



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de
Empresas

Tema: Organización

Subtema: Aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los
colaboradores

Autores:

Br(a).Kevin Alexander Merlo Gonzalez

Br(a).Lindley Martínez Ruiz

Br(a).Sheyla Sofía Cortez Montiel

Tutor (a):Lic. Estela Quintero

Managua, Enero del 2018

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
VALORACION DOCENTE.....	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: Generalidades de la organización	5
1.1. Definición.....	5
1.2. Características	5
1.3. Importancia.....	7
1.4. Clasificación.	8
1.4.1. Finalidad	8
1.4.2. Estructura	8
1.4.3. Tamaño.....	8
1.4.4. Propiedad	9
1.5. Organigramas.....	14
1.5.1. Concepto	14
1.5.2. Importancia	15
1.5.3. Utilidad de un organigrama.....	15
1.5.4. Presentación básica de un organigrama.....	15
1.6. Manuales Administrativos.....	16
1.6.1. Concepto	16
1.6.2. Objetivos de los manuales.....	16
1.6.3. Clasificación de los manuales.....	16
Capítulo dos: Aspectos de la cultura organizacional	18
2.1. Concepto	18

2.3. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.....	19
2.4. Importancia de la cultura dentro de la organización	20
2.5. Tipos de cultura.....	20
2.5. Elementos básicos de la cultura.....	21
2.6. Rol de la cultura en las organizaciones.....	21
2.6.1. Funciones de la cultura organizacional	22
2.6.2. Cultura como percepción individual.	23
2.6.3. Percepción personal y diversidad en el trabajo.....	24
2.7. Promoción de una cultura organizacional apropiada.....	24
2.8. Métodos para identificar la cultura organizacional de una empresa.....	25
2.9. Desarrollo de la cultura organizacional.	26
2.10. Modelos de cultura organizacional.	27
2.10.1. Organizaciones orientadas al poder.....	27
2.10.2. Organizaciones orientadas a la norma.....	28
2.10.3. Organizaciones orientadas a resultados.	28
2.10.4. Organizaciones orientadas a personas.....	28
Capítulo tres: La comunicación dentro de las organizaciones.....	30
3.1. Concepto de comunicación	30
3.2. Elementos que intervienen en la comunicación	31
3.3. Tipos de comunicación.....	32
3.3.1. Comunicación interna	32
3.3.2. Comunicación externa.	34
3.4. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones	35
3.5. El desafío de la comunicación interna en las organizaciones	36
3.5.1. La comunicación como variable organizacional	37
3.5.2. La comunicación en las organizaciones como respuesta a las dinámicas del entorno.....	37
3.5.3. Pensar la comunicación desde los públicos internos	39
3.6. Escenarios de la comunicación organizacional.....	39
3.7. Flujo de la comunicación en la organización	40
3.7.1. Comunicación descendente.....	40
3.7.2. Comunicación ascendente	41
3.7.3. Comunicación cruzada.....	42

3.7.4. La comunicación escrita, oral y no verbal.	43
3.7.5. Comunicación escrita.....	43
3.7.6. Comunicación oral	44
3.7.7 Comunicación no verbal.....	45
3.7.8. Barreras y fallas en la comunicación organizacional.....	46
Capítulo cuatro: Teorías de comportamiento organizacional, recalcando su importancia en las organizaciones	47
4.1. Concepto de comportamiento organizacional	47
4.2. Importancia de las teorías del comportamiento organizacional	47
4.3. Teorías del comportamiento organizacional.....	48
4.3.1. Teoría Clásica.....	48
4.3.2. Teoría de la administración científica.....	50
4.3.3. Teorías de las relaciones humanas	51
4.3.4. Teoría de los sistemas.....	51
4.3.5. Teoría de la contingencia.....	52
Capítulo cinco: El desempeño laboral en las organizaciones.....	53
5.1. ¿Qué es el desempeño laboral?	53
5.2. Importancia del desempeño en las organizaciones.....	53
5.3. Rasgos que predicen el desempeño laboral	54
5.4. Administración del desempeño laboral en las organizaciones	55
5.4.1. Motivación como parte del desempeño laboral.....	59
5.5. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño laboral o en los colaboradores? .	60
5.6. Medición del desempeño.....	61
5.7. Desempeño laboral inadecuado.....	61
5.8. Como mejorar el desempeño laboral.....	62
5.9. Clima organizacional	65
Conclusión.....	67
Bibliografía.....	68

Dedicatoria

Dedico mi seminario de graduación primeramente a Dios que me permitió la vida cada día para ver este sueño realizado.

A mi padre, a hermanas y a mis compañeras que día a día me incentivaron a luchar por mis metas y para lograr los objetivos que me he trazado como estudiante y con los conocimientos adquiridos hacer crecer el desarrollo de nuestro país.

Creo firmemente que sin el apoyo de nuestros maestros no hubiese sido posible este logro, por eso va dedicado a ellos también.

Br. Kevin Alexander Merlo González.

Agradecimiento

Agradezco a Dios primeramente por haberme permitido la vida, la inteligencia y las fuerzas para llegar a cumplir una de mis metas y poder culminar mi carrera satisfactoriamente.

A mi padre, a mis hermanas y a mis amigas(os) por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera y por los ánimos que me brindaron para seguir adelante.

Y a mis maestros por el conocimiento que nos transmitieron con dedicación y esfuerzo para ser excelentes profesionales, muchas gracias.

Br. Kevin Alexander Merlo González

Dedicatoria

Primeramente a Dios, por la vida y las fuerzas que me permitió cada día para culminar mis estudios.

A mis padres, por el apoyo incondicional que me han brindado durante esta etapa de mi vida.

A mi hija Gabriela Sofia, que fue quien me motivo a seguir adelante e hizo crecer en mí las ganas de superación.

Bra. Sheyla Sofía Cortez Montiel

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido la sabiduría e inteligencia de poder culminar mi preparación profesional.

A mis padres, por apoyarme incondicionalmente, en todo lo que me he propuesto.

A mis maestros que con dedicación me han formado para ser una excelente profesional y competente en el campo laboral.

Bra. Sheyla Sofía Cortez Montiel

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y por regalarme la salud para lograr cada uno de mis objetivos, además por su infinita bondad y amor, porque ha estado conmigo en cada paso que doy.

A mis padres que siempre me han apoyado tanto económicamente como espiritualmente, para poder llegar hasta estas instancias de mis estudios.

Así mismo dedico este seminario de graduación, a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba en mi culminación de mis estudios, a todas esas personas que no esperaban que lograra terminar mi carrera, a todos ellos les dedico este trabajo.

Br. Lindley Martínez Ruiz

Agradecimiento

El agradecimiento de este seminario de graduación es principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza de seguir adelante.

A mi madre Yasmina Ruiz, quien es una madre ejemplar, siempre me ha inculcado valores éticos y el interés hacia los estudios.

A mi padre Ariel Martínez, que siempre me ha aconsejado y apoyado en cada una de las etapas de mi vida.

A mi hermano Garrick Martínez que me brindo su apoyo y comprensión durante estos años.

A nuestra alma mater (UNAN- MANAGUA) y en especial a su Facultad de Ciencias Económicas (UNAN- RUCFA) por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios en sus instalaciones y permitirme obtener mi licenciatura en Administración de Empresas.

Br. Lindley Martínez Ruiz



VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta 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.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACIÓN**, hace constar que los bachilleres: **KEVIN ALEXANDER MERLO GONZALES**, carnet # 13-20454-5, **LINDLEY MARTÍNEZ RUIZ**, carnet # 13-20301-6 y **SHEYLA SOFÍA CORTEZ MONTIEL**, carnet # 13-20001-3. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“ASPECTOS CULTURALES Y DE COMUNICACIÓN QUE RESPALDAN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES”**.

Obteniendo la calificación de 45 puntos, respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veintiséis días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

Es importante que en una organización se conozcan los aspectos culturales, y de comunicación para respaldar el desempeño de los colaboradores por medio de teorías y otras características fundamentales que promuevan la motivación y eficiencia en los trabajadores.

A partir de esto, el objetivo de este documento es mostrar aquellos aspectos culturales y de comunicación, a través de las teorías que respaldan el desempeño de los partícipes con el fin de desarrollar estrategias innovadoras que surgen del estudio de la entidad y en la que los sujetos estén involucrados de manera positiva, a partir de la generación de recursos de información formales que les permita orientar su desempeño hacia la motivación, la movilización, la realidad y la acción.

De esta manera se generan lenguajes formales que promueven el incremento de la participación, el conocimiento, la satisfacción, el desempeño y la motivación de los miembros de la misma hacia el bienestar social, mejorando su calidad de vida laboral y personal, cumpliendo los objetivos propuestos por la organización y tener una dirección establecida de lo que se quiere alcanzar.

La metodología empleada fue meramente documental por medio de páginas web informativas y por bibliotecas, utilizamos referencias como tesis y otros documentos relacionados con nuestro tema.

Introducción

El presente documento comprende el estudio de la organización, exponiendo los aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores en una organización.

Este tema es útil para lograr una mejor eficiencia en las actividades laborales, para un desarrollo empresarial y buen desempeño de los colaboradores. Y el subtema es de suma importancia porque nos permite conocer aquellos aspectos de la cultura de los trabajadores dentro de la organización y la forma en que se comunican entre sí, y cómo es su desempeño al momento de realizar sus funciones en las diferentes áreas de la empresa.

Esta investigación documental consta de cinco capítulos; donde el capítulo uno describe en su totalidad las generalidades de la organización, sus características, los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización, finalidad, estructura, tamaño, se expresa los ambientes organizacionales, concepto de organigrama su estructura y la importancia que estos tienen en una organización y por último los manuales administrativos donde se clasifican por su contenido y por su ámbito.

El capítulo dos presenta los aspectos culturales organizacionales de los colaboradores, los tipos de cultura en una organización; los cuales son cultura predominante y subcultura, elementos básicos de la cultura, rol y funciones de la cultura organizacional.

El capítulo tres hace una descripción genérica de la comunicación dentro de las organizaciones, los elementos que intervienen en la comunicación, tipos de comunicación interna y externa, por último la importancia de la comunicación en las organizaciones.

En el capítulo cuatro básicamente se refiere al concepto, la importancia y las teorías del comportamiento organizacional, donde se enfocan en la toma de decisiones para organizar.

En el capítulo cinco se desarrolla el desempeño laboral en las organizaciones, la importancia que esta tiene al momento de que los trabajadores se sientan motivados en la empresa, técnicas y métodos de motivación de Maslow, Herzberg, McGregor y Locke.

Justificación

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos, presentar aquellos aspectos culturales y de comunicación que aporten al desarrollo de una organización.

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 otros ítems que abarca el informe ya que para algunos estudios la cultura y la comunicación organizacional es una forma particular de vida dentro de las organizaciones; regidas por hábitos, pensamientos y actividades ejecutadas por los miembros de la empresa y que debe ser aprendida por los nuevos miembros para lograr ser incorporados dentro de la compañía.

El documento será de gran ayuda a los estudiantes universitarios que logren desempeñarse en una organización, ya que cuenta con una serie de potenciales que están listos a ser desarrollados en un ambiente favorable. Además, es un facilitador para el desarrollo, es decir, que la empresa debe estar receptiva a las interacciones y acciones de sus empleados. También sirve de antecedente para continuar con otras investigaciones relacionadas con el tema sujeto de estudio.

Objetivos

General:

Presentar los aspectos culturales y de comunicación, que respaldan el desempeño de los colaboradores.

Específicos:

1. Conceptualizar las generalidades de la organización mostrando las principales funciones y características.
2. Desarrollar los aspectos de la cultura organizacional para una mejor eficiencia en sus actividades laborales.
3. Explicar la importancia de la comunicación en las organizaciones para un desarrollo empresarial y buen desempeño de los colaboradores.
4. Exponer las diferentes teorías de comportamiento organizacionalacentuando la importancia de estas alo internode las organizaciones.
5. Considerar el desempeño laboral como un factor necesario dentro de las organizaciones, interviniendo en los procesos de mejoramiento continuo del personal.

Capítulo uno: Generalidades de la organización

Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. (Chiavenato, Administracion, 1989)

1.1. Definición

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos (Robbins, 2018).

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. (grandespymes, 2014)

1.2. Características

Reconocer y comprender las características de las organizaciones puede favorecer la plaza a detectar problemas en tu compañía si no es rentable y suministrar las acciones correctivas necesarias para operar un negocio exitoso.

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.

1.3. Importancia

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

1. 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 redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
 - 4.1 Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones o responsabilidades.

1.4. Clasificación.

A continuación, se enumeran la clasificación de las organizaciones:

1.4.1. Finalidad

1. Con fines de lucro (empresas).
2. Sin fines de lucro (ONG).
3. Con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios (organismos gubernamentales).

1.4.2. Estructura

1. Formal: estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo en común de los individuos.
2. Informal: comprende aquellos aspectos del sistema formal pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.

1.4.3. Tamaño

Dentro de las diferentes maneras de clasificación se encuentran las de tamaño, ya sea por la producción, capital, volumen de ventas y principalmente personal ocupado. La más común es la que se basa en el número de empleados:

1. Micro: 0-10 empleados (Industrial), 0-10 empleados (comercial), 0-10 empleados (servicios).
2. Pequeña: 11-50 empleados (Industrial), 11-30 empleados (comercial), 11-50 empleados (servicios).
3. Mediana: 51-250 empleados (Industrial), 31-100 empleados (comercial), 51-100 empleados (servicios).
4. Grande: 251 empleados en adelante (Industrial), 101 empleados en adelante (comercial), 101 empleados en adelante (servicios).

Éstas pueden ser: nacionales, extranjeras, multinacionales o globalizadas, así como controladoras, franquicias o familiares.(grandespymes, 2014)

1.4.4. Propiedad

Esta clasificación depende del propósito por el que fueron creadas, además del origen de las aportaciones a su capital:

1.4.4.1. Privadas: estas empresas pueden ser:

1. Nacionales: inversionistas nacionales.
2. Extranjeras y transnacionales: los inversionistas son originarios de algún otro país y las utilidades que se generan regresan a los países de origen.
3. Globalizadas: empresas que tienen presencia en todo el mundo, o sea carácter mundial.
4. Controladoras: el grupo de inversionistas controla diferentes empresas de diversos giros, aunque tienen relación entre ellas.
5. Franquicias: empresas que venden su marca o manera de organización a otros inversionistas.
6. Maquiladoras: crean bienes para diferentes organizaciones de diversos propietarios que brindan la marca a un cierto producto.
7. Familiares: los principales socios o directivos de la sociedad pertenecen a una familia.(grandespymes, 2014)

1.4.4.2. Públicas.

El capital le pertenece al Estado y, principalmente su objetivo es satisfacer las necesidades de la sociedad o proporcionar servicios a una comunidad. Dentro de éstas están las centralizadas o descentralizadas, así como las mixtas.

1.4.4.3. Actividad económica

Dependiendo de su influencia económica:

1. Industriales: produce bienes mediante la extracción o la transformación de materias primas. De éstas se puede hacer otra clasificación en:
2. Extractivas: explotación de recursos naturales, sin importar si sean renovables o no renovables, por ejemplo, las industrias petroleras, mineras y agropecuarias.
3. Manufactureras o de transformación: se dedican a transformar las materias primas ya sea para crear bienes de consumo (alimentos, calzado, etc.) o de producción (materiales, herramientas, productos químicos, etc.).

1.4.4.4. Comerciales

Son las empresas que actúan como intermediarias entre el productor y el consumidor. Su objetivo es la compra-venta de productos ya fabricados y su distribución. Estas se clasifican en:

1. Autoservicio: empresas grandes que venden al consumidor productos para el consumo. Por ejemplo, los supermercados, almacenes o tiendas departamentales.
2. Comercializadoras: se dedican a la venta y distribución de productos de diferentes productores, ya sean nacionales o internacionales.
3. Minoristas: se dedican a la venta del producto al menudeo.
4. Mayoristas: hacen grandes ventas a empresas minoristas.
5. Comisionistas: venden productos que los fabricantes les dan, y por eso reciben alguna comisión. (grandespymes, 2014)

1.4.4.5. Servicios.

La finalidad de las empresas de servicios es brindar un servicio con o sin fines de lucro. Por ejemplo: salud, transporte, educación, etc.

1. Filosofía o valores: Tanto los valores como la filosofía están relacionados con la cultura de la organización, ya que dependiendo de esto pueden ser lucrativas o no lucrativas, por lo tanto, se clasifican en:

Características:

1. Reglas, sistemas y procedimientos estrictos.
2. Jerarquización.
3. Relaciones de autoridad.
4. Mayor importancia al individuo.
5. División de trabajo.
6. Supervisión.
7. Liderazgo autocrático.
8. Castigo.
9. Motivación por incentivos.
10. Centralización.

1.4.4.6. Orgánicas:

1. Flexibilidad dentro de la organización.
2. Confianza.
3. Colaboración.
4. Interdependencia.
5. Autodirección.
6. Responsabilidad compartida.
7. Autocontrol.
8. Liderazgo innovador.
9. Solución de problemas mediante la conciliación.
10. Motivación.
11. Autorrealización.
12. Trabajo en equipo.
13. Descentralización.

1.4.4.7. Tecnología.

Esta clasificación depende del nivel de tecnificación con el que cuente cada empresa:

1. Alta: existen procesos automatizados (robotizados) y sistemas integrados de manufactura, además de que no únicamente se enfoca en la producción, sino también al nivel de instalaciones y arquitectura.
2. Mediana: sólo algunos de sus procesos son automatizados y se divide por partes.
3. Tradicional: organización con baja inversión en tecnología, aunque sí utilizan algún tipo de maquinaria o equipo básico.
4. Artesanal: producción manual.
5. Régimen jurídico.
6. Sociedad: dentro de éstas están las de patronato, cooperativa, anónima, civil y de responsabilidad limitada.
7. Asociación.
8. Patronato.
9. Fundación.
10. Jerarquía.
11. Organización jerárquica.
12. En red.
13. Actitud frente a los cambios.
14. Rígido.
15. Flexible.
16. Grado de integración.
17. Totalmente integrada.
18. Parcialmente integrada.
19. Formal.

1.4.4.8. Recursos de las organizaciones

Son necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades

Recursos:

1. Dinero para adquirir los recursos.
2. Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.
3. Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.
4. Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.
5. Recursos humanos: el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
6. Recursos naturales: tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).
7. Recursos tecnológicos: medios para lograr un objetivo. Son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).
8. Recursos cognitivos: ideas, conocimientos e información originados en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.
9. Recursos intangibles: marcas, nombres y prestigio para acceder y posicionarse en el mercado.(grandespymes, 2014)

1.4.4.9. Ambientes organizacionales

1. Ambiente externo: son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden. Son de dos tipos:

1. Elementos de acción indirecta (macro entorno). Afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero sí potencial para convertirse en elementos de acción directa.

2. Elementos de acción directa (micro entorno), (grupos de interés externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.(grandespymes, 2014)

2. Ambiente Interno (llamado clima organizacional): son grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además, esto hace más amena la influencia del orden y organización. (grandespymes, 2014)

1.5. Organigramas

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

1.5.1. Concepto

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.(igestion20, 2017)

Los organigramas:

1. Establecen la comprensión de los problemas de comunicación.
2. Orientan a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.
3. Proporcionan una imagen gráfica de la empresa a terceros.

1.5.2. Importancia

Los organigramas, en su forma más simple, únicamente muestran las unidades y relaciones funcionales. En un estado más complejo pueden añadirse el titular del puesto de trabajo u oficina, las responsabilidades principales, los comités, e incluso las relaciones de comunicación. Sin embargo, son tan grandes y complejas que en tales organigramas pueden verse únicamente puestos claves o segmentos de la organización. (Destino negocio, 2015)

1.5.3. Utilidad de un organigrama

Dentro de la utilidad pueden mencionarse los siguientes pasos:

1. Brindan una imagen formal de la organización.
2. Son una fuente de consulta oficial.
3. Facilitan el conocimiento de la empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
4. Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

1.5.4. Presentación básica de un organigrama

Organigrama

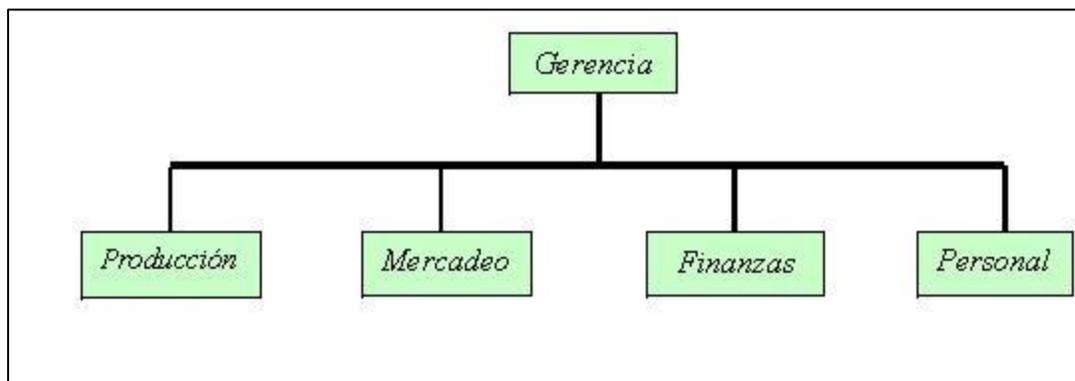


Figura 1.5.4. Extraído del blog Destino Negocio, 2015.

Se puede notar en este organigrama que el nivel jerárquico superior lo conforma la gerencia general, y esta tiene cuatro subordinados, a saber: producción, mercadeo, finanzas y personal.

1.6. Manuales Administrativos

Los Manuales administrativos funcionan como una guía de instrucciones para mejorar el rol de los trabajadores en todas las organizaciones.

1.6.1. Concepto

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.(Schein, 1999)

1.6.2. Objetivos de los manuales

1. Presentar una visión de conjunto de la organización
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
3. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
4. Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
5. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
6. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
7. Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

1.6.3. Clasificación de los manuales

Por su contenido se clasifican en:

1. De organización: donde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
2. De procedimientos: donde se establecen los principales procedimientos que ocurren en el interior de la empresa; por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
3. De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.

4. De bienvenida: diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

Por su ámbito:

1. Generales: que contiene información de la totalidad de la organización.
2. Específicos: que consignan información específica o de una determinada área.

Capítulo dos: Aspectos de la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante porque facilita o dificulta el cambio, orienta a las personas, les da identidad integra o fracciona a sus miembros, y refuerza o minimiza algunos valores. (Costa, 2010, pág. 32)

2.1. Concepto

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que la organización tiene el concepto de cultura, la define entonces como: “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”. (Schein, 1988, p. 24)

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

2.2. Características de cultura organizacional

Cada cultura organizacional está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente, una de las otras que ayudan a demostrar una imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales tenemos:

1. La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
2. El control que existe hacia los empleados.
3. El grado de identidad i identificación que posee los empleados con la organización.
4. El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
5. El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboren y asumir el riesgo de la misma.
6. El grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

2.3. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, es comúnmente utilizado por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional de una empresa:

1. Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales utilizados en el reclutamiento y selección y la socialización.
2. Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
3. Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los lideres
4. Sistema explícito de premios y reconocimientos, criterios de promoción

5. Historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
6. Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensaje implícito sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

2.4. Importancia de la cultura dentro de la organización

La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben 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.

2.5. Tipos de cultura

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

1. Cultura predominante: es aquella que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
2. Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

2.5. Elementos básicos de la cultura

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala (Durham, 1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal..."

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

1. Elementos visibles: entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, 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.

2.6. Rol de la cultura en las organizaciones.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado, parece ser cada vez más importante, especialmente a partir de la década de los noventa. A medida que se introducen los equipos de trabajo, se ha reducido la formalización y se ha facultado a los empleados. El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos apunten en la misma dirección y que la comunicación que se maneje sea efectiva y congruente con la filosofía, la misión y la visión empresarial.

(Chiavenato, Administración, 1989) Presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464)

2.6.1. Funciones de la cultura organizacional

A continuación, tras el recuento de los distintos intentos de caracterización de los elementos componentes de la cultura, me adentro en la naturaleza de este fenómeno, intentando identificar las diferentes funciones que cumple en el seno de un grupo humano.

1. Identificar a sus miembros: a través de manera de sus maneras de pensar y de vivir que les son comunes, y que les confieren una actividad colectiva. Como dice (Fisher, 1992): “toda cultura se apoya a este respecto en un conjunto de factores preexistentes que son asumidos como códigos propios de una sociedad y que adoptan por eso mismo una significación muy independiente del contenido material de los actos o de los objetos. Así, los lazos de sangre se convierten en vinculo de parentesco a través de normas específicas que van a regir las relaciones en el seno de un grupo”.
2. Proponer modelos de vida: a partir de las cuales la sociedad construye sus modos de vida. Así, la cultura juega un papel integrador que socializa los comportamientos y un papel económico que sistematiza la conducta social (no hay que reaprender permanentemente las maneras de comportarse).
3. Conformar la personalidad: le imprime unas maneras de comportarse, orientando sus gustos, dictándose unas preferencias por ciertos objetos y un rechazo por otros, etc. La cultura da, pues, una gran coherencia a las conductas de los individuos, confiriéndoles una personalidad básica constituida por el conjunto de los elementos culturales que van a conformar los rasgos de la personalidad de uno.
4. Cohesionan a los grupos de trabajo: apoyan para que las actividades de trabajo se organicen como grupos cohesionados y eficientes, motivan al personal, coordinan las acciones, facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas más relevantes.
5. Resalta la importancia de las personas: considera a las personas como el elemento vital de la organización que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.

6. Determina el sistema de control: establece el uso de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.
7. Señala la tolerancia al riesgo: es el grado de que se le permite a los empleados para que se sean innovadores, arriesgados y agresivos.
8. Establece los criterios para asignar incentivos y recompensas: señala pautas para la entrega de recompensas, bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a los valores y a la filosofía que la rigen.
9. Fomentan a la formación de líderes: como agentes de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal.
10. Define la acción empresarial con un enfoque de sistema abierto: interactúa con su medio en el cual debe actuar con responsabilidad y compromiso.

2.6.2. Cultura como percepción individual.

Para entender de mejor manera la forma en que actúan, toman decisiones y piensan los individuos de una organización, es fundamental conocer ¿Qué es la percepción? ¿Qué es percibir? y ¿Cómo lo hacen las personas?

Entonces, siendo las organizaciones entes formados por individuos que todo el tiempo se encuentran percibiendo su medio; actitudes de sus compañeros de trabajo, mensajes recibidos, tareas asignadas, etc., es fundamental saber “cómo interpretan su medio y qué problemas organizacionales se pueden generar por esto.” Es importante recalcar que todos tenemos una interpretación diferente de nuestro medio, pero existen formas de modificar las percepciones de cada individuo.

Las preguntas que debemos hacernos son ¿Cómo se entiende? y ¿Por medio de qué entendemos? ¿Percepción es entendimiento?, otra definición es “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos (Real Academia Española, 2012)”. Estas definiciones dejan en duda muchas interrogantes para el ámbito organizacional.

Una definición integral la brinda Gary Johns (2010) quien dice que la percepción es el proceso de interpretar mensajes por medio de nuestros sentidos para dar orden y significado a nuestro entorno. Entonces la percepción es de las personas y utiliza nuestros sentidos para crear una interpretación de lo que sucede a nuestro alrededor.

2.6.3. Percepción personal y diversidad en el trabajo.

La diversidad en el trabajo se refiere a las diferencias en los empleados tales como raza, género, edad, religión, cultura, habilidades físicas y orientación sexual. Estos atributos son importantes porque muchas organizaciones no han sido exitosas en manejar la diversidad laboral. Un motivo crítico para valorar la diversidad en el lugar de trabajo es "la justicia", otro motivo es que su manejo adecuado puede generar ventajas estratégicas y competitivas.

Una barrera para manejar la diversidad son los estereotipos del lugar de trabajo, principalmente por el género, edad, raza y orientación sexual. Por ejemplo: existen estereotipos de que los asiáticos son expertos en la tecnología lo que puede limitarlos a trabajar en otro tipo de puestos.

Por otro lado, las mujeres tienen un déficit de representatividad en posiciones directivas y administrativas debido a que los hombres tienen un falso estereotipo de poseer mayores capacidades ejecutivas, lo que conlleva a que las mujeres tengan menores posibilidades de ascensos, desarrollo, promociones y aumentos de salario.

2.7. Promoción de una cultura organizacional apropiada

Deal y Kennedy, plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar: "héroes modélicos" y "líderes" a quienes los demás puedan imitar. La cultura es la amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida.

La cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etc.

Este subsistema expresa los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporciona pauta de conductas y normas con las cuales la gente opera para alcanzar objetivos generalmente compartidos.

Además, permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social. Frente a esta función, Schein, plantea que deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar: “Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad, amistad y amor, relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión”. (Schein, 1998, pág. 79)

2.8. Métodos para identificar la cultura organizacional de una empresa

Identificar la cultura de una empresa es indispensable si se busca aprovechar al máximo el talento humano, ya que por su alta influencia en el comportamiento del personal, este puede ser usado como elemento estratégico en la visión empresarial.

A continuación se comparten los siguientes tips para identificar la cultura de una empresa:

1. Observa la cultura de la empresa como si fueras un empleado nuevo.
2. Identifica las motivaciones de los empleados
3. Observa los objetos y los artefactos presentes en la empresa
4. Observa las cosas que faltan
5. Toma un paseo cultural
6. Realiza entrevistas culturales a los empleados.

2.9. 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 es el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas lo que les 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 organización formal de la empresa tiene como propósito general los siguientes:

1. Ofrecer al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo.
2. Eliminar duplicidad en el trabajo.
3. Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de su trabajo.
4. Establecer canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera eficiente.
5. Organización informal son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

La finalidad principal de un programa de desarrollo 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 encara 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 creíble 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.

El aprendizaje implica un compromiso de que el organismo pueda seguir aprendiendo de sus propias experiencias, lo cual requiere de actuaciones tácticas y que este aprendizaje debe tener como prioridad que no debe ser individual sino que involucre toda la empresa.

2.10. Modelos de cultura organizacional.

Nos podemos encontrar con una amplia clasificación de los modelos de cultura empresarial. Así, los modelos de cultura organizacional que se plantean son:

2.10.1. Organizaciones orientadas al poder.

El objetivo principal de este tipo de compañías es la competitividad empresarial, es decir, son destacadas por su poder y posición en el mercado.

Sus valores y cultura están orientados a reforzar su posición de poder y para ellos se emplea la toma de decisiones centralizada, normalmente en la figura de un directivo que tiene poder y control sobre los empleados. El liderazgo empresarial es fundamental en este tipo de organizaciones.

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.

2.10.2. Organizaciones orientadas a la norma.

En cuanto a las empresas orientadas a la norma, su función básica es de garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía. Para lograrlo, están muy enfocadas en el cumplimiento estricto de la norma, la división y cumplimiento de las responsabilidades que cada puesto conlleva y hacer un análisis exhaustivo de todos los procedimientos y procesos que se llevan a cabo en la empresa.

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.

2.10.3. Organizaciones orientadas a resultados.

Por lo que respecta a la clase de cultura organizacional centrada en los resultados, las compañías tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante la utilización de los recursos en el desarrollo de sus procesos. Son compañías que miran y apuesta por reducción de costes, el cumplimiento de los objetivos empresariales en cortos tiempos y empleando el mínimo posible de recursos materiales y humanos.

Hoy en día, la mayoría de empresas buscan la orientación a resultados, pues es al final lo que las hace más competitiva en un entorno empresarial cada vez más complicado.

2.10.4. 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 pueden venir empresas como Google y Facebook, donde el empleado es el centro de la actividad, siendo este el activo más importante de la compañía. Porque, ¿Qué sería de una empresa sin la motivación, creatividad e implicación de sus empleados?

Como vemos, esta clasificación de los modelos de cultura organizacional es muy sencilla pero muy completa. Y en la actualidad, las empresas apuestan por modelos

orientados sobre todo a resultados y personas, alejándose de culturas mas arbitrarias, propias de organizaciones del pasado.

Capítulo tres: La comunicación dentro de las organizaciones

La comunicación organizacional, conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional, cuando se trata de una institución pública. Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización o externo. (Fayol, 2006, pág. 12)

3.1. Concepto de comunicación

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje, a través de la comunicación los seres humanos comparten información diferente entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad.

La comunicación en una empresa, conocida como la comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación, es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

La comunicación de una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria. (Chiavenato I. , pág. 234)

(Martinez de Velasco, 1988, pág. 32) Hablan de la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. En el mismo texto, los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”.

3.2. Elementos que intervienen en la comunicación

Como se ha dicho ya, la comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que este se lleve a cabo con eficiencia. Muchos han sido los teóricos preocupados por describirlos. Laswell logra hacerlos de una manera sencilla y ahora bien conocida.

Él nos dice que para resumir la comunicación debemos preguntarnos: ¿Quién...dice que...? ¿A través de qué canal... a quien... con que efectos? por otro lado, se plantea un modelo de comunicación compuesto de siete elementos básicos: fuente o emisor, en codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Se presenta de manera general lo que significa cada uno de ellos:

1. Emisor o fuente: una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.
2. En codificación: traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un lenguaje adecuado tanto para el que lo envía como para el que lo recibe.
3. Mensaje: es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.
4. Medio o canal: es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor
5. Decodificación: a diferencia de la en codificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
6. Receptor: es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a este de acuerdo a lo adecuado que hayan sido en la codificación, el medio y la decodificación.

7. Retroalimentación: es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpreto de manera adecuada. (Martinez de Velasco, 1988, pág. 62)

Se ha visto entonces, que tanto Laswell como Shannon y Weaver presentan a la comunicación como un proceso dentro del cual participan quien emite un mensaje, el código en el que lo traduce para el receptor, el mensaje en sí, el medio o canal en el que se transporta, quien lo recibe, como lo interpreta y lo codifica, y la respuesta que el receptor da al emisor.

3.3. Tipos de comunicación

La comunicación organizacional no es un proceso que solo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Lo que nos lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacionales existentes.

3.3.1. Comunicación interna

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactoria entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Así los subsistemas (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto). A través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere.

Se presentan dos definiciones que complementan la idea anteriormente expuesta la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2002, pág. 45)

Por su parte, (Marchis, pág. 12) la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre las empresas y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”. Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos. El catedrático menciona de manera puntual los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

Responsabilidades.

1. Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
2. Establecer prioridades comunicativas.
3. Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación.
4. Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo como funcionara el sistema.

Objetivos:

1. Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad.
2. Proyectar una imagen positiva de la empresa.
3. Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal.
4. Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección

Funciones:

1. Investigar: con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiada.

2. Orientar: logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales.
3. Informar.
4. Animar y coordinar: debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados.
5. Organizar campañas: como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados.
6. Formar: capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de las organizaciones.

3.3.2. Comunicación externa.

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Definiendo, Rodríguez nos dice que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Rodríguez, 2002, pág. 12)

La comunicación de mercadotecnia va de la mano con la organización, pues esta se comunica mediante sus productos o servicios, para lograr crear, modificar o mantener la imagen deseada.

Estos dos autores (Rodríguez y Marchis) coinciden al clasificar los tipos de dicha comunicación: relaciones públicas, publicidad y dentro de ella, la publicidad institucional. Aunque el último autor, en su tercer modelo de estructura del gabinete de comunicación, ubica a la mercadotecnia como parte de la comunicación y no al revés, como lo afirma Eyssauter. (Marchis, pág. 32)

3.4. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones

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.

Por supuesto que la comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circula la información y se relacionan los colaboradores, jefes y gerentes, pero no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continua y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa, sea del tamaño que sea, en estos tiempos de altísima competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no permiten errores de ese tipo. (Garcias, 2012, pág. 128)

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.

Una política comunicativa adecuada debe abarcar la difusión de información exacta acerca de los que está ocurriendo al interior de la compañía, para evitar los destructivos rumores externos que divulgan medios de comunicación o la competencia, sobre asuntos como los recortes de personal, destitución de altos cargos, quiebras, ventas o alianzas de las empresas. Se debe incluir además, la divulgación y socialización de los resultados e indicadores de gestión y el establecimiento de canales para la resolución de problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores o con las direcciones de los diferentes departamentos.

La estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no penar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano.(Fisher, 1992, pág. 135)

Teniendo claros los aspectos que debemos incluir en nuestra estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva. Los métodos tradicionales como las carteleras, las convenciones anuales o semestrales, las circulares y las reuniones informativas son siempre válidos para conseguir nuestro objetivo pero además nos podemos apoyar en otras herramientas más innovadoras y en línea con la época actual de la tecnología de la información.

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 nuestro 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 optimo que permita fortalecer la productividad de la compañía.(Fisher, 1992, pág. 138)

3.5. El desafío de la comunicación interna en las organizaciones

Las organizaciones surgen de la necesidad de realizar una visión compartida por un grupo de personas, tienden a buscar el aprovechamiento de sus capacidades y recursos para lograr mayor eficiencia, existen de manera continua en un ambiente, involucran un conjunto de metas y dependen de múltiples relaciones y actividades que las convierten en organismo de interdependientes (Hall, 1996) y, por tanto, en sistemas abiertos que participan de dinámicas complejas, propias del intercambio que sostienen con un entorno cada vez más cambiante e incierto.

3.5.1. La comunicación como variable organizacional

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas.

3.5.2. La comunicación en las organizaciones como respuesta a las dinámicas del entorno.

La comunicación en las organizaciones, entendida como proceso planeado y articulado con objetivos organizacionales, ofrece elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno y convertir en valor, intangible como la información y las relaciones. Desde un enfoque tradicional, esta comunicación se concibe como flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; implica además de propósitos y medios, personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades y se da dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el ambiente. (Goldhaber, 2015, págs. 22-23)

Sin embargo, el aporte de la comunicación en las organizaciones, como proceso estratégico va más allá del intercambio de mensajes, sus propósitos son facilitar la relación de la organización con su entorno; apoyar los procesos de mejoramiento continuo; posibilitar el conocimiento de los intereses y expectativas que tienen sus grupos de interés; fomentar el diálogo, construir vínculos fuertes y duraderos con estos públicos; promover la consolidación del proyecto organizacional al interior de sus miembros, mantener su unión y cohesión internas, dar a conocer la organización y activar su presencia, no solo desde el punto de vista comercial sino también desde su compromiso como actor social, político, ambiental, puesto que las organizaciones cumplen una función social que responde al porqué fueron creadas y se establecen como una propuesta de solución a un problema o necesidad de la sociedad, lo que además para el caso de las empresas, implica ir más allá del propósito económico y generar valor social.

Por otra parte, la comunicación en las organizaciones impulsa la generación de intangibles (clima, cultura, identidad, imagen); permite la movilización de sus miembros en torno a sus valores corporativas y creencias, sirve para desplegar la estrategia en todos los niveles, buscando que sea ejecutada y llevada a cabo con éxito y dado que la estrategia organizacional solo es válida en tanto tenga impacto al interior como al exterior de la organización, la comunicación se convierte en acción clave para dicha articulación.

(Costa, 2010) uno de los autores más reconocidos en el campo de la imagen pública de las organizaciones y el rol del director de comunicación, sostiene que la comunicación es el eje articulador de las relaciones de la organización dentro y fuera de su entorno; para el autor la variedad de productos y servicios, el creciente aumento de condiciones y de actores del mercado; la amplia cantidad de información sobre marcas, productos y empresas, entre otras situaciones, conlleva a que las empresas se preocupen cada vez más por mejorar sus relaciones y proximidad a públicos estratégicos.

Para Costa, la cercanía con estos públicos, la mejora permanente del servicio, la acción organizacional responsable y coherente, la construcción de redes y el fortalecimiento de relaciones, son aspectos determinantes para lograr credibilidad y confianza, y a su vez contribuyen a diferenciar y posicionar la imagen de la organización. (Costa, 2010)

Por tanto, el papel del responsable de comunicaciones es contribuir a lograr esa coherencia entre lo que la organización es (identidad), lo que hace (acción) y lo que dice (comunicación); en otras palabras, coherencia entre los valores, los objetivos, los planes, las acciones, los comportamientos y las prácticas organizacionales, con los objetivos, valores, normas y prácticas compartidas por la sociedad. Así su labor lo lleve a cuestionar, denunciar, modificar o corregir dicha coherencia.

Por ello, más allá de gestionar de manera estratégica la imagen y la reputación de una organización, la comunicación en las organizaciones busca hacer la organización coherente y con ello, construir credibilidad, lo que redundara en confianza, lealtad y desde luego reputación, no como objetivo de la comunicación, sino como resultado de un proceso.

3.5.3. Pensar la comunicación desde los públicos internos

Los trabajadores en comunicación definidos como los públicos internos de la organización, son las personas que comparten e interactúan dentro de un mismo escenario laboral y cultural; su papel no solo es asegurar el éxito de la estrategia corporativa sino construir una cultura organizacional sólida y trascendente en el tiempo.

La comunicación, enfocada hacia este público, suele conocerse como comunicación interna. Aquí es pertinente aclarar que el concepto de comunicación interna ha evolucionado, pasando de un enfoque informativo que busca la comprensión de la organización, en tanto, que es (misión), que persigue (visión), que hace (objetivos), como lo hace (estrategia); hacia uno que destaca y reconoce la participación del trabajador en las decisiones, configuración de la organización y en la generación de valor.(Herrera, 2007, pág. 58)

3.6. Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios:

1. Escenario físicos: dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “solo personal autorizado”, etc.
2. Escenario social: este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro de una reunión laboral.
3. Escenario institucional: relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre mucho mas.

3.7. Flujo de la comunicación en la organización

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.

Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización.

En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal.

3.7.1. Comunicación descendente.

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando se presenta a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios utilizados son:

1. Memorándum
2. Cartas
3. Informes
4. Manual de operaciones
5. Folletos
6. Reportes.

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de

mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Antes estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Por último es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencia tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

3.7.2. Comunicación ascendente

A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros o de desempeño.

La comunicación ascendente es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y

mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

1. Reunión periódica
2. Entrevista personalizada
3. Círculo de calidad
4. Vía telefónica
5. A través de encuestas
6. Sistema de quejas y sugerencia (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

3.7.3. Comunicación cruzada

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal y el conocido “flujo diagonal”, se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas.

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.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas. También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos, es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

1. El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
2. Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.

3. Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

3.7.4. La comunicación escrita, oral y no verbal.

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

3.7.5. Comunicación escrita.

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.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2010):

1. Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
2. Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
3. Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
4. Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.

5. Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

3.7.6. Comunicación oral

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

1. Conferencias. Se expone algún tema en particular.
2. Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
3. Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.
4. Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

3.7.7 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son (Pérez & Candale, 2010):

1. Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
2. Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
3. Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

3.7.8. Barreras y fallas en la comunicación organizacional

Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización. Pero un administrador que realmente conoce a su empresa, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes.

Un ejemplo de lo que se establece anteriormente es cuando en una organización una planeación resulta deficiente y genera incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, al igual que si una organización no cuenta con una adecuada estructura puede limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional y por ende la comunicación. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

1. Falta o ausencia de planeación
2. Supuestos o hechos confusos
3. Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
4. Información expresada deficientemente
5. Barreras de contexto internacional
6. Pérdida de información por retención limitada
7. Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma
8. Comunicación de forma impersonal
9. Desconfianza o temores en la comunicación
10. Tiempo insuficiente ante los cambios
11. Exceso de información
12. Demás barreras en la comunicación

Capítulo cuatro: Teorías de comportamiento organizacional, recalcando su importancia en las organizaciones

Las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar un grupo de personas. Pero poco a poco los teóricos de la organización han comenzado en los últimos años, a reconocer y admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Pues al igual que cada individuo que pertenece a ella, la organización también tiene su propia personalidad. (Terron, 2004, pág. 24)

4.1. Concepto de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento de la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

4.2. Importancia de las teorías del comportamiento organizacional

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. (Gordon, 1996)

4.3. Teorías del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y se asimile la información dentro de la organización.

4.3.1. Teoría Clásica.

(Fayol, 2006, pág. 24) Considerado el padre de la teoría clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establecen catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. División de Trabajo: cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñaron su oficio. Este principio se ve muy claro en la línea de montaje.
2. Autoridad: los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (liderazgo).
3. Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicados con justicia.
4. Unidad de dirección: las operaciones que tiene un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: en cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: la compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patrones.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: la línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuada para él.
11. Equidad: los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad personal: una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento.
13. Iniciativa: debe darse a las subalternas libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

4.3.2. Teoría de la administración científica

La transformación y crecimiento en las organizaciones, asociados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización.

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), quien es considerado el padre de la administración científica. Taylor describe en 4 principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia:

1. Principio de planeamiento: sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se va a desempeñar.

3. Principio del control: supervisa el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las responsabilidades, descomponiéndolas en las operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las maquinas.

La administración científica le dio poca atención al elemento humano, mediante las tareas de organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados y función del operario (tiempo y movimiento).

Las teorías científica y clásica empezaría a decaer, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas, mediante la cual, el factor humano, el trabajador, constituiría el núcleo de la administración.

4.3.3. Teorías de las relaciones humanas

Las teorías de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.) no obstante mostro que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas.

(Mayo, 2013, pág. 54) reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como persona y por consecuencia tenia mejor ánimo y producían aun más.

Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica. La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros, lo cual mejoro la moral y la satisfacción de estos. El interés fundamental era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y en su productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo.

4.3.4. Teoría de los sistemas

Para esta corriente la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. En otra palabra es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se manejan cualquier organización.

Se identificaron algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones, así como las partes de subsistemas más importantes de la organización. Todos los sistemas que forman parte del todo son identificados como una unidad económica, social y técnica.

1. Económica: tienen que usar recursos limitados.
2. Social: consiste en seres humanos que trabajan por un fin común.
3. Técnica: utilizan técnicas y tecnología para llegar a su fin.

Los sistemas abiertos frenan el incremento de la entropía y pueden desenvolverse en dirección a un estado de creciente orden y organización. (entropía negativa). Los sistemas abiertos reponen su propia energía, reparan su propia pérdida.

4.3.5. Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

.Factores contingentes

Tras investigaciones posteriores llegaron a concluir que para lograr una mejor estructura de una empresa se deben depender de factores tales como:

1. Tecnología: todo el equipo tecnológico de la empresa, así como las técnicas y métodos de trabajo que se utilizan. Los aspectos más relevantes de la teoría son: complejidad e interdependencia.

2. Tamaño: con el aumento en el tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja. Por la diferencia de funciones de la organización, es preciso buscar la mayor especialización posible.

3. Ambiente: la estabilidad del medio ambiente incluye en el tipo de estructura cuando la atmosfera que la rodea es fácilmente predecible debido a que hay escasos cambios en él, la estructura puede sencillamente ajustarse a organizaciones centralizada con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimiento claramente establecidos y políticas rígidas.

Capítulo cinco: El desempeño laboral en las organizaciones

Al hablar del desempeño laboral se trata de un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia, la gestión de los recursos humanos tiene gran importancia en las organizaciones, debido a la coherencia en el desarrollo integral de las políticas dirigida a un mejor desempeño de los recursos humanos (Costa, 2010, pág. 45).

5.1. ¿Qué es el desempeño laboral?

Es definida como el proceso mediante el cual las empresas aseguran que el colaborador trabaje alineado con las metas de la organización, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

La evaluación del desempeño laboral tiene una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado o alentado de algún modo.(Vecino, 1998)

5.2. Importancia del desempeño en las organizaciones

A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación.

La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional. Es importante reconocer que el desempeño laboral, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.(La importancia de la evaluación del desempeño para las empresas, 2001)

5.3. Rasgos que predicen el desempeño laboral

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es solo una parte de la historia.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que se está haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las “Cinco Grandes”, estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad:

1. Extraversión: incluye características tales como la excitabilidad, la sociabilidad, la locuacidad, y altas cantidades de expresividad emocional.
2. Disponibilidad: el grado que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: en grado que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser cuidadoso; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante es característico del éxito. Sin embargo, usar la conciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser cuidadoso puede ser una desventaja en lugar de una ventaja. El ser atento predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad.

Las habilidades de comunicación interpersonal ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Lo que denominan “desempeño contextual” también conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y por supuesto promover los objetivos de la organización. Si desea saber si se desempeñara bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no solo el cacumen para hacer el trabajo, por esta razón es que es de suma importancia que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que en muchas ocasiones se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el óptimo. (APA, 2008)

5.4. Administración del desempeño laboral en las organizaciones

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continua siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien, diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona a la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales son las siguientes:

1. Conceptualización:

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica.

Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área y que permitirán monitorear a los empleados.

2. Desarrollo:

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variado en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte del Desempeño (IPSS) que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa.

3. Implementación:

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción.

Este está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo mejorada.

4. Retroalimentación:

Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño este constituido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados de una compañía, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, en algunos de los beneficios del sistema de administración del desempeño son:

1. Feedback o retroalimentación:

Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente. Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar. Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

2. Metas:

Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque este no es el fin de la evaluación, sino entre otras, buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.

Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él. Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas. Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

3. Comunicación:

Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más al pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacer.

4. Documentación:

Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.

Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado. (Ruiz, 2008)

Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar el desempeño de los trabajadores.

5.4.1. Motivación como parte del desempeño laboral

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cual aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

1. Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
2. Herzberg. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

3. McGregor. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
4. Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

5.5. ¿Por qué de se debe evaluar el desempeño laboral o en los colaboradores?

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades, formación, etc.), así también cómo definir posibles planes de formación.

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.

(Camilo, 2005) 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.

5.6. Medición del desempeño

El término medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cual efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados y por lo tanto el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

Buscar como funcionar mejora a los empleados a través de una planeación estratégica de Recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los Recursos Humanos en toda organización.

5.7. Desempeño laboral inadecuado.

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un desempeño de excelencia. El desempeño depende de varios factores trascendentes tales como:

1. Aspectos tecnológicos (herramientas maquinarias y utensilios de trabajo)
2. Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos).
3. Aspectos culturales (valores, costumbres y modo de dirigir una empresa).

También existen factores que dependen únicamente del empleado como:

1. Conocimientos: la persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes de la empresa, así como sus estrategias.
2. Habilidades: este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
3. Personalidad: se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
4. Compromiso: se trata de involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo tanto como en el clima laboral, como en su grado de capacitación.

Todos estos factores vistos desde un punto de vista negativo afectan a la organización y por lo tanto al desempeño laboral, es por esto que se les llama desempeño laboral inadecuado al incumplimiento de uno o varios de estos factores que ayudan al buen funcionamiento de la empresa.

5.8. Como mejorar el desempeño laboral.

Para darle solución a un desempeño laboral inadecuada es necesario llevar a cabo una nueva planeación en el departamento de recursos humanos y como consecuencia en toda la organización, ya que esta determinara cuales son los principales focos rojos en la organización, llevando a cabo una adecuación y restauración en cuanto el elemento más importante organización, el elemento humano.

Dentro de la empresa es importante que se lleve a cabo una revisión de la capacidad de cada uno de los empleados, esta labor se hará en cada una de las áreas y se identificarán los siguientes puntos:

El empleado está plenamente capacitado para llevar a cabo a la labor que realiza. (Se lleva expediente de la capacitación recibida por cada una de ellos, se evalúa si esta fue adecuada, se le ha estado actualizando conforme evoluciona el mercado o la tecnología, cuando fue su última actualización, si se evaluaron mejores después de esta).

Cuenta con las habilidades necesarias para realizar esta labor (ejemplo: saber leer, escribir, tiene el conocimiento necesario para desarrollar las actividades que realiza). Tiene las herramientas necesarias (estas son eficientes y se adaptan a las labores que este realiza).

El factor ambiente ¿de qué forma afecta o beneficia la eficacia de nuestros elementos y las actividades que estos realizan? Determinar que factor juega el entorno social el entorno social para este.

Se evaluará con qué rapidez y eficiencia el empleado realiza sus funciones, esto con el fin de identificar sus áreas de oportunidad y en un momento determinado saber en qué puntos debemos capacitar a nuestro personal, o bien reubicarle dentro de la organización esto con el fin de aprovechar al máximo las habilidades de cada cual y de esta forma ellos se sienten a gusto con lo que hacen.

Hacer una revisión de horarios, si estos son los adecuados para organización y para ellos; en este renglón se revisaran las áreas que producen más horas de extras y que áreas cuentan con mayor flexibilidad en cuanto horario y los resultados de unos y otros.

Una vez ya realizado este estudio se puede proceder a detectar los puntos en los que se está fallando y darles una solución optima, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por ejemplo para mejorar el índice de ausentismo se podría mejorar mediante planes de compensaciones a los empleados tales como retribuciones monetarias, o bien en cuestión de reconocer su puntualidad y compromiso con la empresa mediante reconocimientos, por ejemplo: el empleado del mes.

Por lo tanto se deben tomar en cuenta que es importante verificar que las recompensas sean justas y valoradas de acuerdo al rendimiento de cada empleado. En este punto se refiere al sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados de la organización, para que estén satisfechos con el mismo, este sistema

debe ser percibido como justo por parte de ellos para que estos estén conformes con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe de estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleados no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en los sistemas de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que aprecian sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se debe de considerar también el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabajan las personas, que tiene significado distinto para cada quien. Por lo mismo se le considera como un reforzador universal.

Otra forma a considerarse para la mejora del desempeño laboral es la capacitación del mismo. La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar para las empresas.

Debe de basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño que se desea el entrenamiento para (Chiavenato, 1888, 1999) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y el desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Las empresas que han implementado esta práctica, se encuentran en el sector industrial y lo han hecho comparando los costos que les arroja el mantener en nómina, personal administrativo o contratarlo como un servicio profesional a través de empresas de servicios. El resultado es que para la mayoría de las empresas es más costoso mantener personal administrativo el cual generalmente, no realiza las actividades claves del negocio, como es la elaboración de productos. (L, 2007)

5.9. Clima organizacional

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Morberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de estas.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones debe percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la

empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo.

Conclusión

A partir del estudio documental se puede concluir que:

1. Los aspectos culturales de la organización son los valores que se comparten por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.
2. La comunicación es fundamental en una organización para mejorar la relación laboral entre los colaboradores ya que permiten un buen funcionamiento de las actividades dentro de la empresa, ayudan a la toma de decisiones ante cualquier dificultad que se presente en la organización, además desarrolla en los trabajadores un eficiente desempeño en sus labores.
3. Las teorías del comportamiento organizacional son relevantes en cualquier organización ya que por medio de estas se ayuda a predecir lo que hará la gente en el seno de las empresas, de igual manera, busca la eficiencia en los resultados a través de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
4. El desempeño laboral es necesario en cualquier organización ya que mediante la evaluación de este ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia en las organizaciones, es por eso que siempre se debe tener presente el buen desempeño laboral.
5. Los aspectos culturales y de comunicación respaldan el desempeño de los colaboradores ya que por medio de estos se conoce mejor al recurso humano que tenemos dentro de la organización, por lo tanto se nos facilita manejar al personal, conforme las costumbres que tengan.

Bibliografía

/definicion/. (s.f.). Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <https://definicion.de/organizacion/>

APA, c. d. (2008). *Apoyo APA* .

aula facil. (2016). Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de <http://www.aulafacil.com/cursos/l19670/empresa/administracion/administracion-de-empresas/la-organizacion-generalidades>

aulasdeloeste. (02 de 02 de 2013). Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de aulasdeloeste.blogspot.com/2013/02/definicion-y-clasificacion-de.html

Camilo, H. (2 de Febrero de 2005). *consultor senior de Adeco*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://www.desempeñolaboral.com.ni>

Chiavenato. (1888, 1999).

Chiavenato. (1989). *Administracion*. MEXICO: MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I. *Gestion del talento humano*. MCGRAW-HILL.

chighhh. (2006).

Costa, J. (2010). *La marca: creacion, diseño y gestion* .

Destino negocio. (2015). Recuperado el 25 de Diciembre de 2017, de <http://destinonegocio.com/ni/gestion-ni/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>

Durham. (1984). *cultura organizacional*. mexico.

es.wikipedia.org. (s.f.). Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

Fayol, H. (2006). *Proceso Administrativo*.

Fisher, p. 2. (1992).

Garcias, V. S. (2012). *Fundamentos de la comunicacion*.

Goldhaber. (2015). Avances en la investigacion de comunicacion organizacional. *Revista internacional de relaciones publicas* , 22-23.

Gordon, N. (09 de Marzo de 1996). *Importancia y fundamentos del comportamiento organizacional*. Recuperado el 20 de Enero de 2018

grandespymes. (09 de 05 de 2014). Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar>

Herrera, P. (2007). *Comunicacion empresarial*. Madrid .

igestion20. (2017). Recuperado el 03 de enero de 2018, de <http://igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos>

L, B. (2007).

La importancia de la evaluacion del desempeño para las empresas. (06 de Noviembre de 2001). Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de Evaluacion del desempeño: <http://www.greatplacetowork.com>.

Marchis, G. d. (s.f.). Revista de estudio de comunicacion. *Procesamiento de comunicacion* .

Martinez de Velasco, A. N. (1988). *Comunicacion Organizacional* . Mexico: Trillas .

Mayo, E. (2013). *Teorias de la administracion* .

Monterrey, S. D. (2003). En V. Manuel.

pyme.lavoztx.com. (20 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com> › Pequeñas empresas

Robbins, S. (13 de enero de 2018). *macadamia*. Obtenido de macadamia: <https://definicion.de/organizacion/>

Rodriguez, H. (2002). *Comunicacion Social*.

Ruiz, K. (2008). *desempeño laboral*.

Schein, E. H. (1999). *desrrollo organizacional*. Argentina.

Terron, J. A. (2004). *Introduccion a las teorias de la comunicacion*.

Vecino, P. J. (Marzo de 1998). *desempeño laboral*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>