado.

Según Berceruelo, (2011). La comunicación interna pretende, entre otras líneas objetivas, vincular el trabajo individual y los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal y mejorar la productividad.

La comunicación en la organización, es un sistema complicado que está integrado por tres elementos: significación, información y relación, no solo consiste en emitir mensajes utilizando cualquier sistema de comunicación sino más bien de saber utilizar las variables que nos permitan poder alcanzar los resultados esperados por la organización y permita lograr los objetivos.

De acuerdo con Enrique, A. (2011), la relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir

con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se construyen y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno.

Según Somoza, (1993), la comunicación interna es el proceso de gestión de los recursos humanos que actúa como elemento de motivación personal, fuente de transmisión y promoción de la cultura, y que fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo, potenciando los comportamientos.

Según Bannel manifiesta sobre la comunicación, su objetivo final es intangible, sea cual sea la naturaleza y el tamaño de la empresa: mejorar los resultados de la empresa y por lo tanto su rentabilidad (Bannel, 1989 pag. 49).

La Comunicación Interna es muy importante para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

a) Promueve eficientemente las relaciones entre las personas.
b) Coordina en forma responsable los recursos disponibles en la empresa
c) Establece un medio de unión interna entre colaboradores.
d) Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
e) Permite la integración y la convivencia cordial en la empresa entre lo formal y lo informal.
f) Constituye una relación abierta con el entorno de la organización.

1.2 Proceso de la comunicación

Cobiellas et al. (2011), define “el proceso de comunicación es dinámico por naturaleza y en él intervienen como mínimo tres componentes: emisor, mensaje y receptor. Su efectividad dependerá de la manera en que interactúen, por lo que en el análisis integral hay que incluir el código, el canal (medio de comunicación), las barreras y el entorno en que interactúen, y la organización en el caso de comunicación organizacional”

Mérida (2011), expresa que “la comunicación es un acto que se establece entre dos o más personas con el objetivo de transmitir un mensaje”. Esta comunicación debe incluir elementos que ayudan a mejorar la misma. Estos factores son:

- Emisor: la persona que emite un mensaje.
- Receptor: la persona que recibe el mensaje.
- Mensaje: la información que quiere ser transmitida.
- Canal: Es el medio por el que se envía el mensaje.
- Código: son los signos y reglas que se emplean para enviar el mensaje.
- Contexto: Viene a ser la situación en la que se produce la comunicación.

Existen elementos que pueden complicar el transcurso de la comunicación, entre los cuales tenemos: la percepción, los sentimientos, el conocimiento y el negativismo, entre otros.

La Comunicación Organizacional, es una herramienta, clave en toda organización ya que juega un papel importante en la subsistencia de las instituciones.

Se ejecuta teniendo en consideración el intercambio de información entre los diferentes niveles y lugares del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Castro, 2005)

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales para la empresa ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados reflejándose en el trato con los clientes. Las empresas tienen que estar actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa (Seeger, 2001).

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización (Márquez, 2004).

1.3 Formas como se utiliza la comunicación organizacional

Según Gordon (1996) en una organización la comunicación organizacional es utilizada de múltiples caminos como son:

- Permite apoyar la estrategia comercial de la organización.
- Prescribir medios aceptables para que los trabajadores interactúen con públicos externos.
- Tomar decisiones de personal.
- Establecer criterios para el desempeño.

- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía.
- Elegir los estilos administrativos correctos.

Según García (2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- *Formal*: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- *Informal*: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

1.4 Funciones de la Comunicación

Según Robbins (2009) La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación procede de distintas formas para vigilar el comportamiento de los colaboradores. La Función de control cuando en las organizaciones tienen grados de autoridad y lineamientos formales que exige que los empleados deben de cumplir. La comunicación desempeña cuando a los empleados se les pide que primero comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato,

que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, Sin embargo, la comunicación informal también vigila el comportamiento.

Es muy importante la comunicación dentro de las empresas ya que es la manera que se puede llegar a los trabajadores de una forma amigable y motivadora. Si los mensajes son mal interpretados se puede llegar a lo contrario que se buscaba es decir la desmotivación e inseguridad para los trabajadores. Es por eso que la comunicación es un tema muy importante "el estudio de los procesos comunicacional es que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa." (Barahona, 2008)

Se podrían dar de persona a persona es decir cara a cara, en forma masiva con emails o en charlas, reuniones, ya que el objetivo es llegar a todos los colaboradores de la organización con un mensaje claro y preciso.

1.5 El director de comunicación interna

Debe ser un profesional con capacidad de acción, de preferencia ser un experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Para las organizaciones es de importancia que el profesional sea una persona responsable de confianza de la empresa y sus valores corporativos y finalmente los responsables de la comunicación interna lleva como mínimo cinco años de antigüedad en la compañía.

Tiene un papel importante dentro de la comunicación interna; ya que sin comunicación interna no puede haber comunicación externa. El director de

comunicación interna tiene una función del director de comunicación se vincula por dos lados; primero: se vincula con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y segundo: por el manejo de los canales formales como son las páginas de intranet, publicaciones internas, y eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas. (Ritter, 2008, p.36).

CAPITULO 2

LA ORGANIZACIÓN

2.1 La organización como proceso

Según Koontz H. (1998) manifiesta que la organización como proceso es un método de distinción de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicaciones entre los grupos.

Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de sus objetivos o metas.

Por lo anteriormente señalado, la Organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En cuanto a la definición del término Organización tenemos las siguientes otras definiciones:

Para Gerald M. Goldhaber (1990) la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.” (p.23) Y agrega que se da en un sistema complejo y abierto, en el cual la comunicación es influenciada por el medio ambiente y, a su vez, las comunicaciones de una organización pueden ejercer influencia en el ámbito externo. La comunicación organizacional implica mensajes, medios, flujos, propósito y dirección de la comunicación; así como actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades para fomentarla, mensajes, medios, flujos, propósito y dirección de la comunicación.

Por su parte, Andrade H. (1998) destaca tres acep”iones de la comunicación organizacional:

- La primera, como el conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización, entre ésta y su medio.
- Una segunda, la comunicación organizacional como una disciplina encargada de estudiar el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.
- La tercera, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, así como influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización para cumplir con sus objetivos.

2.2 Importancia de la organización

Según Taylor F. (1983) manifiesta que:

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas coacciones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es, inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
3. Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe Ser y "lo que es".

2.3 Principios de la organización

Según Melinkoff (1987), propone los siguientes principios:

Principios generales de la organización.

Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff (op cit), se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera.

1. Principio del Objetivo: de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la

organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, etc.

2. Principios de los canales de Supervisión bien definida: según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
3. Principio del espacio control: de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.
4. Principio del equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.
5. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.
6. Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

7. Principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
8. Principio de la excepción: se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente
9. Principio de identificación: este principio establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sea susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
10. Principio de simplicidad: establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.
11. Principio de la moral interna: este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivo como subalterno.
12. Principio de la unidad de mando: afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.
13. Principio de jerarquía o de escala jerárquica: establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde en directivo superior hasta el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda organización.

14. Principio de especialización: establece que a medida que la empresa se amplia y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.
15. Principio de centralización – descentralización: se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias. Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo.

2.4. Proceso de organización

Según Melinkoff (1987), manifiesta que: El proceso de organizar busca establecer la estructura orgánica más eficiente y eficaz, utilizando los principios científicos de la administración. Una buena organización debe satisfacer, además, la necesidad objetiva de que cada trabajador conozca y realice su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento. En ese sentido los pasos esenciales en el proceso de organizar son:

1. Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización.
2. Preparar el organigrama funcional de la organización que muestre las distintas actividades o funciones a realizar por la institución.

3. Definir las funciones con sus correspondientes deberes en términos de la descripción de las diferentes clases de cargos que existirán dentro de la organización.
4. Seleccionar al personal adecuado para cubrir los cargos.
5. Preparar el manual de la organización y el manual descriptivo de las clases de cargos, con las funciones, tareas y actividades a realizar por las personas que los ocupen.
6. Preparar el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades a realizar por las personas que ocupen los cargos.
7. Identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las actividades.
8. Conseguir y acondicionar el área física para los funcionamientos de la organización.

CAPITULO 3

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO CULTURAL ORGANIZACIONAL

3.1 El papel de la comunicación en el desarrollo cultural organizacional

Romay (2002) afirma que una cultura organizacional desarrollada promueve la comunicación y la usa de la forma más efectiva. La comunicación como base de los estilos gerenciales típicos de la organización promoverá el desarrollo de la misma en la medida en que promueva la participación de los líderes y equipos de trabajo en el establecimiento, análisis crítico, logro, evaluación y mejora de los objetivos.

Las organizaciones líderes, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad no solo valoran la comunicación sino la vuelven un proceso fundamental en su vida organizacional, laboral, y comunitaria. Por lo tanto, no es suficiente reconocer la importancia de la comunicación en las organizaciones, se requiere de volver este proceso algo vivo y siempre presente en sus esfuerzos de productividad.

Una cultura que desarrolla la comunicación en la vida organizacional, lo hace volviéndola un proceso permanente de apoyo y no la implanta, si acaso, sólo como un concepto de moda administrativa. La comunicación organizacional tiene tres tipos de consecuencias en las empresas e instituciones:

- Los miembros de la organización desarrollan habilidades de comunicación para planear, organizar, dirigir y controlar mejor su proceso.
- La organización apoya sus estrategias de aumento de productividad para competir de forma efectiva en su ámbito.
- Las organizaciones con culturas desarrolladas se convierten en laboratorios de oportunidades de crecimiento para el personal y en vanguardia de desarrollo económico, material y comunitario para su país.

3.2 Comunicación cara a cara

De acuerdo a Arriagada (2009), “este tipo de comunicación debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones ya que de ella se originan otros tipos de comunicación”, y recomienda:

- Permitir que los colaboradores se acerquen a realizar preguntas o expresar sus opiniones, ya que es una oportunidad para poder llegar a acuerdos.
- Comenzar con conversaciones informales hasta más formales, en caso se esté comenzando a fomentar este estilo de comunicación dentro de la organización.

- Crear un ambiente de confianza para que los colaboradores se acerquen.

En la actualidad ahorran tiempo y dinero, los encuentros virtuales, pero los encuentros cara a cara aumentan el nivel de confianza entre una organización y su público objetivo.

Norton (1983) citado por Vilaró (2013) indica que "existen nueve estilos de comunicación cara a cara", los cuales son:

- Dominante: tiende a asumir la responsabilidad de las situaciones sociales, habla más que los otros participantes y controla las situaciones.
- Dramático: transmite las ideas y las emociones por medio de chistes, historias o exageraciones.
- Argumentativo: tiende a retar a sus interlocutores.
- Animado: se caracteriza por su buen estado emocional.
- Penetrante: siempre desea producir una impresión duradera en sus interlocutores.
- Relajado: se caracteriza por ser muy tranquilo en su forma de actuar.
- Atento: escucha a los demás, por medio de un contacto visual y asintiendo con la cabeza para mantener la conexión con el interlocutor.
- Abierto: tiende a revelar información personal y a expresar sus emociones.
- Amigable: proporciona respuestas positivas a su interlocutor para reconocer, motivar o reforzar su comportamiento.

Toda comunicación incluye información y comportamientos. La comunicación verbal es un intercambio oral de mensajes y la no verbal se da por medio de señales, miradas, gestos y posturas.

Debe existir confianza entre las personas que se vean involucradas en este proceso, así como un respeto en el orden en que irán interactuando los mismos para que la comunicación tenga efecto deseado.

Es importante que ambos estén presentes y actúen juntos.

Muchas veces las metas operativas se vuelven individuales, lo que lleva a dejar a un lado los objetivos organizacionales. Esto se debe a que las estrategias institucionales se originan en los niveles directivos y esto impide que la información sea transmitida a los demás niveles.

3.3 Flujos de la comunicación

El autor Fernández D. (2010) afirma que los "flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente".

Según Fernández D. (2010) manifiesta los siguientes flujos de comunicación:

a. Comunicación descendente.

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación,

directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

b. Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

c. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de

juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para:

Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa. Resolver problemas de un departamento. Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

d. Comunicación oblicua.

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupal, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

3.4 Medios de comunicación

Sandoval (1990) dice que "los medios de comunicación son todos aquellos instrumentos que se usan dentro de una sociedad para informar de una forma masiva y que a la fecha son considerados como una forma más rápida de hacer llegar un mensaje." Por su tipo, dichos medios de comunicación pueden ser audiovisuales, radiofónicos, impresos o digitales. Y, por su carácter pueden ser informativos, de entretenimiento, de análisis o especializados.

Thompson (1995) citado por Boni (2008) indica que existen tres niveles de interacción comunicativa: la interacción cara a cara (los involucrados comparten las mismas referencias espacio-temporales), la interacción mediada (se da a través de teléfono, correo electrónico o cartas) y la interacción cuasi mediada (medios radiales y televisivos).

Lenguaje articulado

De acuerdo con Cazorla (s.f.), “el lenguaje articulado hace referencia al conjunto de signos lingüísticos que componen palabras o frases”. Aquí entra lo que se conoce como fonemas (sonidos del habla que permiten distinguir palabras) y monemas (secuencia de sonidos que cambian el significado de las palabras).

Signo

Saussure (1967) citado por Pelayo y Cabrera (2001) dice que “un signo es una instancia que sustituye una idea o concepto, pero que no guardan ninguna relación necesaria con la cosa evocada, en este sentido se dice que el signo lingüístico es arbitrario. Las reglas de su combinación y funcionamiento integran un conjunto de convenciones sociales necesarias para la comunicación de los miembros de un grupo.”

Comunicación verbal y no verbal

Santiago (s.f.) considera que “la comunicación no verbal y el lenguaje, en toda su dimensión, es producto de una serie de factores, no es algo mecánico que surja porque sí.”

Ciencias que estudian el lenguaje

Según Expresión Oral y Escrita (2008), aunque las personas dejen de expresarse verbalmente, es imposible dejar de comunicar. Esto se debe a que las personas son capaces de expresar sus emociones, rechazo o aceptación hacia otras personas a través de gestos, miradas, tono y velocidad de su voz, entre otros ejemplos. Es por ello que cabe mencionar las tres ciencias que estudian el lenguaje y la comunicación verbal, las cuales son conocidas como: kinesia (postura corporal, gestos, miradas y expresión facial), paralingüística (tono de voz, volumen y ritmo), proxémica (espacio personal, proximidad física e imagen personal).

Comunicación organizacional

De acuerdo a Posadas (2009), la comunicación organizacional se refiere a toda aquella información que permite relacionar las necesidades e intereses de su personal con las de la organización y las de la sociedad. A la vez, ayuda a obtener un mejor conocimiento acerca del recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, por medio de observación y entrevistas.

Brinda a los individuos una mejor manera de enfrentar retos y necesidades que surgen en la sociedad, por medio de su desarrollo.

Esta comunicación abarca un conjunto de acciones para que todas y cada una de las organizaciones alcance sus objetivos y obtenga más reconocimiento, valor y reputación. Tanto la comunicación comercial del producto, como la de la empresa y las relaciones públicas deben manejarse de forma equilibrada e interrelacionada.

Al hablar de comunicación social, deben analizarse todas aquellas brechas que puedan existir dentro de la organización, para así poder defender y cuidar la marca para la que se labora desde la comunicación interna hasta la opinión pública.

Estilos de comunicación organizacional

De acuerdo con Destrezas Comerciales S.A. (s.f.), “existen cuatro estilos de comunicación:

- Pasiva: su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede deberse a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, inseguridad, desconocimiento del trabajo o son personas indecisas.

- Agresiva: se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daño la autoestima del receptor del mensaje.
- Asertiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver las situaciones. La persona de comunicación asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros. Busca el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente.
- Agresiva-pasiva: la persona procura evitar una confrontación directa (pasivo), pero procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva).”

Comunicación interna:

De acuerdo con Morales (2001), “la comunicación interna es un factor clave para la rentabilidad de las empresas y de su buen manejo depende la disminución de conflictos. Este tipo de comunicación debe incluir a cada uno de los miembros que componen la organización, para así lograr un clima de integración, aumentar la motivación y productividad.

Pinillos (1996) citado por Morales (2001) asegura que esta comunicación es indispensable si lo que se busca es una alta competitividad ya que permite conocer la cultura, misión, visión y valores de una empresa. Asimismo crea vínculos con clientes externos y dar a conocer su marca y producto. Entre sus principales objetivos puede mencionarse el desarrollo de un sentido de pertenencia y alcanzar una autoimagen que vaya de la mano con la imagen global definida como objetivo estratégico.

CAPITULO IV ANTECEDENTES

4.1 Presentación de resultados

Gómez (2010) realizó una investigación exploratoria con el objetivo de conocer el manejo que se le da a la comunicación organizacional en una institución educativa de forma básica. Para recabar información utilizó la técnica de observación y una encuesta con la que se buscaba medir las siguientes variables: información general, herramientas tecnológicas, sistemas de información, clientes organizacionales y clima organizacional. Para el mismo se eligió un colegio por ubicación geográfica en Bogotá, Colombia, ya que se encuentra entre cuatro rutas con dirección norte, sur, oriente y occidente; siendo una población de 2033 personas la cual está dividida de la siguiente manera: 988 estudiantes de ambas jornadas, 52 docentes de ambas jornadas, 988 padres de familia de las dos jornadas y cinco directivos; de este universo se eligió una muestra de 239 personas. Los principales hallazgos fueron presentados a través de matrices y gráficas. Los resultados indicaron que los encuestados no utilizan redes sociales o blogs y la institución solo tiene servicio de correo y chat interno por medio de Outlook, no cuentan con una página en internet; los flujos de la comunicación se guían por los rumores internos que llegan a afectar la moral en el trabajo, desprestigiar su rol o por parte de los estudiantes a enfrentar o desafiar la autoridad, entre otros resultados obtenidos. Se concluyó que la comunicación organizacional no es un fenómeno desconocido por los integrantes de las instituciones de educación, sino que al contrario, se maneja con cautela y con enfoque preciso a dar información asertiva en un entorno pedagógico y profesional. Entre las recomendaciones que se hicieron está: reconocer que dentro del campo de aplicación de la organización se encuentran las entidades de formación como las educativas que integran el gobierno, porque de esas entidades es que salen los

adolescentes a enfrentarse a un mundo laboral regido por la comunicación basada en la organización, y porque si ve reflejada la comunicación organizacional dentro de su entorno inmediato, será mucho más fácil entender y desarrollarse en un medio de evolución constante en donde la comunicación es una parte de nuestro crecimiento como persona, empleado y gerente de sus propias ideas.

Leal (2006) en un estudio que buscó medir la eficacia de un programa de asertividad con gerentes de una empresa de tecnología en Argentina encontró que dicho programa ayuda a mejorar las habilidades comunicacionales en los participantes, específicamente citó el autor, que puede ser de beneficio para incrementar las destrezas asertivas de comunicación (verbal y no verbal). En ese sentido, aunque los resultados de la presente investigación muestran que el estilo comunicacional más utilizado por los participantes es el asertivo, ello no significa que sea una condición estática e inmodificable, razón por la que puede inferirse que de aplicarse un programa de ese tipo, los niveles de comunicación asertiva serían potencialmente superiores.

Asimismo, Lemus (2014), quien realizó una investigación combinada, con el objetivo de diseñar un plan de comunicación interna y así contrarrestar cada punto crítico reflejado en el diagnóstico hecho en un hotel situado en la ciudad de Guatemala, indica en sus resultados que debe hacerse énfasis en la comunicación y el trabajo en equipo, ya que existe una falta de comunicación y, al momento de dar sus opiniones, las mismas no son tomadas en cuenta. El resultado obtenido luego de aplicar el test no coincide con lo que dice la autora, ya que el 100% de quienes respondieron el mismo indican que cuando les solicitan una opinión, la emiten centrándose en el tema que está siendo tratado. Esto conduce al siguiente resultado,

el cual también coincide con lo que dice la autora, ya que el 100% de quienes respondieron el test manifiesta que al momento de elaborar una presentación incorpora ideas de otras personas.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional, es el flujo de información que se da por medio de la comunicación de una empresa, y esta puede ser tanto interna como externa. Las teorías organizacionales nos sirven para entender los diferentes conceptos y usos que se dan dentro de las organizaciones, y se convierten en una importante herramienta para detectar problemas y poder mejorar las mismas.

Una adecuada comunicación es la clave para lograr un mejor desempeño, incremento de productividad así como a generar utilidades para la empresa. Ya que por medio de esta se abarcan áreas como integración, motivación, satisfacción entre otras ya mencionadas.

Para el crecimiento de un organización, la comunicación es de suma importancia, ya que de existir una buena comunicación entre los integrantes de la organización, esta se verá reflejada directamente en la productividad, ya que el empleo adecuado de está, regula, organiza y lleva a resultados positivos para todos los elementos que conforman la organización.

Finalmente, este trabajo de investigación fue realizado con finalidad de ser un ejemplo de la importancia que tiene la comunicación organizacional para cualquier empresa que considere oportuno mejorar su comunicación interna de manera formal, efectiva y conseguir los resultados necesarios para el crecimiento.

RECOMENDACIONES

Después de haber concluido la presente exploración bibliográfica y observar los diferentes resultados de otras investigaciones se recomienda a las empresas en general

hacer un uso adecuado de la comunicación organizacional y que esta sea el elemento clave para el mejor desempeño y logro de sus objetivos.

Se recomienda también tener una mayor fluidez en la comunicación interna de las empresas en los diferentes niveles para lograr obtener de esta manera un mayor conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades, de esta manera podremos anticipar alguna falencia y poder realizar un plan de acción inmediato.

Así también se realicen próximos trabajos de investigación sobre este tema y mejorar las comunicaciones organizacionales ya que es de suma importancia para todo tipo de estructuras empresariales.

REFERENCIAS

Álvarez, M. (2002). *El poder de la comunicación interna.* . Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación, nº 2, 175-186.

Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica.* Madrid, España: Nestbiblo S.L.

Arriagada, J. (2009). *Claves para gestionar la comunicación "cara a cara.".* Obtenido de http://comunicacioninterna-en Chile.blogspot.com/2009/03/claves-para-gestionar lacomunicacion.html.

Bannel, Y. (1989). *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy.* . Madrid: Gramar.

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. . España.: Wolters Kluwer.

Chang, R. Y. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar.* Argentina: Ediciones Granica S.A.

Cobiellas, H. (2012). *Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica.* Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad De Ingeniería Industrial.La Habana.

Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de comunicación organizacional*. . México. : Editorial Thomson. .

Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona, España: Servei de Publicacions.

Fernández, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente.* . Madrid, España.: Paraninfo Ediciones.

García, S. (2011). *Organización y Administración de Empresas, una visión práctica*. . Madrid, España: ESIC.

Gordon, J. (1996). *Comportamiento Organizacional.* . México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

John W. Newstrom (1985). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13 va Edición Mc.Graw- Hill.

Koontz Harold, *Administración, una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, 11ª edición, México 1998.

Lamb , C., Hair , J., & Mc Daniel , C. (2006, pág. 484). *Marketing.* México: Internacional Thomson Editores, Octava Edición.

Mérida, I. (2011). *El proceso de la comunicación y sus componentes*. . Obtenido de http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/GESTION-Y-MARKETING/El-procesode-la-comunicacion-y-sus-componentes.html

Morales, F., & Benavides. (2001). *Comunicación interna. Dirección de comunicación empresarial e institucional.* . Barcelona.: Gestión 2000.

Posadas, S. (2009). *Comunicación Organizacional*. . Obtenido de http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/ocomunicacion%20 organizacional.htm.

Razo C. (1998), *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Segunda edición. Editorial Pearson Educación, México.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. . Buenos Aires, Argentina: DIRCOM, 1ra. edición.

Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración*, pág. 256. Mexico: Pearson Educación, octava edición.

Robbins, S. (2009). *Comunicación organizacional*. México: 12a. edición. Pearson Educ.

Rodriguez I (2011). *Estudio de diagnóstico y estrategia de comunicación interna* 2012-2014 de la Agencia de Viajes receptiva Havanater Tour & Travel . Universidad de la habana. Cuba.

Romay, J. (2002). *Capital humano*. . España: Granica. 1a. Edición.

Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. . Madrid, España: ESIC.

Somoza, F. (1993). *Director de comunicación*. . España: Ediciones Edipo.

Taylor Frederick W. Fayol Henri (1983) *Principios de la Administración Científica, Administración Industrial General*, Editorial Herrera Hermanos, 27° Edición, México.

Vilaró, J. (2013). *Relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos de un grupo de representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas.* . Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Goldhaber, Gerald M. (1990). *Comunicación organizacional.* Ed. Diana, 1ª. edición, 4ª reimpresión, México.

Andrade Horacio (1998). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, Ed. Trillas 1ª edición, 4ª reimpresión, México.

Melinkoff, R (1987).ww *Los Procesos Administrativos.* Editorial contexto. Caracas.

Posadas, S. (2009). *Comunicación Organizacional.* Recuperado de http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm

Morales, F. (2001). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.* Recuperado de http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf.

Destrezas Comerciales S.A. (s.f.). *3 estilos de comunicación*. Recuperado de http://www.destrezascomerciales.com/presentaciones/3%20ESTILOS%20DE%20COMUNICACION.pdf

Gómez, M. (2007*). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzanas*.(Tesis de Doctorado inédita). Universidad de Málaga, España. Recuperada de http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf

Leal, M. (2006). *Programa de comunicación asertiva aplicado a gerentes computación e informática*. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales, 8 (2), 71-78.

Lemus, R. (2014). *Plan de comunicación organizacional interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala*. (Tesis de Magíster inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.