



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de Administración de Empresas.

Tema: Organización.

Sub tema:

Aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores.

Seminario de graduación para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas.

Autores:

Bra. Claudia Marbelly García Montoya.

Bra. Kelly Anielka Morales Espino.

Bra. Heylyng Dayana Castañeda Reyes.

Tutor: Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos.

Managua, 04 de febrero del año 2021.

Índice.

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración Docente (Carta Aval).....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Capítulo I. Generalidades de la cultura organizacional.....	4
1.1. Definición de organización.....	4
1.2. Características de la organización.....	5
1.3. Importancia de organización.....	7
1.4. Definición de cultura organizacional.....	7
1.5. Característica de la cultura organizacional.....	8
1.6. Elementos de la cultura organizacional.....	9
1.7. Rol de la cultura organizacional.....	10
1.8. Modelos de cultura organizacional.....	11
1.8.1. Organizaciones orientadas al poder.....	11
1.8.2. Organizaciones orientadas a la norma.....	12
1.8.3. Organizaciones orientadas a resultados.....	13
1.8.4. Organizaciones orientadas a personas.....	14
1.9. Tipos de cultura organizacional.....	15
1.10. Desarrollo de la cultura organizacional.....	17
1.11. Importancia de la cultura organizacional.....	19
Capítulo II. La comunicación dentro de las organizaciones.....	21
2.1. Definición comunicación.....	21
2.2. Proceso de comunicación.....	22
2.2.1. Etapas del proceso de comunicación.....	23
2.3. Importancia de la comunicación en las organizaciones.....	24
2.4. Funciones de la comunicación.....	25

2.5. Tipos de comunicación.....	26
2.5.1. Comunicación Interna.....	26
2.5.2. Comunicación Externa.....	29
2.6. Dirección de la comunicación interna en las organizaciones.	29
2.6.1. Comunicación Descendente.....	30
2.6.2. Comunicación Ascendente.	31
2.6.3. Comunicación Horizontal.....	32
2.6.4. Comunicación Cruzada.....	32
2.7. Comunicación verbal, no verbal y escrita en las organizaciones.	33
2.8. Responsables de la comunicación interna en las organizaciones.....	36
2.9. El público objetivo de la comunicación interna.	36
2.10. El valor estratégico de la comunicación interna en las organizaciones.....	37
2.11. Barreras para una comunicación eficaz dentro de las organizaciones.	39
2.12. Pautas para mejorar la comunicación en las organizaciones.....	40
Capítulo III. Incidencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño laboral.	41
3.1. Concepto de desempeño.	41
3.2. Administración del desempeño laboral.....	43
3.2.1. Motivación como parte del desempeño laboral.....	44
3.3. Rasgos que presiden el desempeño laboral.	46
3.4. Evaluación del desempeño laboral en las organizaciones.	47
3.4.1. Concepto de evaluación del desempeño laboral.	48
3.4.2. Importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones.	48
3.4.3. Beneficio de la evaluación del desempeño.....	50
3.5. Relación entre cultura organizacional y comunicación interna.....	51
3.6. Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral.	53
3.7. Influencia de la comunicación en el desempeño laboral.	55
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	59

Dedicatoria.

A Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios. A mis padres, por ser un pilar fundamental en formación personal y profesional y creer en mis capacidades a pesar de conocer mis limitaciones, y por motivarme a seguir adelante, de igual manera a mis hermanos por su incondicional cariño.



Bra. Claudia Marbelly García Montoya.

A Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante mi vida. A mi padre, que desde siempre me educo y guio por el camino del bien, y que ahora desde el cielo sigue cuidando de mí para que siga triunfando en la vida. A mi Madre por ser la bendición más grande que tengo. A Mis hermanos, abuelitos, tías y primas.



Bra. Heylyng Dayana Castañeda Reyes.

Primeramente, se lo dedico a Dios; al que con sus manos me ha sostenido, brindándome fortaleza, inteligencia, sabiduría y voluntad guiándome siempre por el camino del bien. A mis padres, que ha sido una guía sobre mi camino, brindándome todo su amor y su apoyo incondicional, para lograr cada una de mis metas. A mis primos, que han sido un ejemplo a seguir.



Bra. Kelly Anielka Morales Espino.

Agradecimiento.

Agradezco a Dios, por regalarme la vida y permitirme culminar una nueva meta al lado de mis seres queridos. A mis padres de manera especial por su cariño e incondicional apoyo durante mi desarrollo personal y profesional. A mis amigas y compañeras de equipo por su esfuerzo, de igual manera a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas UNAN – Managua “RUCFA”, por sus aportes en mi formación profesional.



Bra. Claudia Marbelly García Montoya.

En Primer lugar, a Dios por conceder las peticiones de mi corazón, darme la sabiduría, entrega, paciencia y dedicación para culminar este trabajo, De manera especial a mi madre por alentarme e inspirarme a seguir adelante en el transcurso del desarrollo de mi vida profesional y enseñarme que todo problema tiene solución. Al cuerpo docente de la UNAN Managua – RUCFA por guiarme durante estos cinco años.



Bra. Heylyng Dayana Castañeda Reyes.

Agradezco a Dios por ser la luz que guio mi camino, darme salud, sabiduría, e inteligencia para culminar mi carrera. A mis padres que me han dado todo su amor y apoyo incondicional, por cada uno de sus esfuerzos, a mi hermana, abuelos y primos por ser ejemplos a seguir y a mis amigas por su colaboración.



Bra. Kelly Anielka Morales Espino.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VALORACION DOCENTE

En Cumplimiento del Artículo 49 del **REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2.016** y que literalmente dice:

“El docente tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

Por lo tanto, es suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general: **Organización** hace constar que las bachilleras: Claudia Marbelly García Montoya, Carné No. 16-20031-0, Kelly Anielka Morales Espino, Carné No. 16-20059 - 6 y Heylyng Dayana Castañeda Reyes, carné No. 16-20037- 6 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: “**Aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores**”, obteniendo las mencionadas bachilleras la calificación máxima de **50 puntos**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dos días de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente

Horacio Rafael Miranda Ríos
Tutor

Resumen.

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema general la organización y como subtema los aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores. Dado que los lineamientos culturales y la actividad comunicativa son imprescindibles para la eficiencia organizacional.

El objetivo general de este trabajo es determinar la incidencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño de los colaboradores, para la gestión eficiente de las organizaciones, a fin de brindar una pauta teórica sobre la relevancia de estos factores en el dinámico entorno administrativo.

La base teórica de este trabajo investigativo es acerca de los conceptos teóricos de la cultura organizacional y la comunicación como aspectos fundamentales para el funcionamiento y éxito empresarial, ya que influyen de manera directa en el desempeño de los colaboradores. Principalmente, porque la cultura organizacional es de suma importancia en las empresas puesto que establece una filosofía corporativa la cual constituye un marco de referencia para el cumplimiento de los objetivos de la organización, de igual manera la comunicación organizacional es un factor fundamental para la coordinación de las actividades y la dirección del personal.

En el entorno organizativo la cultura y comunicación son aspectos inherentes uno del otro, porque ambos establecen las directrices y lineamientos que guían el comportamiento de los miembros de una organización, generando así un impacto positivo en el desempeño laboral.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo fueron la lectura y meramente la recopilación de documentación bibliográfica basada en la organización, cultura organizacional, comunicación y desempeño de los colaboradores en las organizaciones.

Es preciso destacar que la información fue clasificada y ordenada de acuerdo a la rúbrica de trabajo facilitada por los docentes del Departamento de Administración de Empresas y la aplicación de las normas APA sexta edición del año 2019.

Introducción.

El presente trabajo investigativo tiene como temática general la organización, específicamente se abordan los aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores.

Las organizaciones son estructuras formales integradas por grupos sociales, quienes interactúan entre sí para el logro de un objetivo en común, por lo tanto es sumamente necesario el estudio de la cultura y la comunicación como factores que impactan directamente en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa, de igual manera son esenciales para lograr un funcionamiento eficiente dentro de las organizaciones, porque hacen posible la coordinación de las actividades que se desarrollan en el ámbito organizacional y sienta las bases para el mejoramiento del desempeño laboral.

El objetivo general de este trabajo de investigación documental es determinar la incidencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño laboral, para la gestión eficiente de las organizaciones, con el fin de destacar la relación existente entre los aspectos teóricos de cultura organizacional y comunicación y su influencia en el desarrollo de las actividades laborales de los miembros de una organización.

A fin de que sea posible cumplir con el objetivo general el informe está estructurado en base a los siguientes capítulos:

En el capítulo uno se abordan las generalidades de la cultura organizacional tales como: definición de organización sus características e importancia, definición de la cultura organizacional, características y elementos de la cultura organizacional, el rol que cumple la cultura organizacional en las empresas, los modelos de la cultura organizacional, los tipos de cultura organizacional y su importancia.

Posteriormente, en el capítulo dos comprende los aspectos teóricos generales de la comunicación dentro de las organizaciones, por lo tanto, se presentan la definición de comunicación, los fases que integran el proceso comunicativo, su importancia y las principales funciones que cumple en el ámbito interno de las empresas y los tipos de comunicación.

De igual manera, se incluyen las diversas direcciones en que fluye la comunicación en las organizaciones, los medios de comunicación verbal, no verbal y escrita, se enfatiza además, sobre los responsables de la comunicación interna, el público objetivo al cual se dirige, el valor estratégico que desempeña, las barreras organizacionales, interpersonales y personales que dificultan la comunicación eficiente, y las pautas para mejorar la comunicación organizacional.

En el capítulo tres se enfatiza el concepto de desempeño, administración del desempeño laboral, motivación como parte del rendimiento laboral, evaluación del desempeño laboral en las organizaciones, relación entre la cultura organizacional y comunicación, todo esto con la finalidad de establecer la influencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño laboral.

Finalmente se encuentra la conclusión y las referencias bibliográficas de la teoría que respalda dicha investigación documental.

Justificación.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos, destacar aquellos aspectos de la cultura organizacional y de la comunicación que ayuden en el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores para el desarrollo eficiente en las organizaciones.

Desde el punto de vista teórico esta investigación nos permite conocer las diferentes particularidades de una organización referentes a la conceptualización y definiciones de la cultura organizacional, comunicación y como ambos aspectos inciden en el desempeño laboral de los trabajadores. También se aborda la importancia e influencia que tiene la cultura organizacional y comunicación en una empresa ya que ambas variables han dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica.

El aspecto práctico en el presente informe tiene un carácter bibliográfico y servirá como base para que todo estudiante, docente o cualquier persona con interés en el tema pueda adquirir información que le facilite ampliar sus conocimientos en lo que respecta a los aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores en las organizaciones.

La metodología utilizada para la realización de esta investigación fue de carácter documental, utilizando la recopilación de información de libros de diferentes autores, páginas web, revistas, blog y artículos enfocados al tema de estudio para que pueda servir de antecedente para continuar con otras investigaciones relacionadas con el tema sujeto de estudio y para alguna proyección social o beneficio en una organización.

Objetivos.

Objetivo General.

Determinar la incidencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño laboral de los colaboradores, para la gestión eficiente de las organizaciones.

Objetivos Específicos.

1. Conceptualizar las generalidades de la cultura organizacional.
2. Definir los aspectos generales de la comunicación en las organizaciones.
3. Establecer la incidencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño laboral.

Capítulo I. Generalidades de la cultura organizacional.

En este capítulo se presentan las generalidades sobre la organización y la cultura organizacional, enfatizando la relevancia de la cultura organizativa para el desempeño laboral y la realización de las actividades organizacionales.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa (Chiavenato, 2009, pág.123).

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios (Daft, 2010, pág.376).

1.1. Definición de organización.

Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para mejorar los recursos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado en el entorno (Franklin, 2009, pág.4).

Según Velásquez (2007): “Organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí, a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (pág.133).

Por su parte, Robbins (2010) expresa que: “Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (pág.14).

1.2. Características de la organización.

Las organizaciones requieren un esfuerzo colaborativo para competir en un segmento de mercado y producir ganancias competitivas continuas, tienen ciertas características incorporadas a su cultura organizacional. Siendo estas características las siguientes:

1. Compartir objetivos en forma efectiva: una organización comparte sus objetivos de negocios con los empleados en todos sus niveles. Los gerentes comparten metas con los empleados y los suman a la misión y la visión de la organización. Ambos comprenden lo que se requiere para alcanzar estos objetivos compartidos y hacen todos los esfuerzos para lograrlo.
2. Trabajo en equipo: las compañías saben cómo desarrollar equipos que colaboren para alcanzar metas comunes. Los empleados y gerentes están siempre dispuestos a ofrecer su asistencia a los demás para lograr los objetivos corporativos.
3. Moral de los empleados alta: los empleados poseen una moral alta. Estos valoran sus puestos en las organizaciones y desean trabajar allí por mucho tiempo. La productividad es alta y los eventos de las organizaciones se disfrutan y son exitosos.
4. Ofrecer oportunidades de entrenamiento: las compañías proporcionan entrenamiento en el trabajo y oportunidades para que los empleados mejoren sus habilidades laborales, las organizaciones llevan a otras personas para proporcionar un amplio y necesario entrenamiento departamental y corporativo. También ofrecen oportunidades para obtener certificaciones y educación continua.

5. Liderazgo: es una de las principales características de una entidad saludable. Los empleados tienen una buena relación con sus jefes, la que se basa en la confianza. Los jefes saben cómo hacer que los empleados funcionen juntos. Cuando es necesaria la corrección, los empleados aceptan la crítica constructiva ofrecida por los líderes.
6. Manejar el bajo rendimiento: las compañías confrontan el bajo rendimiento en lugar de ignorarlo. Las organizaciones toman acciones correctivas para mejorarlo. Los niveles superiores de gerencia valoran la opinión de los empleados que hacen sugerencias sobre cómo mejorar las productividades y lograr tasas de rendimiento altas. Las compañías incluso llevan especialistas para detectar problemas y ofrecer soluciones.
7. Comprender riesgos: las organizaciones comprenden los riesgos y toman los pasos necesarios para protegerse de ellos. Cuando un evento ocurre debido a riesgos organizativos, aprende de ellos. Las compañías usan la precaución, pero comprenden que los riesgos son necesarios para facilitar el crecimiento.
8. Adaptación a oportunidades y cambios: las organizaciones saben cómo reconocer y aprovechar las buenas oportunidades y siempre buscan su crecimiento. También saben cómo adaptarse a los cambios tecnológicos y operacionales. Intentan permanecer en la delantera o a la par de los cambios en el ambiente de la industria y los negocios.
9. Estructura claramente definida: las compañías poseen un sentido del orden y de la estructura de la organización. Las mismas no limitan la innovación y el crecimiento. A los empleados no les importa someterse a ese orden porque comprenden y ven los beneficios de su implementación.
10. Políticas de compañías reconocidas: las organizaciones crean e implementan políticas de compañía que estén siempre disponibles para sus empleados. Las organizaciones siguen políticas y regulaciones de los gobiernos locales, estatales y federales (Merlo, Martínez y Cortez, 2018, pág. 5 - 6).

1.3. Importancia de organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Reunir recursos para alcanzar resultados.
2. Generar bienes y servicios de calidad.
3. Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
4. Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia
5. Contribuir un lugar que desarrolle el sentido de pertinencia y respeto.
6. Crear valor para sus grupos de interés (Franklin, 2009, pág.5).
7. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.). lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
8. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
9. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
10. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad (Merlo et al. 2018, pág.7).

1.4. Definición de cultura organizacional.

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su cultura (Robbins, 2010, pág. 46).

Chiavenato (2009) indica que: “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conductas, políticas de trabajos, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (pág.120).

La cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los mismos miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen y hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional (Koontz, Weihrich y Cannice, 2017, pág.278).

Robbins (2010) indica que: “en la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidas han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización” (pág.46).

1.5. Característica de la cultura organizacional.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y privan otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito (Merlo et al. 2018, pág.20).

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional: la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores (Chiavenato, 2009, pág.126).

1.6.Elementos de la cultura organizacional.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en función de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, casi siempre son elementos físicos concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (Chiavenato, 2009, pág.123).

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1. Elementos visibles, entre los cuales se expresan creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
2. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional (Vargas, s.f. párr.1-2).

1.7. Rol de la cultura organizacional.

Daft (2010) indica que: “La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades” (pág.387).

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones:

1. Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición.
2. Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La adaptación externa se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor.

La cultura de la organización también guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas. Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos (Daft, 2010, pág. 377).

1.8. Modelos de cultura organizacional.

Cada día son más las organizaciones que quieren lograr cambios en su desarrollo organizacional, para ello es fundamental definir aspectos básicos como el modo en que se toman las decisiones, la manera en que se comportan los empleados, la forma en que se venden los productos o servicios, la interacción entre cada uno de los colaboradores, el comportamiento dentro de la empresa, entre otros. El conjunto de todo esto constituye la cultura organizacional que define a la persona en la empresa (Nuño, 2018, párr. 1).

Dado todos los cambios que se presentan en las organizaciones se puede encontrar una amplia clasificación de los modelos de cultura empresarial los cuales son:

1.8.1. Organizaciones orientadas al poder.

Las organizaciones que presentan este modelo de cultura organizacional están destacadas por su poder y posición en el mercado, se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quieren estar sujetas a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados.

El fin de este modelo de cultura organizacional es la competitividad; los valores que se promueven son aquellos que refuercen las posiciones de poder, que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas. En el modelo de cultura organizacional en el cual las organizaciones están orientadas al poder el objetivo es la competitividad empresarial, por eso los valores y la cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial es su principal vertiente. Esta cultura ve al empleado como quien presta un servicio. Llama a formar grupos de trabajo entre los directivos de área únicamente cuando surgen problemas; fuera de estos incidentes, el trabajo es individual y la información de cada área es privada (Sordo, 2019, párr. 9 -10).

Se trata de una clase de cultura organizacional de la que muchas empresas están alejando, solía ser la protagonista en el entorno empresarial de hace unos años, con forme al poder y decisión más arbitrarias. Sin embargo, en la actualidad, son cada vez más las compañías que se alejan de este tipo de modelo de cultura empresarial (Nuño, 2018, párr. 6).

1.8.2. Organizaciones orientadas a la norma.

El objetivo en este modelo orientado a la norma es la estabilidad. Cumplir la norma, asegurar responsabilidades y seguir procedimientos son los valores promovidos en las organizaciones que hacen uso de este tipo de modelo de cultura organizacional.

Su función básica es la de garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía. Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que se establecen funciones y responsabilidades (Sordo, 2019, párr. 11).

Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos (Ritter, 2008, pág.57).

Este modelo de cultura empresarial también se está quedando atrás, puesto que tiende una compañía con unas normas y valores muy estrictos; sin embargo, las compañías de hoy en día apuestan más por modelos más flexibles, pues así lo exige la sociedad del cambio (Nuño, 2018, párr. 8).

1.8.3. Organizaciones orientadas a resultados.

Un entorno de trabajo orientado a resultados es una estrategia de gestión de personal en el trabajo, en la cual los empleados son retribuidos en función de los resultados en vez de las horas trabajadas.

Implantar este modelo en una empresa puede favorecer tanto a la empresa como a los empleados, aunque implica un cambio cultural muy importante. Las empresas (o algunos de sus departamentos) se benefician de un sistema más justo cuando la efectividad de un empleado no se puede medir por el número de horas que pasa en la oficina. Los empleados, por su parte, se benefician de una total autonomía a la hora de realizar su trabajo.

Eficacia y optimización de recursos es el objetivo de este modelo de cultura organizacional. Estructura de empresa, funciones y actividades se valoran en términos de contribución al objetivo.

La primera empresa en implantar una estrategia de este tipo fue Best Buy, empresa norteamericana de distribución de dispositivos electrónicos, y aseguran que los trabajadores que trabajan bajo este marco reportan una mejor relación con sus familias y amigos, una mayor lealtad a la empresa, y un mayor enfoque y energía en el trabajo, que los trabajadores que simplemente deben cumplir con el número de horas que la ley les obliga a trabajar. La productividad de estos empleados ha aumentado un 35% y la rotación de personal ha disminuido notablemente, lo que significa que son más felices en su trabajo.

Un sistema como el que se aplica en este modelo de cultura organizacional dentro de las compañías en el que cada trabajador es totalmente responsable de su trabajo supone un reto importante. La empresa tiene que ofrecer al trabajador un entorno adecuado y un propósito que dote de significado y compromiso a su trabajo, así como una retribución honesta y acorde con el rendimiento (Sáez. s.f. párr. 1- 6).

1.8.4. Organizaciones orientadas a personas.

La última de las clases de cultura organizacional es la de las compañías orientadas a las personas. Se trata de organizaciones empresariales que abogan por el desarrollo, formación empresarial, satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo. A la cabeza se nos pueden venir empresas como Google o Facebook, donde el empleado es el centro de la actividad, siendo éste el activo más importante de la compañía (Nuño, 2018, párr. 11).

A diferencia de lo que ocurre en las otras tres, la organización orientada hacia la persona busca primordialmente atender a las necesidades de sus miembros. La organización constituye en sí misma un instrumento mediante el cual los miembros pueden cubrir las necesidades que de otro modo no podrían satisfacer por sí mismos. Así como algunas organizaciones valoran continuamente a sus miembros en cuanto instrumentos, y los aceptan o rechazan en consecuencia, del mismo modo las organizaciones orientadas hacia la persona son también consideradas como instrumentos por parte de sus miembros. Por esta razón, algunas de ellas tienen una vida muy corta; pierden su razón de ser en cuanto dejan de constituir un sistema para que sus miembros alcancen sus propios objetivos.

Aquí se evita la autoridad en el sentido de la orientación hacia la función o hacia el poder. Cuando resulta absolutamente necesaria, la autoridad se asigna sobre la base de la aptitud para realizar el trabajo, pero esta práctica se utiliza al mínimo. En su lugar, se confía en que los individuos se influyan entre sí por medio del ejemplo, la ayuda y el interés mutuos (Harrison, s.f. párr. 5).

Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.

En la actualidad, muchas empresas han optado por cuidar a sus empleados porque ven en ellos algo más que la prestación de un servicio: los consideran como los principales representantes de la marca (Sordo, 2019, párr. 13 -14).

1.9. Tipos de cultura organizacional.

Dada cada actitud y forma de interacción entre los colaboradores estos se deben adaptar a los valores o cambios de la compañía, es por esto que se conocen dos tipos de cultura organizacional.

Cultura organizacional fuerte: en estas compañías, los valores y normas establecidos son aceptados y seguidos con firmeza y son tenidos en cuenta durante la toma de decisiones en cualquier nivel organizacional.

Cultura organizacional débil: en estos casos, por el contrario, los miembros de la entidad no asumen estos valores, sino que los conciben pautas impuestas, sin que existan alineación entre capital humano y organización (Oliveras, 2017, párr. 10 -11).

Existe una cultura organizacional fuerte cuando el personal responde a los estímulos debido a su adaptación a los valores de la organización. En tales ambientes, las culturas fuertes ayudan a las empresas a funcionar como máquinas bien engrasadas. Por el contrario, hay una cultura débil cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos, la jerarquía y la burocracia.

Se diría que en unas organizaciones encuentras una visión compartida en las diversas áreas que la componen y en otras parece que te muevas en empresas distintas dependiendo de dónde estás. Es lo que se caracteriza a las organizaciones con culturas fuertes o débiles.

Al entrar en contacto con una organización, visualmente nos encontraremos los símbolos de la compañía, una forma de vestir, una forma de dirigirse los unos a los otros, la decoración de un estilo determinado, unos ritos y ceremonias... y, si nos salimos de sus normas de comportamiento, nos van a llamar la atención... y luego encontraremos otros elementos menos visibles referentes a normas, reglas (escritas o no), objetivos y suposiciones que guían el trabajo diario de las personas en ese entorno.

La cultura de empresa es un conjunto de valores que cohesionan al grupo y condicionan las prioridades y es, por tanto, una guía fundamental en la toma de decisiones de las personas en la organización.

Una cultura fuerte es aquella que es fundamentalmente coherente en todos los lugares de la organización y una débil es aquella en la que podemos encontrar “islas” de culturas distintas en la misma organización. Es una cultura “fragmentada”.

En una cultura débil puede que los ejes centrales (misión, visión, valores) no estén bien definidos o aceptados por el equipo o, simplemente, no existan. O quizás no se corresponde la forma en que se trabaja y los valores que se propugnan generando frustración entre empleados o clientes.

Básicamente, si estoy en contacto con una organización me pregunto ¿Qué hay que hacer para que te asciendan o te aumenten el sueldo? ¿Qué hay que hacer para que te despidan? Si no está claro o si las respuestas son esencialmente distintas según el área, estamos en una cultura débil o inconsistente.

Pero una cultura fuerte no garantiza el éxito. Hay culturas “fuertemente” faltas de ética tóxicas o que orientan “fuertemente” al desastre o que no supieron adaptarse al cambio (Lehman Brothers, Kodak, Block Buster, Toys Rus.). Aunque, a la vez, será difícil tener éxito a largo plazo sin una cultura fuerte.

Inspirándome libremente en el modelo de Denison Consulting diría que una cultura es fuerte cuando la misión y visión son muy claros y compartidos y tienen presencia consistente en toda su estructura. Pero de nada le va a servir (según la misma consultora) si le falta adaptabilidad y capacidad de implicar al equipo con políticas de desarrollo de RRHH (Hernández, 2018, párr. 2-12).

1.10. Desarrollo de la cultura organizacional.

Vivimos en un tiempo de grandes cambios del entorno producto de la globalización, la apertura económica, la orientación a los cambios tecnológicos y la tendencia de la internacionalización y este es cada día más competitivo, una forma de hacer frente a estos cambios es el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas lo que le permitirá crecer, sobrevivir y mantenerse y llegar a la excelencia, alcanzar niveles altos de productividad y el éxito.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo que debe ser asumido por la gerencia de las empresas, involucrando todos los recursos humanos de la organización lo que le permitirá lograr los objetivos y metas.

La organización debe ser un sistema que haga posible la interacción de todos los elementos que la forma, que debe estar basada en principios corporativos que la identifican y la definen en los cuales podemos encontrar: su misión, visión y valores.

La finalidad principal de un programa de desarrollo de la cultura organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener algo que la haga diferente en la forma de hacer las cosas, es decir un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia, lo cual le permite tener un mejoramiento continuo, efectividad en los procesos realizados y responder de manera positiva a los cambios constantes del entorno altamente competitivo.

Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Para dar inicio al desarrollo organizacional el punto de partida de las organizaciones es la credibilidad, tanto para sus clientes internos como externos, debe llegar a ser creíbles en sus procesos, en sus productos y servicios, y esta debe ser continua y crecer con el tiempo.

Las organizaciones reflejan en su interior una gran cantidad de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado de la adquisición de conocimientos, cultura y valores, es decir el aprendizaje de las personas que la integran y es un deber de la organización promover un aprendizaje adaptativo y generativo (Bereguite y Awilda, 2012, párr. 1-10).

El proceso de desarrollo de la cultura organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.

El desarrollo organizacional es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados. Por un lado, el cambio sistemático permite a toda la empresa desempeñarse de una forma esperada. Por otro lado, trabaja con los empleados respecto de cómo pueden adaptarse a los cambios impuestos. El método es lo que facilita el cambio y el desarrollo en términos de tecnología, procesos y estructuras, mientras se tiene previsto la efectividad y la eficiencia de todo el negocio. En consecuencia, lidia con la mejora del desempeño y la salud generales de la empresa para producir mejores resultados; no necesariamente con un miembro individual (Gerens Consultoría, 2017, párr.4-5).

El desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, grupo u organización, dinamizando los procesos y generando un favorable ámbito de trabajo. Suele estar a cargo de personal especializado en relaciones humanas, psicología organizacional u empresarial y profesiones afines.

El desarrollo organizacional es una práctica que presta vital importancia a las relaciones entre personas, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que intervienen. Es sin duda uno de los factores más importantes para que toda empresa u organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal.

Uno de los principales problemas que atraviesan las organizaciones es la falta de adaptación. El mercado y el mundo actual sólo poseen una característica fija: siempre están en cambio, en continuo movimiento. Por esto, es necesario que las organizaciones sean permeables a modificaciones constantes, pero a su vez no pierdan su esencia y no fluctúen de una manera exagerada.

Lejos quedaron los tiempos en los cuales las empresas eran dirigidas por jefes despóticos, basándose en estructuras perfectamente delimitadas y técnicamente contrapuestas. Hoy en día los valores de democracia y coparticipación son los más importantes para llevar adelante una organización (Raffino, 2020, párr.1- 4).

1.11. Importancia de la cultura organizacional

La Cultura Organizacional de una empresa se refiere al cúmulo de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores que conforman una compañía.

La Cultura Organizacional describe la personalidad de una empresa; su forma de ser y actuar. Es un vínculo social que le da cohesión a una organización. Es la manera en la que ésta interactúa como conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior, con diversos grupos de interés, tales como proveedores, clientes, entre otros.

Los negocios y las personas que trabajan en ellos tienen una serie de prácticas y modos de actuar muy particulares. Cada empresa tiene una cultura organizacional que la define, y gracias a la cual, los consumidores la identifican con mayor facilidad.

La cultura organizacional determina la forma en la que funciona una empresa, y es observable a través de sus estrategias, estructuras y sistemas.

Una buena organización cuya base esté en valores y normas permite a cada uno de los colaboradores de una empresa identificarse con ellos y mantener conductas positivas dentro de la misma; asimismo, gracias a ella, los empleados incrementan su productividad y dan una buena imagen del lugar donde laboran, es decir, se logra un exitoso employer branding (sistema de gestión de la marca de la empresa para atraer el talento hacia la misma) del negocio en el mercado.

Una cultura organizacional puede definirse desde dos perspectivas. Una fuerte, que se caracteriza porque los valores de la empresa son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, lo cual se traduce en un alto compromiso de los trabajadores en la realización de la misión y de los objetivos empresariales marcados por la organización, y una débil, en la que el personal posee poca libertad de acción y los directivos muestran poco interés por el crecimiento de sus subordinados. En ella, no se motiva a los empleados a ser creativos y proactivos, y por lo tanto, no se alcanzan los resultados necesarios para el cumplimiento de las metas de la empresa.

La cultura organizacional debe ser transmitida a los diferentes grupos que forman parte de una empresa.

Muchas empresas comparten las experiencias y los motivos que llevaron a sus fundadores a materializar sus sueños y a convertirlos en éxitos, y crean un modelo de Cultura Organizacional en el que ese espíritu de logro es el principal ideal y aliciente de sus colaboradores, además con ésta práctica, generan en ellos un sentido de orgullo, lealtad y pertenencia a la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño y con una amplia visión hacia la innovación.

Es fundamental que se realicen actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos y emocionales, seminarios o diferentes cursos de preparación, con el fin de fortalecer los valores y la filosofía que constituye a la organización.

La Cultura Organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas.

Desarrollar la cultura organizacional de tu empresa es indispensable si buscas aprovechar al máximo el talento humano con el que cuentas, ya que, por su alta influencia en el comportamiento de tu personal, ésta puede ser utilizada como un elemento estratégico en tu visión de negocio (Romero, 2018, párr. 1-12).

Capítulo II. La comunicación dentro de las organizaciones.

En este capítulo se abordan los aspectos generales sobre la comunicación en las organizaciones, todo ello respaldado en base a los fundamentos teóricos establecidos sobre el ámbito organizacional y administrativo.

La comunicación es lo que mantiene viva las organizaciones y en constante creación. En una empresa todo comunica. Este es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar que no existe empresa sin comunicación interna. La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo (Brandolini, González y Hopkins, 2008, pág.20).

2.1. Definición comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes (Chiavenato, 2009, pág.308).

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción (Brandolini et al. 2008, pág. 9).

Por su parte Chiavenato (2009) afirma que: “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (pág. 472).

2.2. Proceso de comunicación.

Se conoce como proceso comunicativo, por lo tanto, al conjunto de actividades vinculadas a este intercambio de datos. Dicho proceso requiere de, al menos, un emisor y de un receptor. El emisor envía ciertas señales (un texto escrito, palabras, un gesto) para difundir un mensaje; cuando estas señales llegan al receptor, éste debe decodificarlas para interpretar el mensaje. El proceso contempla una “*devolución*” del mensaje, a través de la cual el receptor se convertirá en emisor, y viceversa (Pérez y Gardey, 2013, párr.2).

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra (Chiavenato, 2009, pág.310).

El modelo de comunicación ofrece una panorámica de su proceso, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones. Esto, a su vez, ayuda a los gerentes a precisar los problemas de comunicación con la intención de que puedan tomarse medidas para resolverlos, o, aún mejor, a prevenir las dificultades antes de que ocurran (Koontz et al. 2017, pág. 475).

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estimulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por el receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que pueda ser un cambio de actitud o un modo de pensar (Brandolini et al. 2008, pág. 10).

2.2.1. Etapas del proceso de comunicación.

A continuación, se presenta la definición de cada una de las etapas del proceso de comunicación, estas son:

1. *Fuente*. Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales.
2. *Codificación*. Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
3. *Canal*. Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos.
4. *Decodificación*. Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor.
5. *Receptor*. Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
6. *Realimentación*. La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido.
7. *Ruido*. Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación (Chiavenato, 2009, pág. 310 - 312).

2.3.Importancia de la comunicación en las organizaciones.

En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y diseminar las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectivos.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño (Koontz et al. 2017, pág.472).

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo (Gómez, 2013, párr. 1).

Así pues, la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por apropiarnos de nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad en las compañías (Dueñas, 2013, párr.9).

2.4. Funciones de la comunicación.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización (Ritter, 2008, pág.6).

A continuación, se presentan las principales funciones que cumple la comunicación en las organizaciones.

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

1. Control: La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que exigen que los empleados sigan.
2. Motivación: La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.
3. Expresión emocional: La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
4. Información: Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas (Robbins y Judge, 2009, pág. 351 – 352).

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones (Chiavenato, 2009, pág. 309).

2.5. Tipos de comunicación.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quien esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna (Brandolini et al. 2008, pág.11).

A continuación se presenta la definición, comunicación interna la cual se subdivide en el tipo de comunicación formal e informal, de igual manera se enfatiza la relevancia de la comunicación externa para las organizaciones.

2.5.1. Comunicación Interna.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficiencia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (Brandolini et al. 2008, pág.25).

De igual manera Merlo et al. (2018) indica que: “Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas” (pág. 32).

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía (Dueñas, 2013, párr.2).

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

En este sentido, cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimada o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a que toda empresa, como ámbito de interrelación entre persona, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y, omisiones como en la planificación de los mensajes (Brandolini et al. 2008, pág. 26).

A continuación, se presentan las definiciones de la comunicación formal e informal.

2.5.1.1. Comunicación formal.

La comunicación formal es un sistema de comunicación que se basa en los canales y sistemas designados oficialmente. En un entorno organizativo, la comunicación formal se describe como el envío y la recepción de documentos oficiales, cartas, memorandos, informes, manuales de políticas o procedimientos, entre otros.

Esta forma de comunicación está respaldada por las estructuras y pautas organizativas autorizadas, que ayudan a garantizar que todos en la organización la entiendan (Edenred, s.f. párr. 3 – 4).

No deben confundirse los conceptos de canal formal de comunicación con comunicación formal.

Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado. Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en toda la estructura de la organización. Los canales formales o institucionales más usuales en las empresas son los memorandos, las carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet (Ritter, 2008, pág. 15).

2.5.1.2. Comunicación informal.

Este tipo de comunicación se basa en las relaciones personales con alguien y, por la misma razón, está libre de todo tipo de formalidades organizativas y reglas corporativas. En comparación con la comunicación formal, la comunicación informal no tiene una clasificación determinada, por lo tanto, por la misma razón, puede adoptar formas muy diferentes (Edenred, s.f. párr. 17).

La circulación de mensajes informales sin confirmación oficial contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad. En este contexto, el rumor corre de boca en boca y como una bola de nieve crece y se apropia de todos los espacios de la comunicación dentro de la empresa (Brandolini et al. 2008, pág.19).

Un canal es informal cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo, la comunicación persona a persona, la ronda de sobremesa en el comedor de una fábrica constituye un canal informal.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontaneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. En el nivel informal de comunicación se incluye factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad. Un ejemplo es una charla de café entre amigos (Ritter, 2008, pág. 15 - 16).

Muchas organizaciones estimulan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

1. Pasear por la organización. Es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran como andan sus unidades.
2. Cadena de rumores o de racimos de uva. Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona que no está sancionada oficialmente por la organización (Chiavenato, 2009, pág. 318).

Por su parte, Ritter (2008) argumenta que: “La comunicación formal e informal son complemento una de otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones” (pág. 17).

2.5.2. Comunicación Externa.

Conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos (Meza, 2017, párr. 1).

Respecto a la comunicación externa, la importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar nuestros proyectos o actividades, saber a quienes nos dirigimos y conseguir la participación e interacción de nuestros participantes, o lo que es lo mismo, dar a conocer nuestra organización a los demás. Es importante tener en cuenta cómo nos perciben y cómo queremos que nos perciban y elaborar un plan de acción de comunicación externa (Gómez, 2013, párr. 4).

2.6. Dirección de la comunicación interna en las organizaciones.

Según Merlo et al. (2018): “Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados (pág.40).

Por su parte el sitio web Destino Negocios (2015) se plantea que: “En general, los flujos de comunicación dentro de las empresas se ramifican en todas las direcciones y sentidos, y permiten que la información, las ideas y el conocimiento circulen por todos los sectores” (párr. 3).

De acuerdo a lo anterior, la comunicación interna crea diversos flujos de información que permiten la mantener informado a todo el personal, las diversas direcciones que toma la comunicación dentro de las organizaciones son:

2.6.1. Comunicación Descendente.

La comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplo de comunicación descendente escrita son correos institucionales, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias (Koontz et al. 2017, pág. 477).

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño (Robbins y Judge, 2009, pág. 353 - 354).

Por otra parte, entre los principales asuntos que se informan mediante la comunicación descendente se encuentran los siguientes:

1. *Definición de objetivos y estrategias.* La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
2. *Instrucciones para el trabajo y racionalidad.* Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y como relacionarlo con otras actividades de la organización
3. *Prácticas y procedimientos.* Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
4. *Realimentación sobre el desempeño.* Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
5. *Adoctrinamiento.* Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales (Chiavenato, 2009, pág. 322).

2.6.2. Comunicación Ascendente.

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas (Robbins y Judge, 2009, pág. 354 - 355).

Según Brandolini et al. (2008): “Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables” (pág.37).

En el caso de la comunicación ascendente, la información que generalmente brinda a los directivos y supervisores son los siguientes:

1. Problemas y excepciones. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
2. Sugerencias para mejorar. Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
3. Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
4. Información contable y financiera. Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuenta, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración (Chiavenato, 2009, pág. 322).

2.6.3. Comunicación Horizontal.

De acuerdo a Robbins y Judge (2009): “Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral” (pág.355).

Existen tres categorías de la comunicación horizontal:

1. Solución de problemas Intradepartamentales. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
2. Coordinación interdepartamental. Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
3. Asesoría del staff para los departamentos de línea. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades (Chiavenato, 2009, pág. 323).

2.6.4. Comunicación Cruzada.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de flujo asegura una comunicación entre los servicios que la especialización de las actividades o la descentralización de las responsabilidades ha aislado en detrimento de una política de conjunto. Normalmente se utiliza para la solución interdepartamental de problemas o la realización de actividades interdepartamentales. También es la comunicación que se establece en el asesoramiento de los expertos del staff y los directivos de línea (Caro, 2010, párr.10).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas (Merlo et al. 2018, pág. 42).

2.7. Comunicación verbal, no verbal y escrita en las organizaciones.

De acuerdo al punto de vista de Koontz et al. (2017): “Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro” (pág. 464).

Así mismo, Brandolini et al. (2008) sostiene que: “Existen diferentes formas de comunicar ya que, aunque no digamos nada, corporal, gestualmente y actitudinalmente también comunicamos” (pág. 10).

A continuación, se presentan las definiciones, ventajas y desventajas que presentan la comunicación verbal, no verbal y escrita cuando son empleadas por los miembros de las organizaciones.

1. Comunicación Verbal.

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, informales o chismes, son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por lo tanto, permite la corrección inmediata. Como dijo un profesional: “la comunicación cara a cara sobre la base de la consistencia sigue siendo la mejor forma en que se transmite información hacia y desde los empleados”.

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto” conoce el problema. Cada persona interpreta el mensaje en su propio modo, y cuando éste llegue a su destino es frecuente que sea muy diferente a su original. En una organización donde las decisiones y otros comunicados se transmiten hacia arriba y debajo de la jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que los mensajes se distorsionen (Robbins y Judge, 2009, pág. 355 - 356).

Los gerentes necesitan inspirar, liderar, y comunicar una visión. Tener idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir: esta visión debe expresarse bien, lo que significa no solo definir los hechos, sino transmitirlos de una manera que inspire a las personas al apelar sus valores, su orgullo y sus objetivos personales (Koontz et al. 2017, pág. 490).

2. Comunicación no Verbal.

La comunicación no verbal: es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye los movimientos y los gestos y el manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consiente, pero si sumamente decisiva (Brandolini et al. 2008, pág.10).

Las personas se comunican de manera muy distintas. Lo que alguien dice puede verse reforzado (o contradicho) por su comunicación no verbal, como las expresiones faciales y gestos corporales. Es de esperarse que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así; un gerente despótico puede golpear la mesa con el puño al anunciar que se aplicará la administración participativa: comunicaciones contradictorias que seguro crearán una carencia de credibilidad (Koontz et al. 2017, pág. 481).

3. Comunicación escrita.

De acuerdo con Merlo et al. (2008): “La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual” (pág. 43).

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se trasmite por medio de la palabra o símbolos escritos.

Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada.

Aunque la escritura sea más precisa también consume una gran cantidad de tiempo. La otra desventaja principal es la retroalimentación, o la falta de ella. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, la comunicación escrita no tiene un mecanismo automático (Robbins y Judge 2009 pág. 356).

La escritura efectiva puede ser más la excepción que la regla, y tampoco la educación y la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas tienen el hábito de utilizar un lenguaje técnico que sólo pueden entender expertos en su campo. Cuando los autores omiten la conclusión (o la entierran en el reporte), utilizan demasiadas palabras y mala gramática, palabras inapropiadas, estructuras ineficaces de frases surgen los problemas comunes de la comunicación escrita; sin embargo, algunas pautas permiten mejorarla bastante:

1. Utilice palabras y frases sencillas.
2. Utilice palabras cortas y conocidas.
3. Utilice pronombres personales (como usted) cuando sea apropiado.
4. Presente ilustraciones y ejemplos: use gráficas.
5. Utilice oraciones y párrafos breves.
6. Utilice verbos activos, como “El gerente proyecta...”
7. Evite palabras innecesarias. (Koontz et al. 2017, pág. 490).

2.8. Responsables de la comunicación interna en las organizaciones.

En el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional. Aunque revisten diferentes propósitos.

Alta dirección: en estos espacios la CI se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa. En este sentido, apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede resultar la competitividad, la integración y la participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales.

Líneas de mando medio: la CI utilizada por los mandos medios pueden resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos: ya sea tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales; estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación del resultado.

Recursos humanos (empleados en general): la CI es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. Permite estimular el trabajo en equipos y detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo. Así mismo, generar un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado. Además, conformar el “ser” – aspectos personales y el “hacer” – aspectos de trabajo – de cada empleado (Brandolini et al. 2008, pág. 29 - 30).

2.9. El público objetivo de la comunicación interna.

Históricamente los empleados fueron siempre considerados como personas que debían estar comprometidas en gratitud y lealtad con sus empresas empleadoras. Simplemente por el hecho de que éstas les ofrecían un puesto de trabajo y velaban por ellos. Respecto de la política de comunicación, solía ser la de “solo díganles lo que deben saber”. La empresa esperaba que su filosofía fuera también la de sus asalariados. En los tiempos que corren, este obviamente ya no es el caso.

Los empleados de hoy en día son frecuentemente tan escépticos como el público en general sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones (Ritter, 2008, pág.8).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar los resultados (Fuentes, s.f. párr.1).

Brandolini et al. (2008) indican que: “Los recursos humanos son el principal destinatario de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos” (pág. 30).

Por su parte, Ceratosig (2014) afirma que: “Se denomina público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados” (párr.1).

La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa (Ritter, 2008, pág. 9).

2.10. El valor estratégico de la comunicación interna en las organizaciones.

El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas (Dueñas, 2013, párr.4).

Tal como expresa Fuentes (s.f): “La comunicación interna manejada acertadamente fomenta el trabajo asociado o cooperativo, potenciando el conocimiento de los empleados y su rendimiento, lo que se refleja en los resultados empresariales obtenidos” (párr.28).

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral (Brandolini et al. 2008, pág.12).

La comunicación interna es reconocida como el valor estratégico fundamental, apoyado en tres razones:

1. Hace posible la innovación.

Una organización para que sea innovadora requiere del aporte y colaboración de todo el personal que la integra, iniciando desde el más alto cargo jerárquico hasta el más bajo, y es aquí donde se refleja la calidad del aporte de los diferentes líderes de procesos o subprocesos, quienes deben pensar en el bienestar; incidiendo su grado de satisfacción en el clima organizacional y del entorno en el que se desempeñe.

2. Gestiona el cambio.

La comunicación interna ayuda a preparar al personal para el cambio, comunica de manera adecuada a raíz de un procedimiento o plan. Las organizaciones debido a los progresos en cuanto a tecnología, requieren formación para desarrollar y aplicar nuevas habilidades desaprendiendo y aprendiendo, asimilando y organizándose, con el fin de incorporarse al cambio que demande el medio en el que se encuentre.

3. Comunica el proyecto de la empresa.

La comunicación interna es la responsable de mantener vigente el proyecto de la empresa, ya que toda empresa es un proyecto con planes, objetivos, estrategias y que está integrado por diferentes grupos de trabajo de los diferentes departamentos (Villamil, 2017, pág.19).

2.11. Barreras para una comunicación eficaz dentro de las organizaciones.

El proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

1. Filtración. Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales.
2. Percepción selectiva. En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.
3. Sobre carga de información. Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlo, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona.
4. Distorsión. Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.
5. Omisión. Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia (Chiavenato, 2009, pág. 319 – 320).

2.12. Pautas para mejorar la comunicación en las organizaciones.

La comunicación interna exige un trabajo continuo y adicional a la tarea diaria: la organización de reuniones periódicas, desayunos o cuestiones que ayuden a revelar las diferentes inquietudes dentro de la organización.

A continuación, se presentan algunas pautas para mejorar la comunicación interna dentro de las organizaciones.

1. Aclarar el propósito del mensaje. Los emisores del mensaje deben tener en claro que es lo que quieren comunicar.
2. Utilizar codificación inteligente. La comunicación efectiva requiere que la codificación y decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje.
3. Consultar los puntos de vista de otros. La planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío. Más bien debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar para recolectar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados.
4. Considere las necesidades de los receptores. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información.
5. Utilice un tono de lenguaje apropiado a para asegurar la credibilidad. Hay un dicho que dice el tono de voz hace la música. De igual manera en la comunicación el tono de vos, la elección del mensaje y la congruencia entre lo que se dice tiene influencia en la reacción del receptor del mensaje.
6. Obtenga retroalimentación. Con demasiada frecuencia, la información se transmite sin comunicar. La comunicación solo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor.
7. Considere las emociones y motivaciones de los receptores. La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales de entre supervisores y subordinados y colegas en una organización.
8. Escuche. La comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor, sino del receptor de la información (Koontz et al. 2017, pág. 487- 488).

Capítulo III. Incidencia de la cultura organizacional y la comunicación en el desempeño laboral.

En este capítulo se aborda la correlación que existe entre la cultura organizacional y la comunicación y como ambos factores influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Las organizaciones tienen metas y objetivos. Dentro de estos logros está cumplir con su productividad, generar productos; cumplir a sus clientes y por supuesto generar utilidades que les permitan sobrevivir. En este punto, la comunicación es factor importante que promueve también la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales, en los partidos políticos y en todo tipo de integración social (Estrada, 2020, párr. 1).

3.1. Concepto de desempeño.

Son muchos los aspectos que influyen en la consecución de los objetivos de una empresa y en su productividad, uno de los más importantes tiene que ver con cómo actúan y trabajan sus empleados. Un punto en el que el desempeño laboral cobra vital importancia.

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final.

En cualquier caso, cabe comentar que los resultados no lo son todo, sino que hay que tener en cuenta que estos solo son la consecuencia parcial de un desempeño laboral. De hecho, inciden otros muchos factores. Esto se plasma de manera muy evidente en el caso de los comerciales. Por ejemplo, aunque un comercial haga bien su trabajo es más que probable que sus ventas caigan fruto de una crisis económica general (Bizneo, s.f. párr. 2-5).

Tal como expresa Chiavenato (2000): “El desempeño, son como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos en la organización” (pág. 356).

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada (EcuRed, s.f. párr.1-3).

Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (Robbins y Coulter, 2013, pág. 217).

3.2. Administración del desempeño laboral.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. La del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones (Ruiz, s.f. párr. 1- 4).

Implementar un sistema de administración del desempeño, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.

La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes (Ruiz, s.f. párr. 35).

Los elementos de la administración de desempeño son un sistema que se encuentra dentro de la administración de personal en cual tiene como objetivos direccionar los resultados del negocio mediante objetivos previamente establecidos. También fomenta el desarrollo de las capacidades de los empleados determinando los roles y las competencias de cada persona. Los elementos de la administración de desempeño ayudan en el potencial de los empleados en donde colabora para que se tomen mejores decisiones sobre su conocimiento, planes de carrera y las compensaciones.

Es un sistema que permite ser aplicado al desempeño de un individuo en el puesto laboral que realiza sus actividades en donde además se evalúa su potencial de desarrollo. Esta herramienta se utiliza para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Mide el potencial humano, mejora el desempeño, brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización, entre otras funciones (Daan, 2012, párr. 1).

3.2.1. Motivación como parte del desempeño laboral.

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitando), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento.

La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.

En su vida cotidiana, el ser humano refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar; experimenta deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que, de existir las condiciones adecuadas, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción. En parte, debido a su propia actividad, constantemente surgen nuevas circunstancias externas, insatisfacciones, deseos y proyectos que modifican la dirección y el grado de intensidad de dicha actividad.

En una definición más amplia, la motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que, al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensiva activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada.

La motivación es una compleja integración de procesos psíquicos que implican la actividad nerviosa superior. Los reflejos psíquicos, ideales, se producen en virtud del funcionamiento fisiológico del cerebro. Motivación y actividad nerviosa superior son 2 facetas esencialmente distintas, pero inseparablemente unidas. La motivación es un fenómeno psíquico, ideal, subjetivo (González, 2008, pág. 52).

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

Una de las cosas más productivas que los equipos de recursos humanos y los gerentes de recursos humanos pueden hacer es crear una cultura sólida que ayude a los empleados a ser ellos mismos en el trabajo.

La mejora de la motivación laboral tiene cada vez más adeptos como área a desarrollar y mejorar dentro de las compañías. Las empresas son conscientes de la importancia que tiene este factor y la influencia que tiene la motivación laboral en los resultados de la empresa. Es por ello, que debes preocuparte por tener a tus empleados motivados para conseguir los objetivos generales y específicos y generar un ambiente de trabajo brillante.

La motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo más preciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa (Up Spain, s.f. párr. 5-10).

La motivación laboral surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, además logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores. Actualmente la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas en las organizaciones.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima (Sum, 2015, pág. 3).

3.3. Rasgos que presiden el desempeño laboral.

Los empleadores y los gerentes de recursos humanos evalúan a los solicitantes las posiciones en una compañía para determinar qué tan bien se desempeñarían en el trabajo. Los rasgos de personalidad son uno de los factores que puede ayudar a los gerentes a determinar al mejor trabajador para una posición. Los departamentos de recursos humanos y los jefes pueden administrar pruebas de personalidad a los solicitantes de empleos para ayudarles con la decisión de contratación.

Algunos de los rasgos de personalidad que pueden indicar el éxito de un empleado en una posición incluyen amabilidad, escrupulosidad, extroversión, estabilidad emocional y estar abierto a nuevas experiencias. La habilidad del trabajador para ser amable también puede indicar su desempeño (Kelchner, 2018, párr. 1-2).

La personalidad y el desempeño son temas muy interesantes y que han sido presentados desde diferentes perspectivas, tanto por investigadores nacionales como internacionales, sin embargo, las instituciones guatemaltecas hacen a un lado el estudio de la personalidad, sin darse cuenta que este puede ser utilizado para la selección del candidato, para evaluar y promover a sus colaboradores y dar un gran aporte en la evaluación del desempeño.

Es importante que los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) sean conscientes que las organizaciones con mejor rendimiento empresarial son aquellas que además de adoptar las distintas prácticas de RR.HH. (como selección, formación, gestión del rendimiento), además se expanden a los diversos aspectos importantes de un individuo como los rasgos de personalidad (Pop, 2013, pág. 6 - 7).

3.4. Evaluación del desempeño laboral en las organizaciones.

Cuando se habla de evaluación de desempeño, pensamos, casi automáticamente, en algún programa que nos permita alinear los objetivos estratégicos de nuestra organización, con todos sus colaboradores y de los indicadores que permitirán monitorear el avance hacia la meta. Pero este esquema de controlar y medir no es el factor relevante cuando se busca administrar eficientemente el capital humano para que la organización, en conjunto, alcance sus metas.

En gran medida, se debe pensar en términos de la integración de equipos productivos basada en una definición clara del modelo de negocio y en proceso de trabajo bien definidos, así como impulsar el desarrollo del talento. Es decir, de aprovechar mejor los recursos internos enfocándose en el resultado integrado del equipo de trabajo; para ellos, es impredecible que todos los colaboradores y departamentos trabajen comprometidos, dirigiendo su desempeño a la consecución de las metas, lo que necesariamente hace que la lineación de equipos sea más eficiente en la obtención de resultados comunes (Koontz et al. 2017, pág. 335).

3.4.1. Concepto de evaluación del desempeño laboral.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007, pág.244).

La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración; saber lo bien que un gerente plantea, organiza, asigna personal, dirige y controla es, de hecho, la única forma de asegurar que quienes ocupan los puestos gerenciales en realidad administran con eficacia (Koontz et al. 2017, pág. 334).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Chiavenato, 2007, pág.243).

3.4.2. Importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones.

La evaluación del desempeño se ha utilizado con bastante efectividad en los últimos años, permite analizar la relación entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las áreas y personas que las impulsa.

Durante la planeación estratégica de la organización, se determinan las metas organizacionales que cada área debe asumir y así traducir las medidas de cumplimiento entre su talento humano.

A las organizaciones les permite identificar recurso humano con el que cuenta para ser cada vez más competitivo, de esta manera se identifican así los recursos de capacitación mucho mejor. Los resultados positivos llevan a motivar a los empleados a través de la remuneración y promoción o potencialidades para desempeñar otros cargos. Para el colaborador es una herramienta útil debido a que le permite reconocer lo que la empresa espera de él y las posibilidades de desarrollo profesional (Merlo et al. 2018, pág.60).

La evaluación de desempeño proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

1. Vinculación de la persona al cargo.
 2. Entrenamiento.
 3. Promociones.
 4. Incentivos por el buen desempeño.
 5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
 6. Auto perfeccionamiento del empleado.
 7. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
 8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
 9. Estímulo a la mayor productividad.
 10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
 11. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
 12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos
- (Ortega, 2017, párr.2-3).

3.4.3. Beneficio de la evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2007): “Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (pág.248).

Gestionar y dirigir a tus trabajadores es la clave del éxito o el fracaso del negocio. Por esto mismo, los jefes necesitan entender la importancia de medir el rendimiento o desempeño de sus empleados y asegurarse de que están actuando de acuerdo con los estándares preestablecidos. Los principales beneficios se clasifican:

1. Beneficios para el gerente:

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera). Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización:

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007, pág.248-249).

3.5. Relación entre cultura organizacional y comunicación interna.

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Ritter, 2008, pág.41).

Toda organización es un equipo que requiere mecanismos de operación, de manera que se deben trabajar en una sola dirección bajo los objetivos y lineamientos de la misma.

El objetivo de toda comunicación es informar la cultura corporativa, la visión, la misión, valores corporativos entre otros, suscitando así a un trabajo ordenado, con calidad y apoyo constante (Villamil, 2017, pág.20).

La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales.

En este contexto, las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer (Brandolini et al. 2008, pág. 27- 28).

Es la comunicación la que transmite objetivos, valores, principios, practicas arraigadas a la organización, de este modo la comunicación sirve para vehiculizar la cultura hacia todos los rincones de la organización, propiciando de esta forma el conocimiento, la comprensión y el consenso con los objetivos organizacionales. Así mismo, es la herramienta necesaria para el alineamiento de los trabajadores a esa cultura, además de fomentar su participación en el quehacer diario de sus actividades generando una cultura abierta y de confianza.

De esta manera existe una relación muy estrecha entre ambos términos, y al mismo tiempo una influencia recíproca. Así, la cultura corporativa resulta un elemento determinante del modelo de funcionamiento de toda la organización y, por tanto, también del tipo de comunicación que en la misma se da. Es decir, la cultura es un factor determinante de la comunicación interna y viceversa, ya que la comunicación se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, para su consolidación o para su cambio (Cultura Comunicativa, 2011, párr. 5 – 6).

Las organizaciones expresan su cultura de distintas formas. La manera en cómo se comunican los miembros de la empresa a través del lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción entre ellos.

La cultura organizacional y la comunicación pasan a ser aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales. La comunicación es un elemento necesario para las empresas, ya que sin ella no podría dar a conocer a los clientes su actividad, pero sin olvidar que es la alta gerencia, quienes son los responsables de cultivarla diariamente y reforzarla en sus equipos de trabajo para que penetre toda la cultura organizativa corporativa (Alvares, 2013, párr.9 -10).

3.6. Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en la que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2009, pág. 552).

Las organizaciones poseen su propio conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de sus empleados que a la vez ayudan para la toma de decisiones.

La cultura dentro de las organizaciones refleja la mentalidad que predomina en ella, a través de sus normas y/o creencias, además de ser un determinante del desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino, también en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal (Díaz, Campos y Guillen, 2015, pág.12).

La cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero si sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos básicos. Cada organización tiene una cultura propia, cuyas características son: la regularidad de los comportamientos, las normas, los valores dominantes, a la filosofía, las reglas y el clima organizacional (Chiavenato, 2009, pág. 143).

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección (Robbins y Judge, 2009, pág.556).

Díaz et al. (s.f.) indica que: “La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización” (pág.14).

Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no coincidan con los de la organización es tener empleados sin motivación ni compromiso, insatisfechos con su trabajo y la organización. No es sorprendente que los empleados que “no ajustan” tengan tasas de rotación considerablemente más altas que aquellos que perciben un buen ajuste.

Tampoco se debe pasar por alto la influencia que tiene la socialización en el desempeño del trabajador, pues este depende en alto grado de que sepa lo que debe o no hacer. Entender la forma correcta de hacer un trabajo indica una socialización apropiada (Robbins y Judge, 2009, pág. 574).

El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 123).

La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador. Estos son beneficios claros para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Dice a los empleados cómo se hacen las cosas y qué es lo más importante. Pero no se deben ignorar potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial.

Pero no se deben ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en el comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, se llega a convertir en una carga y hace difícil la respuesta a los cambios del ambiente (Robbins y Judge, 2009, pág. 556 - 557).

Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible (Ritter, 2008, pág. 41).

3.7. Influencia de la comunicación en el desempeño laboral.

Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo (Gómez, 2013, párr. 1).

Por su parte, Chiavenato (2009) plantea que: “Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente”(pág. 305).

La comunicación es el primer objeto de análisis. Es un área en la que cualquier persona puede lograr avances para ser más eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es un punto donde se presenta la mayoría de los malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre un grupo y en la organización como sistema (Chiavenato, 2009, pág.306).

Las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

A grandes rasgos, la comunicación interna permite:

1. Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
2. Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del dialogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
3. Proporcionar un cambio de actitudes. (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
4. Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara. Todos los empleados conocen sus objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos (Brandolini et al. 2008, pág.25).

Es importante resaltar que la Comunicación Interna en las empresas debe fomentar el equilibrio emocional en sus empleados por medio de la motivación, el compañerismo, la solidaridad y el compromiso, que se complementé con una excelente gestión de grupo que facilite el crecimiento personal y colectivo generando un rendimiento constante y regular que permita la obtención de los resultados propuestos (Fuentes, s.f. párr. 22).

De acuerdo con Villamil (2017): “La comunicación interna es una herramienta de gran valor en las organizaciones porque conlleva al desarrollo de los propósitos, metas y objetivos de la empres, generando un acercamiento entre los miembros de la misma” (pág.21).

Conclusiones.

A partir del estudio documental realizado se puede concluir que:

La conceptualización de los aspectos generales sobre cultura organizacional, ha hecho posible comprender a la cultura organizacional como aquella que reúne la esencia de la organización, porque determina la forma en que funciona una empresa, se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evolucionar con nuevas experiencias o cambiada para bien si llega entenderse completamente.

Lo que las personas hacen en trabajo, en sus actividades organizacionales, las formas de actuar y expresarse de cada uno de los miembros de la empresa está ligado con la cultura organizacional, porque contiene la información sobre los valores, rituales, principios, normas, creencias, ceremonias e ideas que se ponen en práctica en el ambiente laboral y que hacen compatible la empresas con sus colaboradores.

La cultura organizacional actualmente es un aspecto indispensable en las empresas puesto que los líderes o gerentes de áreas se enfocan en mantener conductas positivas en los miembros para lograr un apto clima organizacional, la eficiencia, productividad y un buen desempeño laboral. Además, es importante mantener la cultura organizacional debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo; cabe resaltar que la eficacia de la comunicación puede ser derivada de una cultura organizacional.

Definidos los aspectos teóricos generales de la comunicación, es posible afirmar que la comunicación es un factor inherente a las organizaciones, dado que estas son ámbitos de interrelaciones sociales en la que participan todos sus miembros con la finalidad de lograr los objetivos empresariales, esto significa que la eficiencia de los procesos desarrollados por las personas dentro de las organizaciones dependen en su totalidad de la comunicación, porque solamente mediante esta se pueden orientar a los trabajadores acerca de lo que se debe hacer y cómo debe hacerse, de acuerdo a los lineamientos establecidos en una empresa.

En cuanto a la dirección de personal la comunicación es el factor primordial para la integración de los trabajadores a la cultura organizacional, generando así motivación, compromiso, con lo cual es posible guiar el comportamiento de los trabajadores mediante la coordinación eficiente de las actividades diarias, todo esto aporta a logro de un efectivo desempeño laboral por parte del personal que integre una determinada organización.

Tanto la cultura organizacional como la comunicación guardan una relación de dependencia directa, puesto que la cultura establece los lineamientos que se deben seguir en una empresa, y la comunicación se encarga de mantener, reforzar y transmitir los elementos culturales de una organización tanto dentro y fuera de los ámbitos laborales.

Se ha determinado la incidencia de la cultura organizacional y la comunicación como aspectos que respaldan el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones, con lo cual se afirma que la cultura y comunicación influyen de manera directa en el desempeño laboral, ya que mediante ambos se hace posible alinear el comportamiento del personal de acuerdo a principios y lineamientos que se han establecidos previamente para la gestión adecuada y cohesionada una determinada empresa.

La cultura y la comunicación son factores fundamentales en la gestión de personal, ya que es mediante estos aspectos se logra conocer mejor al recurso humano de la organización. Siendo esto la base de un buen funcionamiento organizacional, puesto que brindan las pautas mediante los cuales se conduce a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales, es decir la cultura y la comunicación son los medios que permiten encausar el desempeño laboral a las metas establecidas en una organización.

Bibliografía.

- Alvares, R. (2013). Cultura Organizacional y Comunicación Interna. (Caracas Comunicación E Imagen). Recuperado el 05 de octubre del 2020 de: <https://caracascomunicacioneimagen.wordpress.com/2013/01/25/cultura-organizacional-y-comunicacion-interna/#:~:text=La%20Cultura%20Interna%20de%20la,pr%C3%A1cticas%20cotidianas%20de%20la%20empresa.&text=Esta%20actividad%20es%20lo%20que,desarrollo%20de%20su%20comunicaci%C3%B3n%20interna.>
- Bereguite, Awilda Carolina (2012). El desarrollo de la cultura organizacional (Blog Sfera EOI) Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Bizneo. (S.F). Blog Bizneo. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Blog Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Caro, F. (2010). Formas de comunicación en las organizaciones. (Wordpress.com) Recuperado el 18 de septiembre del 2020 de: <https://empresadecomunicacion.wordpress.com/2010/12/15/formas-de-comunicacion-en-las-organizaciones/amp/Y>
- Ceratosig, D. (2014). Público interno y externo. (titipopp.wordpress). Recuperado el 03 de octubre del 2020 de: <https://titipopp.wordpress.com/2014/07/20/publico-interno-y-externo/>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño Humano. México: McGraw-Hill. Recuperado de: www.FreeLibros.me
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica en el éxito de las organizaciones. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf

Cultura Comunicativa. (2011). Comunicación interna y cultura corporativa: su influencia reciproca. (Cultura Comunicativa). Recuperado el 23 de septiembre del 2020 de: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/11/08/comunicacion-interna-y-cultura-corporativa-su-influencia-reciproca/>

Daan, Yelitza. (13 de Enero de 2012). Blog Gestion.org. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Blog Gestion.org: <https://www.gestion.org/elementos-de-la-administracion-de-desempeno/>

Daft Richard. (2010). Teoría y Diseño Organizacional. Recuperado de: www.FreeLibros.me

Díaz, L, Campos, E y Guillen, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: El caso de Panificadora Mexicana, S, A de C. V. Revista RAITES. Recuperado de: <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/download/117/115#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20permite%20fortalecer,los%20miembros%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

EcuRed, Artículo: Desempeño laboral. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Edenred. (s.f). Como mejorar la comunicación formal e informal. Técnicas de comunicación empresarial. (Blog Edenred). Recuperado de: <https://blog.edenred.es/como-mejorar-la-comunicacion-formal-e-informal/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20la%20diferencia%20entre,establecidas%20para%20la%20comunicaci%C3%B3n%20informal.>

Estrada, José Luis. (25 de Febrero de 2020). Blog Milenio 2020. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Blog Milenio 2020: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/comunicar-la-politica-algo-mas/comunicacion-y-cultura-organizacional>

Franklin E. (2009), Organización de Empresas. Recuperado de: www.FreeLibros.me

Fuentes, F. (S.F). La comunicación interna y su impacto organizacional para lograr resultados. Recuperado el 23 de septiembre del 2020 de: <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-interna-impacto-2/>

Gómez., J. (2013). La importancia de una buena comunicación en una organización. (Artículos CM). Recuperado de: <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/#:~:text=Una%20buena%20comunicaci%C3%B3n%20mejora%20la%20fomenta%20una%20buena%20motivaci%C3%B3n%2C%20compromiso%2C>

Harrison, Roger.(s.f). Conozca la forma de ser de su organización. Recuperado de: https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fixters-pdf_fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf

Jiménez, C. (2009). Motivación y Habilidades de Dirección. CEMCI

Kelchner, L. 2018, LOS RASGOS DE PERSONALIDAD Y EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

Koontz. H, Weihrich, H, y Cannice, M. (2017). Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. México. Mc Graw Hill Education. (Decimo quinta edición).

Merlo. K Martínez. L y Cortez. S. (2018). Aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores. (Tesis de Grado). UNAN-Managua. Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/9402/1/19066.pdf>

- Meza, J. (2017). LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA EMPRESA: CONECTA CON EL MUNDO. (Blog grupo). Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>
- Oliveras, Eric Francesco. (2017). Cultura empresarial: concepto, tipos y componentes. (Grupo P y A). Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/cultura-empresarial-concepto-tipos-componentes/>
- Ortega, L. (2017). La evaluación del desempeño. (staffingpersonal). Recuperado el 23 de septiembre del 2020 de: <https://www.staffingpersonal.com/evaluacion-de-desempeno/>
- Pop, B. 2013. "Relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la Asociación Comunidad Esperanza Cobán, alta Verapaz. Recuperado el 23 de septiembre del 2020 de [:http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Pop-Bianca.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Pop-Bianca.pdf)
- Ritter, M, (2008). Cultura Organizacional. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de:<https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>
- Robbins, S y Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educación, México.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación. Recuperado de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz, Karla A. GBS, Recursos Humanos, Gestión del desempeño laboral. Recuperado de: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/gestion-del-desempeno-laboral/>
- Sáez, Francisco. (s.f.) Entornos de trabajo orientados a resultados (Blog Facile Things). Recuperado de:<https://facilethings.com/blog/es/rowe-results-only-work-environment>

- Sordo, A. (2019). 3 ejemplos extraordinarios de cultura organizacional (Hubspot). Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Sum, Mónica. (2015). Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Up Spain.(S.F). Blog Up Spain.Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Blog Up Spain: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20es%20un,un%20ambiente%20agradable%20y%20proactivo.&text=Se%20ha%20demostrado%20una%20relaci%C3%B3n%20directa%20entre%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20y%20desempe%C3%B1o>
- Vargas, J. (S.F). Características y elementos de la cultura organizacional. (Biblioteca virtual de Derecho y Economía). Recuperado el 05 de octubre del 2020 de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/elementos%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>
- Velásquez. A. (2007). Redalyc. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>
- Villamil, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa. (Seminario de investigación). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 03 de octubre del 2020 de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf;jsessionid=E6FB86840BFB972F63A5013527D5FB18?sequence=1>