



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Organización

Subtema:

Comunicación como herramienta para alcanzar las metas organizacionales

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas

Autores:

Br. Jessenia Lisseth Martínez Ramírez

Br. Karla Fabiola Calero Alonso

Br. Solansh Isamara Vallecillo Vega

Tutor:

PhD: Fredy Fitoria Reyes

Managua, octubre 2020

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capitulo uno: Aspectos fundamentales de la comunicación.....	4
1.1. Definición de comunicación	4
1.2. Características de comunicación.....	6
1.3. Elementos de la comunicación	7
1.3.1. Emisor	8
1.3.2. Mensaje.....	8
1.3.3. Receptor	9
1.3.4. Canal	9
1.3.5. Contexto	9
1.4. Proceso de comunicación.....	10
1.5. Funciones de la comunicación	14
1.6. Importancia de la comunicación	17
Capitulo dos: Tipos de comunicación	18
2.1. Comunicación interpersonal	18
2.1.1. Verbal	19
2.1.2. No verbal	20

2.2. Comunicación intrapersonal	20
2.3. Comunicación no lingüística visual	21
2.4. Comunicación no lingüística gestual	21
2.5. Comunicación no lingüística acústica	22
2.6. Comunicación asertiva	22
2.7. Comunicación grupal	23
2.8. Comunicación masiva.....	23
2.9. Código no lingüístico	23
2.10. Los signos	25
2.11. Símbolos de la comunicación	26
Capitulo tres: Comunicación organizacional.....	27
3.1. Definición de la comunicación organizacional	27
3.2. Enfoques de la comunicación organizacional.....	28
3.3. Tipos de comunicación organizacional	31
3.3.1. Comunicación interna.....	31
3.3.1.1. Formal.....	32
3.3.1.2. Informal.....	33
3.3.2. Comunicación externa.....	34
3.3.3. Comunicación descendente	34
3.3.4. Comunicación ascendente	37
3.3.5. Comunicación lateral u horizontal.....	40
3.3.6. Comunicación diagonal	42
3.4. Rumores	44
3.5. Barreras de la comunicación organizacional	45
3.6. Como mejorar la comunicación organizacional	52

Capitulo cuatro: Herramientas de comunicación para alcanzar las metas organizacionales	55
4.1. Definición de herramientas de comunicación organizacional	55
4.2. Tipos de herramientas y estrategias de comunicación	55
4.2.1. Herramientas para la gestión de la comunicación corporativa	56
4.2.2. Herramientas para la gestión de la comunicación interna	57
4.2.3. Herramientas para la gestión de la comunicación externa	58
4.2.4. Herramientas para la gestión de la comunicación de crisis	60
4.2.5. Herramientas para la gestión de las relaciones públicas y los medios	61
4.2.6. Estrategias de comunicación corporativa	61
4.2.7. Estrategia de Comunicación interna	62
4.2.8. Estrategias de comunicación externa	62
4.2.9. Estrategias de comunicación de crisis	63
4.2.10. Estrategia de negociación	64
4.3. Plan de comunicación para el cumplimiento de las metas	65
4.3.1. Características del plan de comunicación	65
4.3.2. Tipos de plan de comunicación	66
4.4. Cómo elaborar un plan de comunicación	66
Conclusiones	69
Bibliografía	70
Webgrafía	72

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación a tres seres fundamentales en mi vida, primeramente, a Dios que es el Todopoderoso, este logro no fuese posible sin su misericordia y amor para conmigo.

A mis padres Xiomara y Douglas, por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de estos años.

Jessenia Lisseth Martínez Ramírez

Dedico este seminario de graduación a Dios por su fiel compañía en este camino, por darme fuerzas para continuar en el proceso y lograr alcanzar la culminación de mi carrera.

A mis amados abuelos, Andrés y Teresa (q.e.p.d) que fueron los pilares principales para mi formación junto a mi madre Marianela, quien ha sido la motivación en mi vida para mi superación.

A mi padre Norlan Alonso por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A mi hijo Kenan, por ser otro pilar de vital importancia para el logro de mis metas, y a mi esposo por su apoyo y motivación.

Karla Fabiola Calero Alonso

Dedico este seminario de graduación primeramente a Dios, que fue el que me permitió culminar con éxito esta hermosa etapa en mi vida.

A mis padres Dianora Vega y Miguel Vallecillo por ser los pilares más importantes y demostrarme su apoyo incondicional.

A mis hijos que son lo más valioso que tengo en mi vida.

A mi esposo por su ayuda, por demostrarme que puedo salir adelante ante las diferentes situaciones que se me presente en el camino.

Solansh Isamara Vallecillo Vega

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar al supremo y Dios Todopoderoso, por darme la sabiduría y la fuerza para lograr alcanzar un peldaño más en mi vida.

A mis padres por sus esfuerzos continuos, por motivarme y siempre enseñarme a no rendirme y formar en mí una mujer de bien.

A mis hermanos Marisol, Isayana y Ricardo, por el apoyo incondicional brindado a lo largo de estos años, por sus consejos y enseñanzas día a día, que contribuyeron al éxito que hoy celebro.

A mis amigas Rosa María Herrera y Marilyn Reyes, por su motivación diaria y contribuir a mi formación con sus lecciones y por estar conmigo compartiendo este logro, por quererme y nunca dejarme sola en este proceso de mi vida.

A mis maestros por esforzarse en brindarme sus conocimientos y enseñanzas para crear capacidades y una excelente formación para mí, y forjar en mí una profesional capaz y eficiente para enfrentar el mundo laboral.

Jessenia Lisseth Martínez Ramírez

Agradezco primeramente a Dios por ser mi guía en el transcurso de mi vida, por darme fortaleza para poder culminar esta carrera. Agradezco el apoyo incondicional de mis hermanos Kowalski, Andrea, Martin y a mis amigas Rosa Herrera y Marilyn Reyes. A mis docentes que me brindaron sus conocimientos y experiencias, aportando a la finalización de mi desarrollo profesional.

Karla Fabiola Calero Alonso

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por protegerme, darme fuerza y sabiduría para superar cualquier obstáculo y dificultades a lo largo de toda mi vida, a mis padres, ambos con su amor y trabajo me educaron y apoyaron en alcanzar mis metas.

A mis hijos que más que el motor, fueron parte muy importante en todo esto.

A mi familia, amigos y maestros que ayudaron directa e indirectamente a mi formación profesional.

Solansh Isamara Vallecillo Vega



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración docente

En cumplimiento del artículo cuarenta y nueve del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, modalidades de graduación como formas de culminación de estudios que literalmente dice:

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

El suscrito docente de seminario de graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **Karla Fabiola Calero Alonso Carnet No. 13203302, Solansh Isamara Vallecillo Vega Carnet No. 13205502 y Jessenia Lisseth Martínez Ramírez , Carnet No. 13203478,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Comunicación como herramientas para alcanzar las metas organizacionales** obteniendo las bachilleres **Calero Alonso, Vallecillo Vega y Martínez Ramírez,** la calificación de **(47) CUARENTA Y SIETE PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los veinte y ocho días del mes de octubre del año 2020

PhD. Fredy Fitoria Reyes

Docente

Resumen

La organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, estos sistemas pueden estar conformados por otros subsistemas relacionados con funciones específicas, como es el caso de la comunicación organizacional que se encargan de la interacción de los miembros de empresas u organización.

Uno de los elementos de gran importancia, son las herramientas y estrategias organizacionales ya que, a través de estas, se logra alcanzar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas organizacionales.

El objetivo general de esta investigación es analizar la comunicación como herramienta para alcanzar las metas organizacionales, entre las cuales tenemos, herramientas para la gestión corporativa, herramientas para la comunicación externa e interna y herramienta para la gestión de crisis, esto con el propósito que sea utilizado como fuente bibliográfica y que contribuya a la formación de los estudiantes de las diferentes carreras de la UNAN MANAGUA.

La base teórica está fundamentada en los aspectos generales de la comunicación, ya que esta es un elemento que contribuye a aumentar la eficiencia y eficacia en la dinámica organizacional. Otro aspecto abordado son los diferentes tipos de comunicación que son los medios o vías, mediante las cuales el proceso comunicativo se lleva a cabo. Seguidamente se describe un concepto y tipo de comunicación organizacional, entre los cuales tenemos, comunicación externa e interna, ascendente, descendente, formal, informal, diagonal, lateral u horizontal.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo y estructuración de esta investigación documental fueron a través de consultas a diferentes fuentes bibliográfica expuesto por diversos autores, donde fue recopilada la información necesaria acerca del subtema basado en la comunicación como herramienta fundamental para alcanzar las metas organizacionales, a la vez se aplicaron las Normas APA.

Introducción

El presente documento es una investigación sobre el tema de organización que está integrado por diferentes elementos en donde se abordará específicamente el subtema de comunicación, los diferentes tipos de comunicaciones y las herramientas de comunicación organizacional, exponiendo los diferentes conceptos, tipos, teorías que sustentan los temas abordados.

La comunicación es una herramienta fundamental para las organizaciones ya que esta permite la interacción entre las diferentes jerarquías que componen a las empresas, garantizando la buena aplicación de las diferentes estrategias que favorezcan el cumplimiento de las metas planteadas.

El propósito fundamental de esta investigación es analizar la comunicación como herramienta fundamental para alcanzar las metas organizacionales ya que se considera un factor de gran relevancia e importancia, por lo que persigue el objetivo de desarrollar la comunicación entre los jefes y subordinados de manera efectiva, por lo que contribuye en gran manera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el primer capítulo se presentan los aspectos generales de la comunicación, las características que la componen, sus diferentes elementos, además de presentar el proceso donde se desarrolla la comunicación y sus funciones específicas.

En el segundo capítulo se indica los tipos de comunicación tanto lingüístico como no lingüístico, los códigos y signos que sirven como medios para facilitar la comunicación.

En el tercer capítulo se identifican los elementos que integran la comunicación organizacional, los diferentes enfoques, tipos de comunicación tanto interna como externa, formal e informal, las barreras de comunicación y las medidas que se deberán implementar para mejorarlas.

En el cuarto capítulo se describen las diferentes herramientas implementadas para alcanzar las metas organizacionales como la de gestión corporativa, gestión de crisis, el diseño y proceso del plan de comunicación.

Justificación

El presente trabajo de investigación aborda los diferentes elementos que integran la comunicación organizacional además de presentar las diferentes herramientas y estrategias organizacionales las cuales se utilizan como medio para desarrollar capacidades de dialogo, discusión, debate de interacción y comunicación. La estrategia de comunicación son conjunto de decisiones y acciones programadas para comunicar de una manera efectiva en base a intereses concretos. Asimismo, el plan de comunicación de una empresa es una herramienta que está compuesta por la política y estrategia, recursos, objetivos y acciones de comunicación tanto interna como externa que disponen para ejecutarse dentro de la organización.

Las herramientas de comunicación tienen como propósito fundamental alcanzar las metas u objetivos organizacionales ya que a través de esta se logra aumentar la eficacia del equipo de trabajo, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados. Esta investigación tiene como objetivo aportar los conocimientos sobre la temática desarrollada a los estudiantes de la UNAN Managua quienes serán los beneficiados de manera directa ya que podrán consultarlo y utilizarlo como herramientas de apoyo para próximos trabajos investigativos, de esta forma aportar y enriquecer su formación profesional.

La información recopilada en el presente documento podrá ser utilizada como material de apoyo para las consultas de profesionales y estudiantes de la carrera de administración de empresas u otras carreras, además de ser una fuente bibliográfica para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Objetivos

Objetivo general:

Analizar la comunicación como herramienta para el alcance de las metas organizacionales a través de una investigación documental, que fortalezca la teoría científica.

Objetivos específicos:

1. Presentar los aspectos generales de la comunicación a través de consulta a diferentes autores que enriquezcan el conocimiento científico
2. Indicar los tipos de comunicación a través de la investigación realizada a fuentes bibliográficas que aborde diversas teorías
3. Identificar los elementos que integran la comunicación organizacional mediante el estudio de los aportes que han sido expuestos por diferentes autores
4. Describir las herramientas de comunicación para el alcance de las metas organizacionales, a través del estudio de las teorías existentes, para utilizarlo como instrumento de apoyo a futuras investigaciones

Capítulo uno: Aspectos fundamentales de la comunicación

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.

También son una manifestación de la capacidad de comunicar a otros lo aprendido y de esa forma crear culturas y formas de vida que se transmiten de una generación a otra, lo que ha determinado cambios culturales y ha favorecido el progreso de la humanidad (Madrigal, 2009, pág. 55).

1.1. Definición de comunicación

La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos (Chiavenato, 2009, pág. 308).

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia de significado; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo (Robbins y Coulter, 2010, pág. 315).

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió.

Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente (Newstrom, 2011, pág. 49).

Madrigal (2009) “La comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, Barreras, facilitadores, relación y realimentación” (pág. 56).

La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y reenunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupar, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación (Franklin y Krieger, 2011, pág. 230).

La comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común. Primero y antes de todo, no importa qué tanto dependa de la electrónica, la comunicación es un esfuerzo humano que integra a individuos y grupos. En segundo lugar, no hay comunicación si no se llega a un entendimiento común. En otras palabras, cuando usted llama a un negocio para hablar con una persona de servicio al cliente o facturación y desvían su llamada de un lado a otro con interminables mensajes grabados y menús, si usted termina por colgar frustrado, la verdadera comunicación no se ha presentado en forma adecuada (Gareth y George, 2010, pág. 567).

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que se debe observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados.

Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. Una carta escrita en portugués que se envía a una persona que no lee portugués no se puede considerar una comunicación sino hasta que se traduce a un idioma que la persona sí lea o entienda.

La comunicación perfecta, si es que existe, se establecerá cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor (Robbins y Coulter, 2005, pág. 256).

1.2. Características de comunicación

La comunicación es un acto vivo, pues se refiere a la interacción entre personas. Las siguientes características describen la esencia dinámica de la comunicación:

Es inevitable: un axioma fundamental es que las personas no pueden dejar de comunicarse. La comunicación no verbal ofrece muchas pistas sobre nuestras actitudes. Hasta cuando estamos ausentes enviamos mensajes a los demás, por ello se debe pensar en los mensajes que, sin tener la intención, somos capaces de enviar.

Se manifiesta en dos niveles: cuando dos personas se comunican, pueden intercambiar dos tipos de mensajes: por un lado, están los de contenido, que son los más evidentes y representan la información sobre el tema a discusión y, por otro, los de relaciones, menos evidentes, que representan señales que indican lo que una persona siente hacia la otra.

Estos últimos incluyen actitudes como la afinidad, el grado de control sobre la relación y el respeto.

Es irreversible: todo proceso de comunicación lleva consigo una consecuencia. Sea para bien o para mal, se debe tomar en cuenta que las palabras y los hechos son guardados en la memoria de la gente, y aunque a veces éstos puedan ser perdonados nunca son olvidados.

Es un proceso: se debe entender siempre que la comunicación es un proceso y no un acto aislado. Muchas veces el significado de un mensaje depende de lo que haya ocurrido antes.

No es una panacea: ya hemos visto que la comunicación es un medio importante para evolucionar y conseguir lo que se desea, tanto en la vida como en el trabajo; sin embargo, no es un remedio para todo. Su éxito o fracaso dependerán de la calidad de la comunicación y no de la comunicación misma.

Es un reto para la ética: los conflictos entre lo que se considera correcto y lo práctico, se deben afrontar constantemente en el ámbito personal. En la actualidad, trabajar y comportarse en forma ética pone a prueba los principios de mucha gente. De ahí la importancia de lo que se hace y se dice, porque todo está expuesto a ser juzgado e interpretado por los demás (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011, págs. 192-193).

1.3. Elementos de la comunicación

En la comunicación, todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; en realidad, cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido.

Entonces, para que exista comunicación, primero se debe conocer lo que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual constituye el primer elemento de la comunicación (Guzmán, 2012, pág. 14).

1.3.1. Emisor

Franklin y Krieger (2011) “Es el punto de partida de la información; puede ser una persona, un grupo o una organización que precisan transmitir información a otra persona, grupo u organización” (pág. 231).

Guzmán (2012) “El emisor, que también se conoce como fuente de comunicación, transmisor, codificador, en codificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación; puede ser una persona o grupo de personas que elabora y envía un mensaje” (pág. 15).

1.3.2. Mensaje

Franklin y Krieger (2011) “Es la forma visible que adopta la información para ser captada por el receptor: oral, escrita, gestual. Esta forma debe definirse en función de la personalidad y las condiciones del receptor” (pág. 231).

El mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando se hacen ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones de la caras son el mensaje (Robbins y Judge, 2009, pág. 337).

Madrigal (2009) “Es lo que se comunica. Sus elementos son significados (ideas y sentimientos), símbolos (palabras, sonidos, acciones, dibujos, figuras u objetos), codificación, decodificación y forma” (pág. 57).

Guzmán (2012) “El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, y que será captada por el receptor” (pág. 17).

1.3.3. Receptor

Robbins “El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que se pueda recibir el mensaje, sus símbolos deben traducirse a una forma que sea comprensible para el receptor” (pág. 337).

Franklin y Krieger (2011) “Es la persona o instancia que recibe el mensaje del emisor o fuente, y lo traduce en la información que genera una acción en respuesta” (pág. 231).

1.3.4. Canal

Franklin y Krieger (2011) “Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje. La selección del canal se hará en función de los mensajes a transmitir y de las disponibilidades del receptor” (pág. 231).

Madrigal (2009) “Medios de transportación del mensaje a través de los sentidos. Mientras más canales se utilicen, existe más probabilidad de éxito en la comunicación” (pág. 57).

1.3.5. Contexto

Madrigal (2009) “Ambiente o lugar donde se da la comunicación. Incluye características del lugar donde se brinda la comunicación, clima, distancia entre los interlocutores, relaciones interpersonales de los participantes, así como antecedentes o información previa, sentimientos, actitud, creencias, valores y normas” (pág. 57).

Figura: Elementos de la comunicación

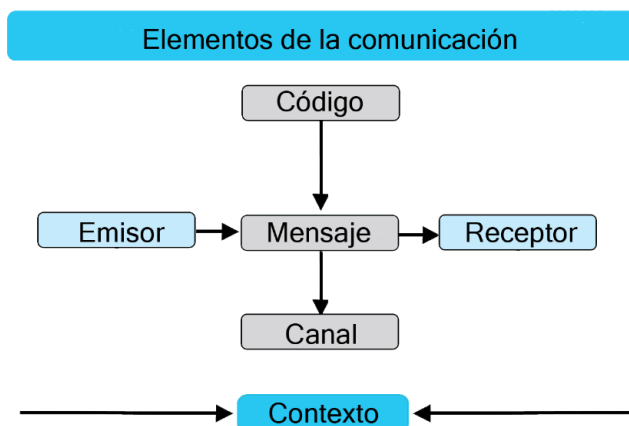


Figura 1.1. (Elaboración propia)

1.4. Proceso de comunicación

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

Fuente: es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales

Codificación: para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

Canal: es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona.

El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El correo electrónico, la internet y el teléfono celular, entre otras tecnologías, han tenido enormes repercusiones en las comunicaciones.

Decodificación: para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente.

Receptor: es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

Realimentación: la línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito.

Ruido: son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación (Chiavenato, 2009, págs. 310-312).

Ante de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. Las partes clave de este modelo son:

1. El emisor
2. Codificación
3. El mensaje
4. El canal
5. Decodificación
6. El receptor
7. Ruido
8. Retroalimentación.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando se hacen ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones de la cara son el mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la decodificación del mensaje.

El ruido distorsiona la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión (Robbins y Judge, 2009, págs. 352-353).

Es un proceso en el que intervienen dos partes: por un lado, hay un emisor, que tiene un mensaje para transmitir por medio de un canal que puede ser verbal, escrito o no verbal; por otro está un receptor que realiza varias funciones con ese mensaje: lo interpreta de acuerdo con su entorno, lo traduce y finalmente lo retransmite (retroalimentación). Así, la comunicación, entendida como un proceso, es el traspaso de información, desde un emisor mediante un mensaje, a través de un canal hacia un receptor. (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011, págs. 190-191).

El proceso de comunicación consta de dos fases. En la fase de transmisión se comparte información entre dos o más individuos o grupos. En la fase de retroalimentación se asegura un entendimiento común. En ambas fases deben darse varias etapas para que la comunicación tenga lugar. Al comenzar la fase de transmisión, el emisor, es decir, la persona o grupo que desea compartir información con alguna otra persona o grupo, decide cuál será el mensaje o la información que se comunicará. Entonces el emisor traduce el mensaje en símbolos o lenguaje en un proceso llamado codificación; a menudo, los mensajes se codifican en palabras. El ruido es un término general que se refiere a cualquier cosa que obstaculiza alguna etapa del proceso de comunicación. Una vez codificado, el mensaje se transmite por algún medio al receptor, esto es, la persona o grupo al que está dirigido el mensaje. Un medio es simplemente la ruta, como una llamada reunión, por la que se transmite un mensaje codificado a un receptor. En la siguiente etapa el receptor interpreta e intenta obtener el sentido del mensaje; este proceso se llama decodificación. Este punto es crucial en la comunicación eficaz. El receptor inicia la fase de retroalimentación y se convierte en emisor (Gareth y George, 2010, pág. 569).

Figura: Proceso de comunicación

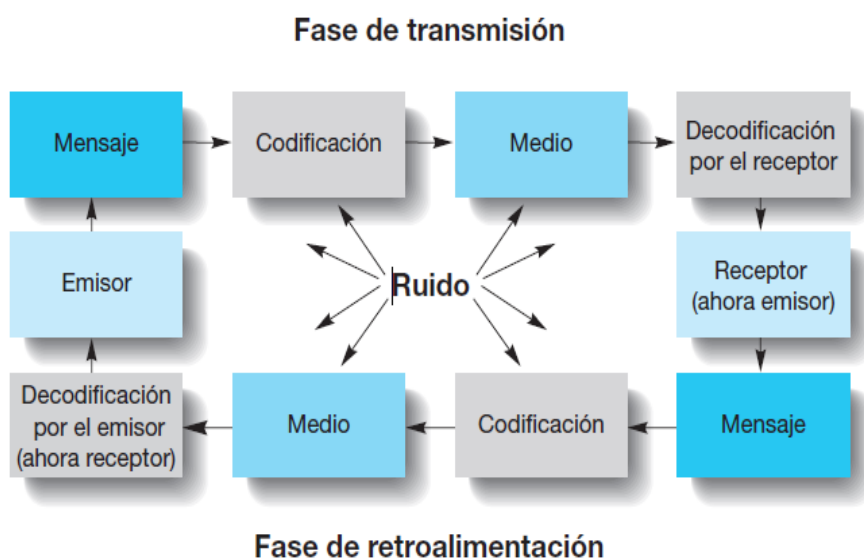


Figura 1.2. (Gareth y George, 2010).

1.5. Funciones de la comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:

Control: la comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.

Motivación: la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

Expresión de emociones: la comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información: la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. (Chiavenato, 2009, págs. 308-309).

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. (Robbins y Judge, 2009, págs. 351-352).

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza. La comunicación desempeña cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

1. Control: la comunicación sirve para controlar la conducta de los miembros de la organización, donde existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir.
2. Motivación: la comunicación fomenta la motivación, porque aclara a los empleados lo que debe hacerse, cómo lo están haciendo y cómo se puede mejorar el desempeño, si acaso no es el óptimo.

3. Expresión emocional: la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental a través del cual los miembros pueden manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción dentro y fuera del trabajo. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
 4. Información: la comunicación facilita la toma de decisiones, ya que provee de información a individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar diferentes opciones para solucionar problemas. Todas estas funciones deben considerarse muy importantes, pues cada una ayuda en el manejo de la organización y de grupos. Es necesario que los grupos echen mano de alguna forma de control sobre sus integrantes para lograr un buen desempeño como equipo. También hay que ofrecer estímulos para trabajar, medios para expresar emociones y diferentes opciones para la toma de decisiones.
- Se puede dar por sentado que casi todo acto de comunicación realiza una o más de estas cuatro funciones dentro de algún grupo u organización (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011, pág. 196).

Figura: Funciones de la comunicación

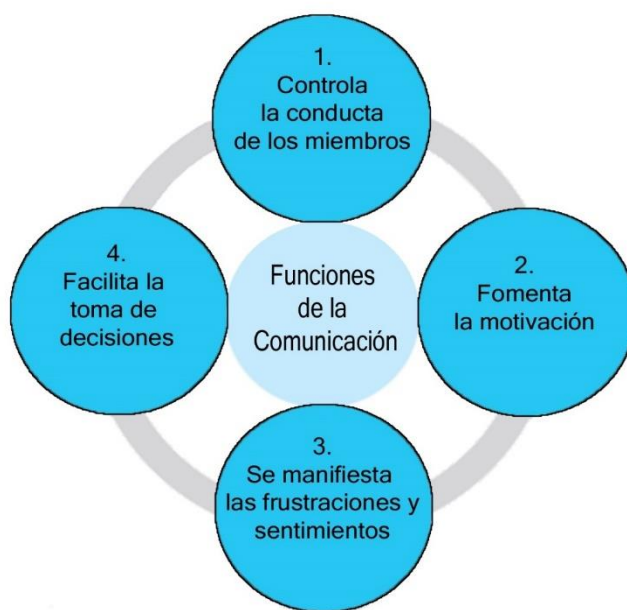


Figura 1.3. (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011).

1.6. Importancia de la comunicación

La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. En ciertos casos, incluso cede de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás (Newstrom, 2011, pág. 50).

La comunicación eficaz es necesaria para que gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de respuesta hacia los clientes y los procesos de innovación y, así, obtener una ventaja competitiva para la organización. Por lo tanto, los gerentes deben tener un buen conocimiento del proceso de la comunicación para lograr un desempeño sobresaliente (Gareth y George, 2010, págs. 567-569).

No se puede concebir una organización sin comunicación, de cualquier tipo y entre un número indeterminado de personas, como mínimo dos. A su vez la comunicación puede ser a través de un contacto verbal o escrito, y dentro de uno y otro hay también variantes, sin dejar de lado las comunicaciones a través de gestos posturas (Alles, 2007, pág. 218).

Capítulo dos: Tipos de comunicación

Adriana “Se pueden mencionar diferentes tipos de comunicación según la información que se comparte, el número de participantes, los canales empleados, si ocurre de manera personal o a distancia, entre otros” (2020).

2.1. Comunicación interpersonal

En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, estos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje. Se pueden utilizar mensajes no verbales para agregar nuevo contenido a los mensajes verbales, por medio del tono de voz o de otros ingredientes como la ropa y los adornos personales (Chiavenato, 2009, pág. 316).

La comunicación interpersonal es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con los semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones. (Madrugal, 2009, pág. 59).

En la comunicación interpersonal directa, las acciones y los comportamientos no verbales con frecuencia constituyen mensajes significativos. Una amplia gama de acciones, o la ausencia de éstas, tiene el potencial de comunicar (Hitt , Black , y Porter , 2006, pág. 494).

La comunicación Interpersonal es la comunicación de carácter intersubjetivo con otros sujetos. Tiene una lógica de ida y vuelta comunicativa y permite establecer una posición subjetiva en relación a los otros; el lugar que se ocupa en función del uso que se hace del lenguaje escrito o hablado, además que permitan establecer con cierta nitidez la capacidad para comunicarse (Com, Marell, y Ackerman , 2012, pág. 10).

2.1.1. Verbal

La mayoría de las personas piensan en palabras habladas cuando se trata de comunicación verbal. Sin embargo, la clave no es que se pronuncien las palabras, sino que éstas el lenguaje se emplee para transmitir significado. En consecuencia, al hablar sobre comunicación verbal se quiere decir tanto oral como escrita.

La comunicación oral es bastante flexible tanto para el emisor como para el receptor. Mientras usted habla, intenta llegar a cierto punto; no obstante, en el camino cambia las palabras con la finalidad de que el escucha lo comprenda.

Como por lo general la comunicación oral es interactiva, depende de las circunstancias y se adapta mucho a ellas.

La comunicación oral entre individuos cuyas lenguas maternas son diferentes, como ocurre en muchas situaciones administrativas de hoy, multiplica las posibilidades de que el significado se entienda incorrectamente (Hitt , Black , y Porter , 2006, pág. 493).

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral. (Robbins y Judge, 2009, pág. 355).

Comunicación escrita cuando los mensajes se envían por escrito, como en el caso de las cartas, los memorandos, el correo electrónico y otros similares, disminuye la posibilidad de interpretar erróneamente las palabras del emisor. (Hitt , Black , y Porter , 2006, pág. 493)

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, trasmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos (Robbins y Judge, 2009, pág. 356).

Chiavenato (2009) “La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal” (pág. 316).

2.1.2. No verbal

La comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. La comprensión del mensaje por parte del destinatario se basa no sólo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos y las expresiones faciales y corporales (Chiavenato, 2009, pág. 316).

Robbins y Coulter (2005) "La comunicación no verbal, es decir, la comunicación transmitida sin palabras. Algunas de las comunicaciones con mayor significado no son orales ni escritas. Una fuerte sirena o una luz roja en una intersección comunican algo sin necesidad de palabras" (pág. 260).

Landino (2010) "Consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos a través de gestos, tonos de voz y expresiones faciales o corporales" (pág. 111).

2.2. Comunicación intrapersonal

La comunicación intrapersonal es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales. Implica la aceptación de uno mismo, de nuestro físico, es decir, el cuerpo con cualidades y limitaciones, estar en contacto con los sentimientos y aceptarlos, y aprender a perdonarse.

La comunicación intrapersonal tiene una relación estrecha con la propia autoestima. Si se está bien consigo mismo, se dirigen mensajes positivos. Por el contrario, si la estima está empobrecida, se emite mensajes negativos y perjudiciales. Tener una comunicación intrapersonal intensa y positiva permitirá, en un segundo momento, lograr el éxito en las relaciones y comunicaciones interpersonales (Madrigal, 2009, pág. 59).

La comunicación intrapersonal es aquella comunicación íntima, interior, con uno mismo. Está ligada a la dinámica del pensar las 'voces interiores', lo consciente, lo inconsciente, las situaciones imaginadas y sus posibilidades. Esta dimensión tiene algo de exterior y de íntimo al mismo tiempo; la reflexión, por lo tanto, forma parte de esa relación entre el afuera y el adentro (Com, Marel, y Ackerman , 2012, pág. 10).

2.3. Comunicación no lingüística visual

Landino (2010) “Es el código empleado que se transmite a través de la vista. Para captar el mensaje, el receptor debe ver (no leer) la señal que el emisor envía. Por ejemplo, la publicidad” (pág. 108).

2.4. Comunicación no lingüística gestual

Landino (2010) “El código empleado busca comunicarse mediante el uso de un sistema de signos o señas. Por ejemplo: los gestos que se utilizan a diario” (pág. 108).

La comunicación gestual puede pensarse como un complemento de la comunicación oral, ya que cuando se habla con alguien también se hacen gestos para darle énfasis a lo que se dice; además, se hacen gestos de aprobación o reprobación cuando alguien está hablando. También puede pensarse la comunicación gestual como un lenguaje en sí mismo, ya que es perfectamente posible entablar una conversación solamente con gestos.

La comunicación gestual proporciona "señales informativas": se puede ver los movimientos de las manos, la gesticulación que se hace o hacen con la cara, la posición de los hombros y las piernas, y también la distancia a la que el interlocutor se ubica para hablar o escuchar (Com, Marel, y Ackerman , 2012, pág. 24).

2.5. Comunicación no lingüística acústica

Landino (2010) “Es cuando el código empleado se transmite a través del oído; el receptor debe escuchar la señal para recibir y entender el mensaje. Por ejemplo: la sirena de la ambulancia” (pág. 108).

2.6. Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación en el que expresas tus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que eres empático y respetuoso con las otras personas.

Es una forma de comunicarte diplomática y equilibrada en la que compartes tu punto de vista y defiendes tus derechos, al mismo tiempo que tienes en cuenta los sentimientos de los demás y respetas sus creencias y derechos (Amayaco, 2020).

Se considera relevante rescatar dos conceptos muy importantes para cualquier proceso de comunicación: la autoestima y la asertividad.

Autoestima: es un conjunto de percepciones, sentimientos, autoevaluaciones y comportamientos que cada uno tiene. Comprende un crecimiento de la persona sin autoevaluarse en demasía, sino en la justa medida; sin chantajes para consigo mismo o hacia los que la rodean. Una fuerza interna que centra y organiza los procesos individuales como el amor propio, la querencia y el respeto por los demás. Si se recurriera a algunos sinónimos, autoestima es autovaloración, autoimagen, autoconfianza. Una comunicación basada en la propia estima será congruente; es decir, se trata de ser conscientes de nuestros valores, medidas y limitaciones y, partiendo de ello, se podrá ser sincero, ante todo, consigo mismo y con los demás

Asertiva: es autoafirmación y reconocimiento del valor de la otra persona; es la expresión cabal de los sentimientos propios y de los sentimientos de los demás. ideas (Castro, 2014, págs. 37-38).

2.7. Comunicación grupal

La comunicación grupal se fundamenta en la comunicación interpersonal y, por ende, en las habilidades de la misma. En ella participan dos o más personas que se comunican entre sí con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo y las organizacionales y el fortalecimiento de los grupos (Madrigal, 2009, pág. 59).

2.8. Comunicación masiva

Los medios de comunicación masivos modificaron las relaciones con el tiempo y el espacio, permitiendo comunicarse más allá de las distancias que existan y logrando que a pesar de esas lejanías la comunicación llegue mucho más rápido. Si en la comunicación interpersonal predomina el dialogo, en la comunicación emitida desde un punto determinado (periódico, radio o tv) a una masa de receptores, la relación cambia. Las posibilidades de intercambio real disminuyen.

Cuando se habla de comunicación masiva se plantea que el mensaje debe potenciarse, porque busca llegar al unísono a una mayor cantidad de público; se recurre para cumplir con este objetivo a medios técnicos que amplían el alcance de lo que se quiere comunicar (Com, Marel, y Ackerman , 2012, pág. 12).

2.9. Código no lingüístico

Los códigos no lingüísticos son aquellos códigos que no necesitan del lenguaje, ni requieren de un idioma determinado para transmitir el mensaje.

Para que estos códigos sean útiles, tanto el emisor como el receptor deben saber sus significados, pero no tienen que saber leer ni escribir. Esto se debe a que dichos códigos, no se basan en el lenguaje escrito, tampoco en el lenguaje hablado, sino que se dividen en código no lingüístico visual, código no lingüístico gestual y código lingüístico auditivo.

Código no lingüístico visual: se transmite a través de la vista. Para captar el mensaje, el receptor debe ver la señal que el emisor le envía. No se debe confundir ver con leer.

Un ejemplo típico de código no lingüístico visual es el de la mayoría de las señales de tránsito, que son utilizadas en lugar de letreros escritos de manera que es mucho más fácil captar el mensaje aún si no saben leer ni escribir o si no se conoce el idioma en el que un letrero podría estar escrito.

Ejemplos de códigos no lingüísticos visuales:

1. Señal de tránsito "Hombres trabajando"

Significante: la señal de tránsito "Hombres trabajando".

Significado: el conductor debe tener cuidado y precaución porque hay hombres trabajando en la calle cerca del lugar donde está ubicada la señal de tránsito.

2. Semáforo con luz verde

Significante: el semáforo con luz verde.

Significado: el conductor tiene paso libre y puede avanzar su vehículo en el cruce en que se encuentre mientras el semáforo indique el color verde.

3. Hombre levantando una bandera blanca

Significante: un hombre escondido detrás de unas piedras levantando una bandera blanca.

Significado: darse por vencido o pedirle la paz al enemigo.

4. Foco encendido

Significante: un foco irradiando luz o encendido.

Significado: el nacimiento repentino de una buena idea o de la solución a un problema.

Código no lingüístico gestual: en este código, el emisor transmite sus mensajes mediante gestos, utilizando su cuerpo. Este consiste en que el emisor hace gestos para transmitir el mensaje. Un ejemplo de código lingüístico gestual es el lenguaje de los sordomudos.

Código no lingüístico auditivo: también se le llama código no lingüístico acústico o sonoro. Se transmite mediante el oído, es decir, el receptor debe escuchar la señal para recibir y entender el mensaje. Su señal es más universal y no incluye palabras ni nada lingüístico ni tampoco elementos visuales.

Ejemplos de códigos no lingüísticos auditivos:

1. Campanas de una iglesia

Significante: las campanas de una iglesia

Significado: anuncian que la misa va a comenzar.

2. Sirena de una ambulancia

Significante: la sirena de una ambulancia

Significado: avisa a los demás para que le abran paso porque hay una persona en estado grave de salud que necesita ser trasladada urgentemente a un hospital.

3. Alarma de un banco negocio

Significante: La alarma de un banco o de un negocio

Significado: que se está efectuando un robo o que hay peligro de robo.

(Landino , 2010, págs. 108-111).

2.10. Los signos

Los signos, elementos tan complejos, y a la vez tan indispensables en nuestra existencia, son descritos, como es lógico, de muchas maneras.

Se trata de “todo fenómeno u objeto que representa algo que generalmente es distinto, a lo cual sustituye al referírsele”. Un signo: “es algo que actúa como un estímulo, pues ya sea por su naturaleza o convencionalmente, nos hace pensar en otro algo” (Santos , 2012, pág. 105).

Robbins y Coulter (2005) “Es la terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí” (pág. 264).

2.11. Símbolos de la comunicación

Se entiende por símbolo a todo aquel dibujo o diagrama que tenga por fin representar sintéticamente una idea, una sensación, un objeto, una marca. El símbolo es uno de los elementos más importantes de cualquier lenguaje ya que sirve para comunicar, pero sin necesitar grandes textos o palabras. Esto sucede porque inmediatamente es reconocido y aquel que como público lo observa debe conocer su significado para comprender a qué hace referencia (Bembibre, 2015).

Palabras: son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo en alguna forma de comunicación verbal. No obstante, hay una gran dificultad en tanto que casi cualquier palabra tiene varios significados. Esto ocurre porque tratamos de hablar de un mundo infinitamente complejo con una cantidad limitada de palabras. Las complejidades de un solo lenguaje se agravan cuando gente de diferentes orígenes diversos niveles educativos, antecedentes étnicos o culturas trata de comunicarse entre sí.

Imágenes: son un segundo tipo de símbolo para aclarar la comunicación verbal. Las organizaciones hacen amplio uso de las imágenes, como planos, gráficas de avance, diagramas de árbol, mapas causales, ayudas visuales en los programas de capacitación, modelos a escala de productos y otros medios similares.

Las fotografías: pueden significar poderosas imágenes visuales, como lo sugiere el proverbio “una imagen vale más que mil palabras”. Sin embargo, para que sean eficaces, las imágenes deben combinarse con palabras y acciones bien escogidas para narrar una historia completa (Newstrom, 2011, págs. 56-57).

Capítulo tres: Comunicación organizacional

La comunicación organizacional en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011, pág. 194).

3.1. Definición de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones (Chiavenato, 2009, pág. 321).

La comunicación organizacional “Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011, págs. 194-195).

Ritter (2008) “La comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio” (pág. 7).

3.2. Enfoques de la comunicación organizacional

La forma de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, puede variar de acuerdo a las tendencias conceptuales que surjan. Existen diversos enfoques, de los cuales seis son los más importantes, y se describen a continuación.

Mecánica: sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. Las organizaciones que operan con este enfoque, se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo que desarrollan en su interior.

Psicológico: en esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos.

Sistémico: se distingue de los demás enfoques, por caracterizarse en el hecho de condensar postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones. Este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema.

Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como la relación que estas partes establecen entre sí. El sistema, así concebido, mantiene vínculos con el entorno y va adaptándose a través de un doble proceso de entropía/homeostasis, que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseado.

Simbólico interpretativo: el supuesto básico de este paradigma “es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes”, estos supuestos se pueden desarrollar, de manera sintética, en cuatro aspectos:

1. La resistencia a la naturalización del mundo social: a diferencia de la naturaleza, la sociedad es una producción humana donde el análisis de los motivos de la acción y de las normas, valores y significados sociales priman sobre la búsqueda de la causalidad, de las generalizaciones y de las predicciones.
2. La relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporciona los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones de interpretación.
3. El paso de la observación a la comprensión, y del punto de vista externo al interno: la comprensión de la realidad simbólicamente pre-estructurada de cada contexto requiere la función participativa del intérprete que no da significado a las cosas observadas, sino que hace explícita la significación dada por los participantes.
4. La doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para reinterpretar su situación convirtiéndose en nociones de primer orden.

Control estratégico: el control estratégico exterioriza a la comunicación como “instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. Niega la existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan”.

El diseño del control estratégico evoluciona y se concibe como una red que enlaza todos los procesos y permite una gestión participativa. Una vez escalada esta fase se procede a la acción: la implantación; en ella se consideran los plazos y relaciones dentro de la organización para finalizar con el proceso de comunicación de los resultados, cuyo enfoque representa la socialización de los acontecimientos y el manejo de los indicadores de gestión.

Geometría de la comunicación; entorno, contorno y dintorno empresarial: la comunicación empresarial se concibe estratégica, en la medida en que se sabe dónde se encuentra, y a dónde quiere llegar, para conseguir esto se debe tener una perspectiva entrenada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por las que atraviesa.

El entorno empresarial es la primera dimensión de la comunicación, es decir, es todo lo que envuelve a la empresa, es el espacio donde se configura la imagen corporativa.

Desde el punto de vista tradicional, el entorno de la organización es el conjunto de elementos que son origen de amenazas y oportunidades, de limitaciones y posibilidades de su actividad productiva.

“La segunda dimensión es el contorno empresarial y que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial”.

La tercera dimensión, es la parte no tangible de la empresa, donde se anclan los principios, los valores, y las normas, y que se denomina cultura corporativa, ésta se proyecta dentro y fuera de la empresa cuando los miembros se interrelacionan.

“El dintorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que, compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular”.

El entorno se configura por el conjunto de elementos tangibles e intangibles que quedan en el interior de la organización. Estos componentes se resumen en los siguientes:

1. Componente de nivel: se refiere a los fines y metas de la organización en el horizonte temporal, al proceso de integración entre los empleados y grupos de trabajo de cara a la consecución de aquellos, y a la naturaleza del producto o servicio obtenido o prestado.
2. Recursos humanos se refiere no sólo a su volumen o cantidad, sino más expresamente a su nivel de formación, conocimientos, experiencia, habilidades y nivel de compromiso individual con referencia a los objetivos de la organización, sus actitudes y comportamiento.

Unidades funcionales de proceso y apoyo: son necesarias para atender las características propias de las tecnologías, su interdependencia y situaciones de conflicto que puedan generar (Guzmán, 2012, págs. 64-70).

3.3. Tipos de comunicación organizacional

Guzmán (2012) “La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones” (pág. 70).

3.3.1. Comunicación interna

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

“La comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta.” En el caso de una empresa, se integra por accionistas, directivos, empleados, contratistas (Guzmán, 2012, pág. 72).

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernandez, 2009, pág. 12).

3.3.1.1. Formal

La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo, cuando un gerente pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal (Robbins y Coulter, 2005, pág. 266).

La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, ésa es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente (Robbins y Coulter, 2010, pág. 323).

Las comunicaciones organizacionales difieren en su formalidad. Las comunicaciones formales son episodios de transmisión de información oficiales y sancionados por la organización. Pueden ir hacia arriba, hacia abajo o de manera horizontal, y con frecuencia se preparan previamente y son necesarias para llevar a cabo una tarea (Bateman , 2009, pág. 561).

3.3.1.2. Informal

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

1. Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social
2. Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativa y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes (Robbins y Coulter, 2005, pág. 266).

La comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones:

1. Permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social
2. Mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes (Robbins y Coulter, 2010, pág. 323).

Bateman (2009)“La comunicación informal es menos oficial. Las personas rumorán, los empleados se quejan de sus jefes, la gente habla de sus equipos deportivos favoritos o los equipos de trabajo le dicen a los recién llegados cómo actuar” (pág. 561).

Favaro “Es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales (por ejemplo, la reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos). Es más veloz que la formal” (pág. 13).

3.3.2. Comunicación externa

La comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios”.

La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios (Guzmán, 2012, pág. 71).

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

3.3.3. Comunicación descendente

Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.

El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

1. Definición de objetivos y estrategias: la comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
2. Instrucciones para el trabajo y racionalidad: son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
3. Prácticas y procedimientos: son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
4. Realimentación sobre el desempeño: son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
5. Adoctrinamiento: son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales (Chiavenato, 2009, págs. 321-322).

La comunicación descendente se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados usan la comunicación descendente. Los gerentes también usan la comunicación hacia abajo cuando proporcionan a los empleados descripciones de trabajo, les informan sobre las políticas y procedimientos organizacionales, les señalan problemas que requieren atención o evalúan su desempeño. La comunicación descendente puede ocurrir a través de cualquiera de los métodos de comunicación que describimos anteriormente (Robbins y Coulter, 2005, págs. 266-267).

Alles (2007) “De niveles superiores a niveles inferiores. En las organizaciones se presenta a diario e incluye la retroalimentación sobre el desempeño. Esta última debiera ser bidireccional: el empleado se autoevalúa y lo discute con su superior” (pág. 222).

Hitt , Black , y Porter (2006) “Se envía de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores; por ejemplo, desde los altos ejecutivos de la empresa a hasta sus empleados, o de los supervisores a los subalternos” (pág. 498).

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tiene lugar con los subordinados, y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, deslumbrantes presentaciones en PowerPoint y reuniones con empleados elaboradamente planeadas (Newstrom, 2011, pág. 59).

La comunicación descendente es el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. Por ejemplo, cuando un administrador asigna una tarea a un asistente, un supervisor hace un anuncio a sus subordinados o un presidente de una compañía da una plática a su equipo administrativo.

La comunicación descendente que brinda información relevante mejora la identificación del empleado con la compañía, las actitudes solidarias y las decisiones consistentes con los objetivos de la organización (Bateman , 2009, pág. 555).

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo.

La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño (Robbins y Judge, 2009, págs. 353-354).

3.3.4. Comunicación ascendente

Las comunicaciones ascendentes son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

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

Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Por ejemplo, los reportes se entregan a los gerentes para informarles sobre el progreso hacia las metas o para reportar problemas.

La comunicación hacia arriba es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general.

Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimiento elaborados por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o, incluso, con los representantes de la gerencia de alto nivel.

El grado de comunicación hacia arriba depende de la cultura organizacional. Si los gerentes han creado un ambiente de confianza y respeto y usan la toma de decisiones participativa o el empowerment, habrá una importante comunicación hacia arriba al proporcionar los empleados información para las decisiones (Robbins y Coulter, 2005, pág. 267).

Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Por ejemplo, los reportes se entregan a los gerentes para informarles sobre el progreso hacia las metas o para reportar problemas.

La comunicación hacia arriba es comunicación que fluye de los empleados a los gerentes. Mantiene a los gerentes alerta de cómo se sienten los empleados acerca de sus empleos, sus compañeros de trabajo y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para las ideas de cómo se pueden mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los reportes de desempeño preparados por los empleados, los mensajes de los empleados en los buzones de sugerencias, las encuestas de actitud para los empleados, los procedimientos conciliatorios, las discusiones gerente empleado y las sesiones informales de grupo en las que los empleados tienen la oportunidad de discutir los problemas con su gerente o con los representantes de los niveles más altos de la gerencia.

Cuánta comunicación hacia arriba haya depende de la cultura organizacional. Si los gerentes han creado un clima de confianza y respeto y cuentan con un modelo participativo de toma de decisiones o de otorgamiento de facultades de decisión, habrá mucha comunicación hacia arriba ya que los empleados proveen sus ideas para las decisiones. En un ambiente altamente estructurado y autoritario, la comunicación hacia arriba también se da, pero es limitada (Robbins y Coulter, 2010, pág. 324).

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales.

La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trate de reducir las distracciones (de ser posible, reúnanse en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de su jefe), comuníquese con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de su jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoye los encabezados con acciones posibles (lo que cree debiera de ocurrir), y prepare una agenda para asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe (Robbins y Judge, 2009, págs. 354-355).

Si el flujo de la información en ambos sentidos se interrumpe por una mala comunicación ascendente, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será, por tanto, incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleados.

La administración necesita sintonizarse con los empleados del mismo modo en que una persona sintoniza un radio. Este proceso requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante señales débiles y adaptabilidad ante diferentes canales de información de los empleados (Newstrom, 2011, pág. 62).

La comunicación ascendente viaja de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía. Una comunicación ascendente adecuada es importante por diversas razones.

En primer lugar, porque los administradores se enteran de lo que está ocurriendo. Obtienen un panorama más preciso del trabajo, los logros, los problemas, los planes, las actitudes y las ideas de sus subordinados.

En segundo lugar, porque los empleados obtienen una ganancia de la oportunidad de comunicarse en forma ascendente. La gente puede aliviar algunas de sus frustraciones, lograr un sentido de participación en la empresa y mejorar el ánimo y, en tercer lugar, porque la comunicación ascendente efectiva facilita la comunicación descendente, ya que escuchar bien se vuelve una calle de doble sentido.

La comunicación ascendente útil debe reforzarse y no castigarse. La persona que intente hablar con el administrador acerca de un problema no debe ser ignorada. Una política anunciada de puertas abiertas debe ser de verdad de puertas abiertas. Asimismo, la gente debe confiar en su supervisor y saber que el administrador no le guardará rencor si entrega información negativa. Para recibir honestidad, los administradores deben escuchar sinceramente, no castigar al mensajero por ser honesto y actuar en respuesta a los comentarios válidos (Bateman , 2009, págs. 558-560).

Comunicación ascendente son los canales de comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja (Ivancevich, Konopaske, y Matteson, 2006, pág. 427).

Hitt , Black ,y Porter (2006) “Se envía de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores, por ejemplo, desde los empleados hasta sus supervisores, o de un gerente a su jefe” (pág. 489).

3.3.5. Comunicación lateral u horizontal

Las comunicaciones horizontales son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.

Existen tres categorías de comunicación:

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

Los administradores entablan mucha comunicación lateral, o comunicación cruzada, que es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. También se lleva a cabo porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales. A menudo, la comunicación lateral es la pauta predominante en la administración (Newstrom, 2011, pág. 65).

Comunicación lateral: la comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional se denomina comunicación lateral. En el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación (Robbins y Coulter, 2005, pág. 267).

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

La comunicación horizontal ocurre entre gente que se encuentra en el mismo equipo de trabajo o en diferentes departamentos.

La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes:

1. Permite compartir información, así como coordinar y resolver problemas entre las unidades.
2. Ayuda a resolver conflictos.
3. Al permitir la interacción entre pares, brinda apoyo social y emocional a la gente. Todos estos factores contribuyen al ánimo y la efectividad. (Bateman , 2009, pág. 560).

Se envía básicamente a través de niveles equivalentes dentro de una organización; por ejemplo, desde un ayudante de oficina hasta otro, del gerente del producto A al gerente del producto B, o del departamento de mercadotecnia al de ingeniería de diseño (Hitt , Black , y Porter , 2006, pág. 498).

Robbins y Coulter (2010) “Comunicación horizontal: la comunicación que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional se llama comunicación horizontal. En el ambiente dinámico de hoy, frecuentemente se necesitan las comunicaciones horizontales para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación” (pág. 324).

3.3.6. Comunicación diagonal

La comunicación diagonal es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista del departamento de crédito se comunica directamente con un gerente de mercadotecnia regional, debido a un problema con un cliente, esa es una comunicación diagonal. Con el fin de lograr eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. Y el uso creciente del correo electrónico facilita la comunicación diagonal.

En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse por correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o nivel organizacional. Sin embargo, al igual que con la comunicación lateral, la comunicación diagonal tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes (Robbins y Coulter, 2005, pág. 267).

La comunicación diagonal es aquella que cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista de crédito se comunica directamente con el gerente regional de marketing para hablar sobre el problema de un cliente se dice que se está llevando a cabo una comunicación diagonal. Debido a su eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. El incremento en el uso del correo electrónico facilita la comunicación diagonal. En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse el correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o el nivel dentro de la organización, aun con los altos directivos (Robbins y Coulter, 2010, pág. 324).

Figura: Comunicación organizacionales

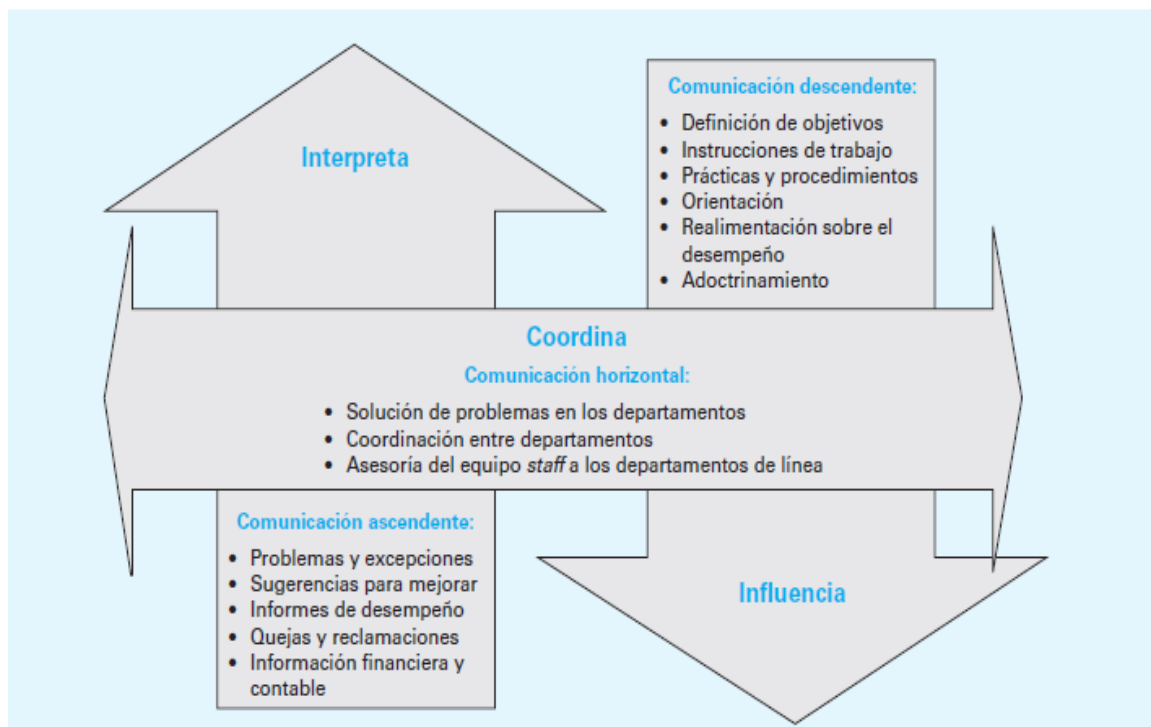


Figura 3.4 (Chiavenato, 2009)

3.4. Rumores

Los rumores son la red social de comunicación informal. Las redes informales proveen a la gente información, le ayudan a resolver problemas y le enseñan cómo realizar su trabajo exitosamente. Uno debe desarrollar una buena red de gente dispuesta y capaz de ayudarnos. No obstante, los rumores pueden ser destructivos cuando proliferan historias irrelevantes o falsas que dañan las operaciones (Bateman , 2009, pág. 561).

El rumor es una comunicación extraoficial que se transmite sin la certidumbre de la evidencia. Es la parte no verificada e incierta de la comunicación extraoficial. Puede ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta; por ello se le juzga indeseable. (Newstrom, 2011, pág. 71).

Se trata de la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y muy rápidamente. Generalmente, se construyen versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y de diferentes fuentes.

Son originadas por la ausencia de información completa y creíble de los canales que correspondan. También son llamadas “bolas”, “radio bamba” o “radio pasillo” (Favaro, pág. 13).

El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los rumores. Y aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de información. Los rumores tienen tres características principales en primer lugar, no están controlados por la administración en segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección y, en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas (Robbins y Judge, 2009, pág. 359).

3.5. Barreras de la comunicación organizacional

En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido. Se pueden distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1. Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.
2. Barreras físicas: son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación.
3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones.

Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

1. Filtración: se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales.
2. Percepción selectiva: en el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.
3. Sobrecarga de información: las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.

4. Distorsión: se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.
5. Omisión: se presenta cuando la fuente o el destinatario omiten, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia (Chiavenato, 2009, págs. 318-320).

Según Robbins y Coulter. En el análisis del proceso de comunicación interpersonal se observa la posibilidad continua de distorsión.

Filtrado: es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Los que se encargan de condensarla, filtran las comunicaciones según sus intereses y percepciones personales sobre lo que es importante. El grado de filtrado depende del número de niveles verticales de la organización y de la cultura organizacional. Cuanto más nivel vertical tenga una organización, más oportunidades habrá de filtrado. Conforme las organizaciones se vuelvan menos dependientes de estructuras jerárquicas estrictas y en su lugar usen estructuras de trabajo donde haya mayor cooperación, el filtrado de la información ya no ocasionará tantos problemas. Además, el uso siempre creciente del correo electrónico para comunicarse en las organizaciones reduce el filtrado porque la comunicación es más directa al evitar a los intermediarios.

Sobrecarga de información: un gerente de mercadotecnia realiza un viaje de ventas de una semana a España, donde no tiene acceso a su correo electrónico y se enfrenta a 1000 mensajes a su regreso. No es posible leer y responder por completo cada uno de esos mensajes sin enfrentarse a una sobrecarga de información, es decir, cuando la información con la que se debe trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento. El ejecutivo común de hoy en día se queja con frecuencia de la sobrecarga de información. Las estadísticas muestran que el usuario de correo electrónico de negocios promedio dedica 90 minutos al día para “organizar” el correo electrónico. A pesar de todo, el resultado es información perdida y una comunicación menos eficaz. (Robbins y Coulter, 2005, págs. 262-264).

Algunas barreras retardan o distorsionan la comunicación eficaz. En esta sección se analizarán las más importantes de ellas.

Filtrado: el filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información. El determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de una organización. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado. Pero es de esperarse que haya algún filtrado en cualquier lugar en donde haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba.

Percepción selectiva: aparece otra vez aquí debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje.

Sobrecarga de información: los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que se tiene que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto. (Robbins y Judge, 2009, págs. 368-369).

Aunque el contexto organizacional brinda diversas oportunidades para la comunicación eficaz y productiva, de igual manera representa muchas barreras que interfieren con el proceso de la comunicación. Las barreras tienen varios orígenes, que incluyen las fuentes interpersonales, organizacionales y culturales.

Barreras interpersonales: los obstáculos para la comunicación interpersonal pueden ocurrir tanto en el emisor como el receptor. También la responsabilidad de asegurar la comunicación exacta recae de modo simultáneo en ambos. Sin embargo, es obligación del emisor seleccionar cuidadosamente el lenguaje y las palabras para codificar el mensaje, con la finalidad de lograr la mayor precisión en el significado. La precisión tiene importancia especial si el emisor trata de persuadir al receptor para que haga algo, con un lenguaje o un estilo de comunicación diferente del que éste prefiere.

Es probable que usted necesite ajustar su estilo para que la comunicación sea eficaz. Por supuesto, con frecuencia el receptor es la fuente de las fallas en la comunicación. Aunque la percepción selectiva es una tendencia humana natural, dificulta la comunicación exacta, en especial cuando se plantea temas delicados o muy importantes.

Las diferencias individuales entre los emisores y los receptores, en términos de características básicas como edad, género, origen étnico o nivel educativo, a veces son la fuente de barreras para la comunicación. En general, sería razonable suponer que cuantas menos diferencias haya entre las dos partes respecto de esta clase de atributos, habrá menos barreras para la comunicación. Sin embargo, aun cuando haya esta clase de diferencias, como la diferencia de género entre emisor y receptor, las evidencias que aporta la investigación tienden a no encontrar impedimentos consistentes serios para la comunicación eficaz en relación con esa característica.

El administrador debería estar muy alerta ante la posibilidad de que las diferencias individuales entre el emisor y el receptor podrían significar un obstáculo significativo para la buena comunicación en una instancia específica, en vez de suponer que nunca serán una barrera o, a la inversa, que siempre lo serán.

Las emociones son otra barrera: la forma en que se sienta el receptor en ese momento influye en lo que escucha o interpreta. Con seguridad usted ha tenido la experiencia de sentir que alguien era “delicado” o demasiado sensible cuando respondió a su mensaje.

Barreras organizacionales: así como las barreras interpersonales limitan la comunicación, también lo hacen las organizacionales. Dichas barreras interfieren con la comunicación entre individuos o grupos dentro de la misma organización, entre individuos o grupos de dos organizaciones diferentes, o entre organizaciones completas. La base de estas barreras está en la estructura jerárquica de las organizaciones. Todas ellas, independientemente de su complejidad, tienen funciones especializadas y más de un nivel de autoridad.

Esta especialización crea una situación que favorece el surgimiento de dificultades de comunicación. En consecuencia, el mercadólogo podría ver al científico de investigación y desarrollo como un individuo sin imaginación y aburrido, mientras que el científico vería al mercadólogo como superficial y descuidado. Además, las dos partes tal vez provengan de niveles distintos de la organización. Las diferencias entre la responsabilidad y el nivel de autoridad harían que un alto ejecutivo esperara una explicación acerca de los impactos generales que un proyecto propuesto tendría en toda la organización, y que un experto técnico novato se centrara en la programación detallada del proyecto.

Barreras culturales: la comunicación y la cultura están muy relacionadas. La cultura no existiría sin comunicación, y la comunicación humana sólo ocurre dentro de un contexto cultural. Como el acto de comunicarse está ampliamente relacionado con el ambiente, la cultura lo facilita o lo dificulta. Así, la similitud de culturas entre los emisores y los receptores facilita la comunicación exitosa: el significado que se busca tiene mayores probabilidades de transferirse. Las diferencias culturales obstruyen el proceso. Cuantos mayores sean las diferencias culturales entre emisor y receptor, mayores serán las dificultades que se esperan en la comunicación.

El grado en que un emisor y un receptor difieren en un estilo de comunicación de contexto alto o bajo también influye en forma significativa en la eficacia de la comunicación. Los individuos en culturas de contexto bajo tienden a dar menos atención al contexto y por ello hacen ajustes menores y menos importantes de una situación a otra.

Lo que resulta más problemático cuando individuos de culturas de contextos alto y bajo se comunican es que con frecuencia cada uno interpreta en forma negativa el enfoque que tiene el otro para comunicarse.

Los individuos de culturas de contexto bajo suelen interpretar los giros amplios de las palabras y el estilo indicativo de la gente de las culturas de contexto alto como una evidencia de falta de sinceridad, hipocresía e incluso inestabilidad. Estas interpretaciones hacen difícil la comunicación eficaz y llevadas al extremo la harían imposible. Por otro lado, los individuos de culturas de contexto alto miran la falta de cambios en el estilo de comunicación de los individuos de culturas de contexto bajo como síntoma de inmadurez, egoísmo o carencia de sofisticación.

Es probable que la barrera cultural más grande y que por sí sola afecta la comunicación entre las diferentes culturas departamentales, organizacionales, regionales o nacionales sea el etnocentrismo.

El etnocentrismo es la creencia en la superioridad del grupo a que se pertenece, y la tendencia a ver a los demás en términos de los valores de ese grupo. El etnocentrismo lleva a los individuos a dividir sus mundos interpersonales en quienes están al interior de su grupo y quienes están al exterior de él. Los miembros externos al grupo son vistos con escepticismo, si no es que desconfianza, y no se les da toda la información. Este tipo de comportamiento existe en las interacciones tanto de las organizaciones como de las personas.

Otra barrera para la comunicación que erigen las distintas culturas, y que se relaciona de cerca con el etnocentrismo es el hecho de formarse estereotipos, que es la tendencia a simplificar y a generalizar en exceso las opiniones acerca de grupos de individuos. Cuanto más firme sea el estereotipo que tiene un comunicador, más difícil será superar las expectativas preconcebidas y centrarse en las especificidades del mensaje que se envía o se recibe.

Los estereotipos ocurren tanto al interior de las culturas como entre ellas, por lo que afectan la comunicación en casi todos los escenarios organizacionales.

La tercera barrera cultural importante para la comunicación es:

Distancia cultural: este concepto se refiere a las diferencias generales entre las características básicas de dos culturas, como el idioma, el nivel de desarrollo económico y las tradiciones y costumbres arraigadas. La distancia cultural fue objeto de un estudio realizado sobre ejecutivos de alto rango en corporaciones grandes de Japón, Estados Unidos, Brasil, Reino Unido e India, durante un periodo de cinco semanas de exploraciones culturales. Los ejecutivos acudieron juntos a conferencias y seminarios, navegaron por ríos y escalaron montañas, e incluso viajaron en equipos de investigación a los países representados (Hitt , Black , y Porter , 2006, págs. 503-507).

Figura: Barreras en la comunicación organizacional

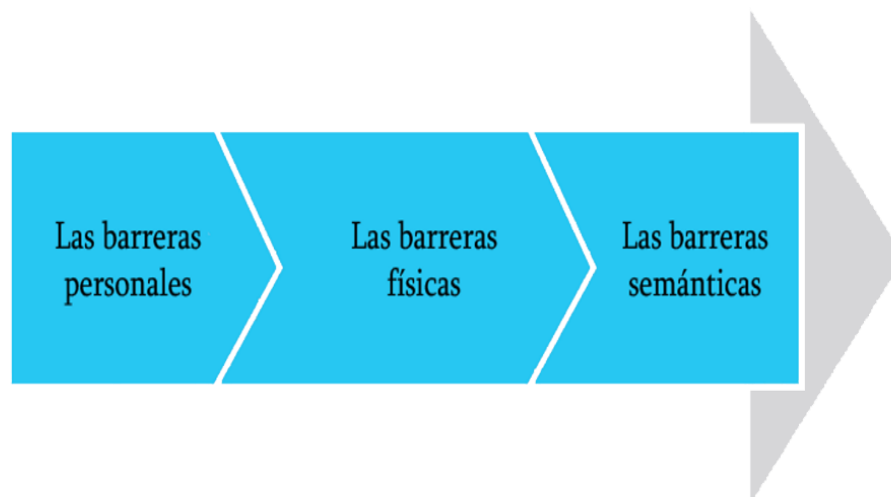


Figura 3.5 (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011)

3.6. Como mejorar la comunicación organizacional

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.

Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos:

Acompañamiento: consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario.

Realimentación: es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa.

Empatía: la forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones.

Repetición: la repetición o redundancia en la comunicación asegura que, si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado.

Escuchar atentamente: para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender.

Propiciar la confianza mutua: la comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.

Crear oportunidades: como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas (Chiavenato, 2009, págs. 323-325).

Figura: Como mejorar la comunicación organizacional

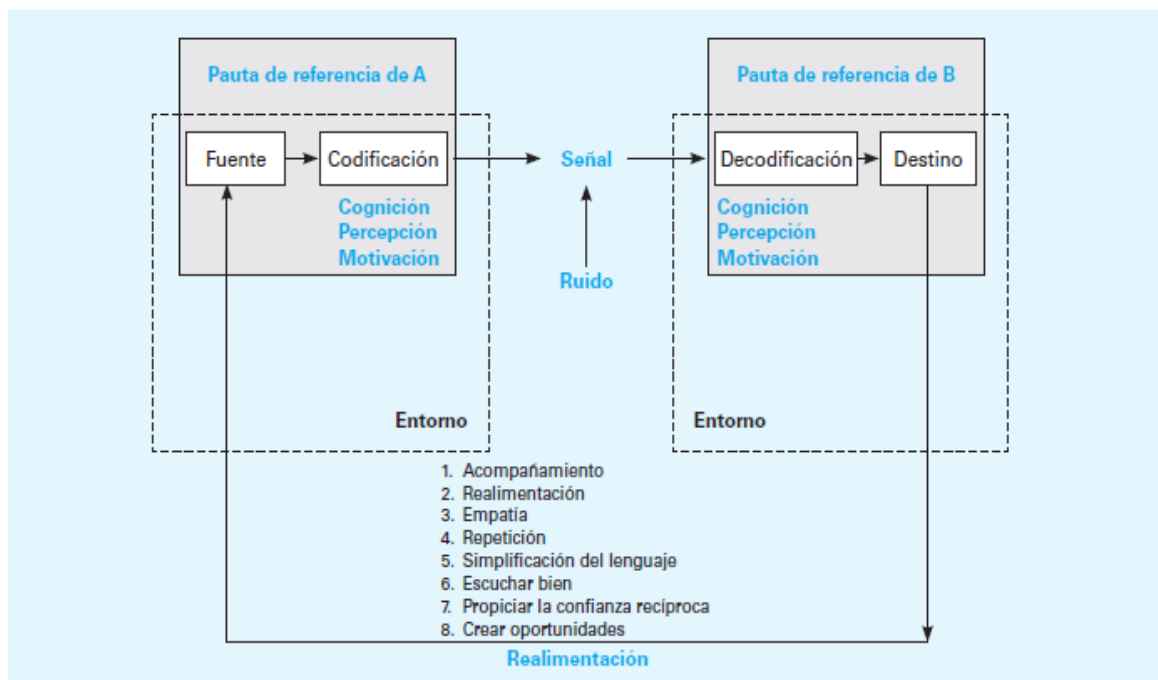


Figura 3.6. (Chiavenato, 2009).

Debido a que la comunicación es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y, en consecuencia, en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente. Para ello es necesario favorecer el diálogo, lo que permite el establecimiento de confianza mutua e intereses en común. Además, se requiere aprender a expresar los pensamientos de manera ordenada y adecuada, elegir el tiempo y lugar propicios, buscar la realimentación constructiva, reconocer la importancia de la comunicación no verbal, saber escuchar, hablar en público y comunicar mensajes escritos.

El diálogo representa un intercambio de mensajes con la participación activa de los interlocutores, en donde cada uno expresa lo que quiere decir y dice lo que quiere expresar, por lo que una condición necesaria para el diálogo es la conducta asertiva.

La asertividad es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal (Madrigal, 2009, págs. 62-63).

Los administradores que se esfuerzan por ser mejores comunicadores tienen dos tareas que cumplir. En primer lugar, deben mejorar sus mensajes: la información que quieren transmitir. Segundo, deben mejorar su comprensión de lo que otros quieren comunicarles. A medida que las organizaciones se diversifican, se incrementa la posibilidad de trastocar las comunicaciones (Ivancevich, Konopaske, y Matteson, 2006, págs. 438-439).

Capítulo cuatro: Herramientas de comunicación para alcanzar las metas organizacionales

El proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, es un elemento clave para el desarrollo y éxito de estas. La mayoría de actividades y procesos, primero se planean y después se ejecutan; el recibir la información correctamente favorece a la empresa en el sentido de que las ordenas son captadas con claridad y, por consiguiente, las actividades realizadas con un alto grado de eficiencia. Esto contribuye a que la empresa genere mayor productividad (Hernandez, 2017).

4.1. Definición de herramientas de comunicación organizacional

Se llama herramientas de comunicación aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de dialogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información. (Pinto, 2019).

Las herramientas de comunicación son aplicaciones que actúan como una sala de reuniones virtual para los miembros del equipo. Ayudan al equipo a charlar, intercambiar datos vitales del proyecto, actualizar a otros sobre el progreso, compartir archivos y crear trabajo en forma colaborativa (Aston, 2020).

4.2. Tipos de herramientas y estrategias de comunicación

Para conseguir comunicar las ideas, tanto dentro como fuera de la empresa, se debe habituar, usar correctamente las herramientas más comunes del mundo laboral. La carta, el teléfono y el correo electrónico se usan a diario en la mayoría de las empresas, y saber usarlas correctamente nos servirá para dar instrucciones precisas, para comunicar las ventajas de nuestros productos o servicios y para proyectar una imagen de marca en cada escrito o comunicación que realicemos (Anita, pág. 61).

Todas estas herramientas servirán para realizar el plan de comunicación de la empresa de forma efectiva (emprendepyme, 2020).

4.2.1. Herramientas para la gestión de la comunicación corporativa

La comunicación corporativa es el conjunto de acciones a través de las cuales una empresa comunica con sus diferentes audiencias, ya sean sus clientes y el gran público o sus proveedores, accionistas y otras organizaciones públicas y privadas (Eserp, 2020).

A través de:

1. Videoconferencias: a través de plataformas como Zoom se pueden conectar dos o más personas fácilmente con video y audio en HD, compartir contenido y colaborar conjuntamente desde un computador o un dispositivo móvil. Además, esta modalidad evita el transporte, ahorra tiempo, combustible y dinero.
2. Carteleras digitales: son un excelente canal de comunicación, pues permiten crear contenido de calidad y dinámico de acuerdo a campañas estratégicas de comunicación y simplemente con un solo clic se puede monitorear y controlar la red de pantallas para garantizar el buen funcionamiento.
3. Intranet corporativa: red interna que proyecta la información valiosa y útil para los colaboradores en términos de: información de interés general, información de prevención, información de novedades, actualización de procedimientos, fechas importantes, campañas internas, mensajes de la dirección o presidencia, entre otros.

También se pueden encontrar otras herramientas, entre digitales y analógicas que mantienen a la empresa comunicada y en correcto funcionamiento como:

Email interno: por excelencia, es la herramienta más usada para conectar a todos los colaboradores e informar sobre las novedades de la compañía, procesos, novedades, status.

Cartelera de corcho, papel o acetato: medio muy utilizado por las empresas tanto en áreas operativas como de gestión administrativa buscando mantener informados a los colaboradores de: memorandos, noticias, cumpleaños, entre otros acontecimientos relevantes para aquellos que circulan por la zona en la que está ubicada (Xegmenta, 2020).

4.2.2 Herramientas para la gestión de la comunicación interna

El crecimiento de los recursos tecnológicos, las redes sociales, el empoderamiento de los empleados y las diversas herramientas de gestión han transformado la comunicación interna (Conexiónsan, 2020).

Estas son las principales:

1. **Conversación cara a cara:** las reuniones cara a cara construyen relaciones más sólidas y significativas, porque permiten mejores oportunidades sociales para vincularse con clientes y compañeros de trabajo. La comunicación cara a cara es lo mejor para la persuasión, el liderazgo, el compromiso, la inspiración, la toma de decisiones, la responsabilidad, la franqueza, el enfoque y el consenso. También es más fácil leer el lenguaje corporal y las expresiones faciales e interpretar las señales de comunicación no verbal.
2. **Reuniones:** llevar a cabo una reunión efectiva es más que enviar un aviso de que tu equipo se reunirá en un momento y lugar en particular. Las reuniones necesitan una estructura y un orden. Sin estos elementos, puedes continuar haciendo reuniones para siempre y no lograr nada. Después de que termine la reunión, es bueno tomarse un tiempo para informar, y determinar qué estuvo bien y qué podría haberse hecho mejor, esto ayudará a continuar mejorando el proceso de llevar a cabo el buen término de la implementación de esta herramienta.
3. **Entrevista de evaluación:** la evaluación del desempeño tiene diferentes objetivos para la administración y para los empleados. Los empleados están interesados en tener una evaluación de su trabajo desde el punto de vista del desarrollo personal, la satisfacción laboral y la participación en la organización.

La gerencia evalúa el desempeño de los empleados para mantener el control de la organización y otorga recompensas o castigos por alcanzar o no los objetivos de la organización. Por lo tanto, un espíritu de neutralidad es esencial en un sistema efectivo de evaluación del desempeño.

4. Memorándum: los memorandos de negocios son documentos formales que la mayoría de las empresas utilizan para comunicarse. Tradicionalmente se han enviado como copias impresas, pero también se pueden enviar electrónicamente. Utilizados durante más de cien años, estos documentos no son costosos de crear. Incluso cuando los empresarios imprimen físicamente la nota, hacerlo generalmente le cuesta a la empresa mucho menos de lo que sería detener completamente el trabajo para tener una reunión formal sobre lo que aborda la nota. Si los empresarios envían la nota por correo electrónico, la empresa también puede comunicarse sin tener que gastar en tinta y papel.
5. Intercambio de correos: el correo electrónico es un instrumento de gran demanda en la comunicación comercial y, en general, es una herramienta de comunicación muy efectiva. El correo electrónico es barato, solo requiere una conexión a internet que generalmente ya está presente en el negocio. A pesar de que es posible enviar una copia impresa de los correos electrónicos, los correos electrónicos a menudo se mantienen como copias virtuales porque el archivo y la recuperación de las comunicaciones por correo electrónico son fáciles de hacer (Runa, 2017).

4.2.3. Herramientas para la gestión de la comunicación externa

En la actualidad existen diferentes herramientas de comunicación externa que pueden ser útiles. Hay muchas formas de clasificar las herramientas disponibles.

1. Entrevista con los medios: las entrevistas a los medios son una forma muy efectiva de compartir tu investigación y tus ideas con una gran audiencia. También ayudan a elevar el perfil de la empresa para el reclutamiento, ventas y oportunidades de financiación, así como en encuestas de reputación.

Una buena entrevista es una conversación, un intercambio natural. Hay algunas cosas a tener en cuenta al dar una entrevista que son específicas del tipo de medio que representa el periodista. También hay información general que debes conocer al momento de preparar y otorgar entrevistas a los medios que son universales, independientemente de la plataforma.

2. Discursos públicos y panel de discusiones: la comunicación pública ocurre cuando individuos y grupos entablan un diálogo en la esfera pública para entregar un mensaje a una audiencia específica. Los eventos de hablar en público, los editoriales de los periódicos y los anuncios publicitarios son algunas formas de comunicación pública, que pueden ser una herramienta poderosa para un hablante eficaz que desea presentar información no conocida previamente.
3. Reportes anuales: en el contexto actual se ha convertido en un importante material de comunicación. Algunas organizaciones lo utilizan para actividades de recaudación de fondos, como una necesidad y una solicitud de los financiadores, para mostrar las actividades y logros clave de una organización y otras lo presentan como un informe técnico. Se denomina informe técnico, ya que proyecta y establece diferentes tipos de información, ya sea de dominio o de proyecto. A menudo contiene información financiera, para incluir ingresos y gastos.
4. Sitios web: los denominados espacios en una computadora e Internet donde las personas ponen información sobre ellos mismos, sus intereses, servicios y negocios. En otras palabras, el sitio web originó un folleto electrónico disponible para todo el mundo las 24 horas del día (Runa, 2017).

4.2.4. Herramientas para la gestión de la comunicación de crisis

Es importante saber manejar esta herramienta y darle un uso adecuado, pues ella misma también pueden ser generadora de crisis.

1. Auditoría de riesgos: permite identificar los factores críticos tanto internos como externos que pueden provocar un riesgo y eventualmente devenir en una crisis.
2. Plan de crisis: tras la identificación de los posibles riesgos que podría afrontar la organización, se deben elaborar los planes correspondientes para hacerles frente.
3. Manual o protocolo de crisis: contiene los procedimientos a seguir en caso de una crisis. No contienen las respuestas a todas las contingencias que surgen en una crisis (para eso está el plan de crisis y la acción concreta del gabinete de crisis en los hechos mismos). La identificación de los posibles escenarios de crisis permite también elaborar una guía de acción en cada caso, que no sustituye el plan de crisis.
4. Simulacro de crisis: se pone en práctica lo definido en el manual y el plan de crisis, de tal modo que los ejecutivos se familiaricen con los procedimientos. Se busca detectar los errores para su corrección.
5. Gabinete de crisis: es el equipo que lidera el proceso en cada una de las etapas de la crisis. Está integrado por los más altos directivos de la organización, el responsable del área directamente involucrada, el responsable del área de comunicación corporativa y asesores externos especialistas tanto en crisis como en las materias vinculadas a la naturaleza de la crisis (por ejemplo, expertos en rescates en socavones). Un papel clave desempeña el portavoz de la organización.
6. La evaluación post-crisis: una vez controlada la crisis y de regreso a la normalidad, es importante realizar una evaluación crítica de las acciones realizadas durante las etapas de la crisis. Hay que poner en la balanza lo que se hizo correctamente y lo que no se hizo bien para no volver a cometer los mismos errores y hacer las correcciones del caso. Si se falló en la detección de la crisis, tal vez sea necesario revisar la metodología de la auditoría de crisis, por ejemplo (Conexiónsan, 2020)

4.2.5. Herramientas para la gestión de las relaciones públicas y los medios

Las herramientas de las relaciones públicas son un elemento muy importante en el desarrollo de las tácticas y la ejecución de una estrategia de relaciones públicas. Gracias a estos instrumentos podemos alcanzar nuestros objetivos y proyectar en las audiencias la imagen y valores de nuestra organización (Serna, 2020).

1. Patrocinios: crear marca real y acercamiento a clientes potenciales, con una estrategia con cabeza puede llegar a ser una inversión retornable en el corto plazo.
2. Publicaciones: lograr que hablen de los demás (sin necesidad de previo pago) ya sea en blogs o medios especializados.
3. Redes sociales: generar compromiso y posibles ventas, hoy en día es un canal clave donde hay que estar sí o sí.
4. Relación con medios: conseguir despertar el interés del sector
5. Eventos: contacto directo con nuestros públicos, los eventos son proyectos que darán valor añadido y resultados directos. (El protocolo está de moda, 2017).

4.2.6. Estrategias de comunicación corporativa

Cuando la estrategia del negocio está correlacionada con la estrategia de comunicación corporativa, se refleja en el posicionamiento y reputación de la organización en el mercado, lo cual genera mayores ventas y rentabilidad.

Los acelerados cambios de la globalización, con las nuevas dinámicas de los mercados, en los que los consumidores tienen más información y en menor tiempo, están exigiendo nuevas pautas de comunicación corporativa, con modelos de planeación estratégica de comunicación que lleguen a todos los niveles de la empresa y se reflejen en la buena reputación de la organización.

La comunicación corporativa es convertirla en el ADN de la empresa y hacer que cada uno de los integrantes de la organización comprenda y esté comprometido con el papel que cumplen los comunicadores organizacionales.

Entender y posicionar las ventajas de crear una imagen, tener credibilidad y reputación interna-externa coherente es la clave de la comunicación en la empresa. Las estrategias de comunicación son en parte una labor de la alta dirección, que es la que toma las decisiones sobre las transformaciones y cambios graduales de la organización (Dinero, 2006).

4.2.7. Estrategia de Comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna están dirigidas al equipo de trabajo, estas estrategias buscan fomentar proceso de comunicación asertiva que permitan la optimización de los recursos y el encadenamiento productivo de las organizaciones.

Algunos canales para tener en cuenta en nuestra planificación de estrategias de comunicación internas:

1. Intranet.
2. Revista digital.
3. Reuniones aleatorias.
4. Manual de bienvenida.
5. Revista interna impresa.
6. Jornadas de puertas abiertas.
7. Convención anual.
8. Reuniones con la gerencia.
9. Buzón de sugerencias (Julián, 2018).

4.2.8. Estrategias de comunicación externa

La comunicación externa es un grupo de acciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa, institución u organización, estas estrategias dependen mucho de los recursos a invertir por las organizaciones y contempla el uso de los medios de comunicación según el segmento de mercado target y el objetivo de la estrategia.

En la contemporaneidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a etapa más creativa: la comunicación integral que es o se entiende como un conjunto de todas las metodologías y formas de trabajar con la comunicación, un mix de experiencias positivas que en gran parte están siendo creadas en tiempo real por las nuevas formas de interacción en internet.

Para una comunicación efectiva es determinante entender el target de nuestro producto o servicio para hacer buen uso del marketing directo, el producto colocación, el marketing relacional, las relaciones públicas, el patrocinio, las ferias e internet y demás canales de promoción. La comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial (Julián, 2018).

4.2.9. Estrategias de comunicación de crisis

Entender la etimología de la palabra crisis permite situarnos ante el reto que supone, no quedarse con lo negativo que pueda evocar. En su origen griego κρίσις, se puede traducir por la transformación de algo, y es con este significado con el que se adoptan las estrategias de comunicación ante una crisis.

En origen, la gestión de la crisis y la estrategia de comunicación se adoptaban una vez que la crisis tenía lugar. En los últimos años, se tiende a gestionar cómo evitar la crisis o, al menos, reducir sus efectos negativos. Este planteamiento preventivo define estrategias que se aplican cuando la crisis no ha tenido lugar.

Debido a la amplitud de situaciones y variables que puede tener la crisis, no existe una única estrategia, pero sí pueden establecerse unos principios comunes a todas ellas, los principios básicos.

Definir adecuadamente la relación con los medios de comunicación: no improvisar. Los medios de comunicación se financian en gran medida por la publicidad. Ser un importante anunciante supone que la crisis de la empresa anunciante es a la vez crisis del medio de comunicación.

De esta forma, una relación sólida con los medios permite mayor transparencia y conocimiento de la organización y por tanto mayor efectividad en la respuesta a los rumores.

Elaborar las bases de los mensajes informativos: definir la estructura de los mensajes, elaborar una guía de formatos para responder rápidamente, pero de forma estructurada. Establecer un argumentario completo.

Establecer una visibilidad alta de la empresa: Lograr que sea visible y entendible para que la información llegue y se entienda (Aguado, 2018).

4.2.10. Estrategia de negociación

La negociación, vista como la estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la comunicación.

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas. Como una forma de solución es un elemento consustancial a la vida en la organización.

Las estrategias recomendadas por los estudiosos del desarrollo organizacional giran alrededor de la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje. Si bien la negociación (o transacción), así como la mediación y conciliación han existido desde que el hombre apareció en la tierra, su estudio sistemático y su difusión es muy reciente, y el alcance de sus objetivos aparece todavía muy lejano

La negociación relacional, que consiste en un sencillo y desapasionado intercambio de información y experiencias, donde ambas partes aprenden cosas que no sabían de la otra. A la negociación hecha bajo esta premisa la definimos así: Es el proceso relacional a través del cual las personas o grupos intercambian algo que sobre el que tienen ambos el control total o parcial y que mutuamente necesitan (Hernández, Gallarzo, y Espinoza, 2011, págs. 207-209).

4.3. Plan de comunicación para el cumplimiento de las metas

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar una organización. Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad. Es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable (Plataforma del voluntariado de España).

4.3.1. Características del plan de comunicación

La comunicación dentro de una empresa se divide en tres ámbitos fundamentalmente:

1. Ambiental (la que llega desde el entorno)
2. Interna (la que llega y se procesa dentro de la empresa)
3. Corporativa (la que se procesa en la empresa y llega a los medios y usuarios)

A partir de ahí, se puede establecer una serie de elementos intangibles y efectivos como:

1. Marca
2. Reputación corporativa
3. RSC (responsabilidad social corporativa)
4. Comunicaciones internas (medios, canales)
5. Éxito medible y tangible
6. Ética (IABC) legalidad y buen gusto, autocontrol y autorregulación (Vela, 2012).

4.3.2. Tipos de plan de comunicación

Dentro del plan de comunicación, existen dos tipos según hacia dónde se dirige:

El plan de comunicación externa: se trata de la comunicación hacia tu público objetivo para conseguir que éste se convierta en tu cliente y tenga una buena imagen de tu marca.

El plan de comunicación interna: se trata de la comunicación que existe entre los diferentes trabajadores de tu empresa y que favorece el traspaso de información y conocimiento que se genera en los diferentes departamentos de una empresa.

Además, dentro de cada uno de estos apartados, se debe diferenciar entre los dos tipos de canales en los que se va a llevar a cabo la estrategia:

Plan de comunicación online: son las acciones que se llevarán a cabo a través de medios digitales como la página web de la empresa, el blog corporativo, las redes sociales, el correo electrónico, la publicidad digital.

Plan de comunicación offline: son las acciones que se llevarán a cabo a través de medios tradicionales como el teléfono, las tarjetas de visita, la cartelería (Raiola Networks, 2018).

4.4. Cómo elaborar un plan de comunicación

Se debe empezar por conocer cuál es la situación actual del mercado y cuál es la situación actual de la empresa.

Para ello, se debe realizar dos análisis:

1. Un análisis del entorno con la finalidad de averiguar cómo se encuentra el mercado en el que opera la empresa, quién es la competencia y qué está haciendo, qué aspectos afectan la empresa.
2. Un análisis interno de tu empresa. Para ello, puedes utilizar un DAFO: define los objetivos de tu plan de comunicación.

Hay dos tipos de objetivos:

1. Objetivos cuantitativos como, por ejemplo, conseguir aumentar un 20% tus seguidores de Facebook en 3 meses.
2. Objetivos cualitativos como, por ejemplo, conseguir mayor visibilidad de tu marca a través de publicaciones en blogs de otros profesionales o de medios de comunicación.

Debes saber a quién vas a dirigirte y conocer a tu público lo mejor posible:

¿Es principalmente hombre o mujer?

¿De dónde es?

¿Qué edad tiene?

¿A qué se dedica?

¿Qué nivel de estudios tiene?

¿Qué nivel de ingresos tiene?

¿Qué aficiones tiene?

¿Qué medio de comunicación utiliza para estar informado?

Define el mensaje: definir el mensaje que quieres transmitir a tu público objetivo.

Para ello, el mensaje debe ser:

1. Claro y conciso.
2. Lenguaje adaptado a tu público objetivo.
3. Tono acorde a tu público objetivo y a tus objetivos.
4. Sin faltas gramaticales ni errores ortográficos.

Selecciona los canales: es importante que elijas bien estos canales, puesto que podrías estar invirtiendo tiempo y dinero en un canal en el que no vas a obtener resultados al no estar tu público objetivo.

1. Canales offline: televisión, radio, prensa, vallas publicitarias, eventos.
2. Canales online: página web, blog, redes sociales, email.

Planifica el tiempo y tus recursos: antes de desarrollar la estrategia que se va a seguir en el plan de comunicación, se debe tener en cuenta los recursos.

Se debe planificar el tiempo necesario para cada una de las acciones, el dinero que se va a invertir en el plan y todos los demás recursos que se pueden necesitar y se tienen disponibles.

También se debe seleccionar las herramientas que se van a utilizar para poner en marcha el plan de comunicación y monitorizar los resultados.

Desarrolla la estrategia que vas a seguir: después de todo el análisis, ya sólo queda elegir qué acciones se van a llevar a cabo para conseguir cada uno de los objetivos que se han fijado.

Evalúa y mide los resultados obtenidos: si no se mide, no se puede saber qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal.

Por ello, con cierta periodicidad (semanal, mensual o trimestral) deberás evaluar los resultados obtenidos y si se están consiguiendo los objetivos o hay que modificar la estrategia para conseguirlos (Raiola Networks, 2018).

Conclusiones

Al realizar el trabajo investigativo a través de la consulta a diferentes fuentes y autores se concluye que:

La comunicación es la trasmisión de información de manera verbal o no verbal que se transfiere de una persona a otra la cual se desarrolla mediante las ideas, hechos, pensamientos y mensajes. El proceso de la comunicación está integrado por diferentes elementos, el emisor, mensaje, el receptor y el contexto que es el ambiente o el lugar donde se desarrolla la comunicación.

Indicando los tipos de comunicación, mediante el cual se desarrolla el proceso comunicativo, tenemos: la comunicación interpersonal, intrapersonal, lingüística escrita, lingüística oral, además existe otro tipo de comunicación que es la no lingüística visual, no lingüística gestual y no lingüística acústica.

Identificando los elementos que integran la comunicación organizacional se define que los tipos de comunicación son: la comunicación externa e interna, que son las actividades efectuada para tener y mantener una relación con y entre sus miembros, se divide en estos tipos de comunicación, formal e informal, ya sea de manera descendentes, ascendentes, lateral u horizontal y diagonal, todos estos interactúan en la dinámica organizacional.

Describiendo las herramientas de comunicación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales estas se definen como los medios, tecnología y aplicaciones que se utilizan para desarrollar habilidades de dialogo, discusión e interacción en fin de comunicar la información.

Analizando la comunicación como herramienta para alcanzar las metas organizacionales se concluye que a través de ella se desarrolla las diferentes interacciones dentro de la organización, es decir la comunicación entre gerente y subordinados a nivel interno, con los proveedores y accionista de manera externa. Garantizando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Bibliografía

- Alberto, M. (20 de Noviembre de 2015). Que es un Plan Integral de Comunicación? Obtenido de Pmfuturo Comunicacion Integral: es una herramienta estratégica diseñada para iniciar, sostener y potenciar el éxito de nuestros clientes.
- Alles, M. A. (2007). Comportamiento organizacional. Buenos aires: Granica S.A.
- Anita. (s.f.). Unidad didactica 2. En Creando empresas (pág. 61).
- Bateman , T. S. (2009). Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo (Octava ed.). Mexico, DF: Mcgram-hill.
- Castro, A. D. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Bogota.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México, D.F.: Mcgram-hill.
- Com, S., Marel, M., y Ackerman , S. E. (2012). Introducción a la Comunicación (Primera ed.). Buenos Aires: Aula Taller.
- Favaro, D. A. (s.f.). Comunicación Organizacional Planificación de la Comunicación en Grupos y Organizaciones. Buenos Aires .
- Fernandez, C. C. (2009). La Comunicación en las Organizaciones (Segunda ed.). Mexico: Trillas.
- Franklin, E. B., y Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Mexico D.F: Pearson educación.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional (Primera ed.). Mexico: Red tercer milenio s.c.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., y Espinoza, J. d. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano (Primera ed.). Mexico D.F: Pearson Educacion.
- Hitt , M. A., Black , S., y Porter , L. W. (2006). Administración (Novena ed.). Mexico, DF: Pearson Educación.
- Landino , R. (2010). Comportamiento organizacional segundo cuatrimestre.
- Madrigal, B. E. (2009). Habilidades Directivas (Segunda ed.). Mexico D.F: Mcgram-hill.
- Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo (Decimotercera ed.). Mexico D.F: Mcgram-hill.
- Peirce , C. S. (s.f.). La ciencia de la Semiótica. Buenos Aires: Buena Vision.

- Plataforma del voluntariado de España. (s.f.). Elaboración de un plan de comunicación.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación (Primera ed.). Buenos Aires: Discorm .
- Robbins, S. P. (s.f.). Comportamiento Organizacional (Septima ed.). Mexico: Pretincehall hispanoamericana. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). Mexico D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). Administración (Decima ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación.
- Santos , D. V. (2012). Fundamento de la comunicación (Primera ed.). Mexico: Red tercer milenio s.c.

Webgrafía

- Adriana, M. (25 de Septiembre de 2020). Qué es la comunicación. Obtenido de Todamateria: <https://www.todamateria.com/que-es-la-comunicacion/>
- Aguado, C. (18 de Septiembre de 2018). Estrategias de Comunicación ante una crisis. Obtenido de Christina Aguado: <https://christinaaguado.wordpress.com/2018/09/18/estrategias-de-comunicacion-ante-una-crisis-2/>
- Alles, M. A. (2007). Comportamiento organizacional. Buenos aires: Granica S.A.
- Amayaco. (04 de Octubre de 2020). Bases de la comunicación asertiva. Obtenido de Amayaco: <https://amayaco.com/comunicacion-asertiva/que-es-la-comunicacion-asertiva#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20es%20un,respetuoso%20con%20las%20otras%20personas.>
- Anagrama. (07 de Octubre de 2020). Estrategias de relaciones públicas que benefician a tu marca. Obtenido de Anagrama: <http://anagramacomunicacion.com/en-nuestro-blog/las-cinco-acciones-de-relaciones-publicas-que-pueden-beneficiar-a-tu-marca/>
- Aston, A. (21 de Enero de 2020). Las 10 Mejores Herramientas De Comunicación Para Conversaciones En Equipo Más Comprometidas Y Efectivas. Obtenido de dpm : <https://thedigitalprojectmanager.com/es/mejores-herramientas-comunicacion/>
- Bembibre, C. (13 de 01 de 2015). Importancia del Símbolo. Obtenido de Importancia.org: <https://www.importancia.org/simbolo.php>
- Catañeda, C. (27 de Octubre de 2016). Herramientas de gestión de la comunicación para diversos tipos de crisis. Obtenido de Acerta: <https://acertacomunicaciones.com/herramientas-gestion-de-la-comunicacion-crisis/>
- Conexiónesan. (2020). 8 herramientas para potenciar tu comunicación interna. Obtenido de Herramientas de la comunicación en crisis: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/8-herramientas-para-potenciar-tu-comunicacion-interna/>

- Dinero. (07 de Julio de 2006). Estrategias de comunicación corporativa. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/estrategias-comunicacion-corporativa/34655#:~:text=Las%20estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20son,cambios%20graduales%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Hay%20diferentes%20modelos%20de%20comuni>
- El protocolo está de moda. (07 de Febrero de 2017). Las 5 Herramientas clave en las relaciones públicas. Obtenido de El protocolo está de moda: <http://www.elprotocoloestademoda.com/las-5-herramientas-clave-las-relaciones-publicas/>
- emprendepyme. (2020). Herramientas de comunicación externa. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/herramientas-de-comunicacion-externa.html>
- Eserp. (2020). Que es la comunicación corporativa. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-comunicacion-corporativa/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20corporativa%20es%20el,otras%20organizaciones%20p%C3%ABlicas%20y%20privadas.>
- Hernandez, E. (30 de Octubre de 2017). Comunicación Organizacional como factor de éxito en los resultados de la Empresa. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-organizacional-factor-exito-los-resultados-la-empresa/>
- Ignacio. (28 de 9 de 2020). Dominar los niveles de comunicación puede ser beneficioso. Obtenido de Niveles.Pro: <https://niveles.pro/comunicacion/amp/>
- Julián, L. (10 de Junio de 2018). ¿Que es una Estrategia de comunicación? Obtenido de Medium: <https://medium.com/@julianlopez/que-es-una-estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-210bf83c9e48>
- Madrigal, B. E. (2009). Habilidades Directivas (Segunda ed.). Mexico D.F: Mcgram-hill.
- Montiel, S. (04 de Mayo de 2017). Cómo elaborar un plan de comunicación paso a paso. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/marketing-digital/elaborar-plan-comunicacion-paso-paso>

- Pinto, M. (2019). Habilidades y Competencia de Gestion de la Información para Aprender Aprender en el Marco del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Obtenido de Alfin EEES: <http://www.mariapinto.es/alfineees/comunicacion/que.htm#:~:text=Se%20llam a%20herramientas%20de%20comunicaci%C3%B3n,%2C%20en%20definitiva %2C%20de%20informaci%C3%B3n.>
- Raiola Networks. (06 de Septiembre de 2018). ¿Cómo elaborar tu plan de comunicación? Obtenido de Raiola Networks: [https://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/#:~:text=Un%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,en lace%20al%20post%20de%20Bego\).](https://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/#:~:text=Un%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,en lace%20al%20post%20de%20Bego).)
- Ridriguez, D. (07 de Octubre de 2020). La Comunicación Organizacional. Obtenido de Gerencia Estratégica: <https://yelitzafatla.wordpress.com/gerencia-estrategica-en-la-comunicacion/>
- Ruiz, H. (2020). La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Empresas. Obtenido de <https://ruizhealytimes.com/sin-categoria/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas/>
- Runa. (20 de Diciembre de 2017). Herramientas para la comunicación organizacional. Obtenido de Runa: <https://runahr.com/recursos/hr-management/conoces-las-herramientas-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Serna. (2020). Herramientas de las relaciones publicas: el limite esta en la creatividad. Obtenido de <https://sernagr.com/herramientas-de-las-relaciones-publicas/>
- Vela, D. (23 de Enero de 2012). Cómo hacer un Plan de Comunicación 2.0. Obtenido de Dolores Vela: <https://www.doloresvela.com/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-20/>
- Xegmenta. (29 de Enero de 2020). Herramientas para optimizar la comunicación corporativa. Obtenido de Xegmenta: <https://xegmenta.com/herramientas-para-optimizar-la-comunicacion-corporativa/>