



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema  
Administración

Subtema  
La comunicación organizacional como herramienta administrativa

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

Autores  
Bra. Ana Lucrecia Bustamante Solís  
Bra. Bianca Nathalia Medina Chávez  
Bra. Nadia Elizabeth Morales

Tutora  
Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, 22 de febrero del 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración docente.....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades de la comunicación .....	4
1.1. Concepto de comunicación.....	4
1.2. Comunicación en las organizaciones avanzando en la historia .....	5
1.2.1. Teoría clásica .....	6
1.2.2. Teoría humanista .....	7
1.2.3. Teoría del comportamiento .....	8
1.2.4. Características de las teorías de la comunicación organizacional.....	9
1.3. Proceso de la comunicación .....	11
1.4. Funciones de la comunicación .....	13
1.5. Comunicación efectiva .....	14
1.5.1. Reglas para una comunicación efectiva .....	15
1.5.2. Herramientas para una comunicación efectiva .....	16
1.6. La comunicación como variable organizacional.....	17
1.7. Relación entre administración y comunicación .....	18
1.8. Redes de la comunicación .....	19
1.8.1. Red formal .....	20
1.8.1.1. Tipos de redes formales .....	20
1.8.2. Redes informales.....	22
1.8.2.1. Tipos de redes informales .....	22
1.8.2.2. Funciones de las redes informales .....	25
1.9. Barreras de la comunicación.....	26
1.9.1. Barreras físicas.....	26
1.9.2. Barreras semánticas .....	26

1.9.3. Barreras fisiológicas .....	27
1.9.4. Barreras psicológicas .....	28
1.9.5. Barreras administrativas .....	28
1.10. Estrategias para evitar las barreras de la comunicación .....	29
1.11. Requisitos que previenen las barreras de la comunicación .....	30
Capitulo dos: Comunicación organizacional.....	31
2.1. Definición de comunicación organizacional .....	31
2.2. La comunicación como parte del proceso administrativo.....	32
2.3. Características de la comunicación organizacional .....	32
2.4. Objetivos de la comunicación organizacional .....	33
2.5. Funciones de la comunicación organizacional.....	34
2.6. Tipos de comunicación organizacional .....	34
2.6.1. Comunicación interna .....	35
2.6.1.1. Importancia de la comunicación interna .....	35
2.6.1.2. Objetivos de la comunicación interna .....	36
2.6.1.3. Clasificación de comunicación interna.....	37
2.6.1.4. Funciones de la comunicación interna .....	37
2.6.1.5. Ventajas y desventajas de la comunicación interna .....	38
2.6.2. Comunicación externa .....	39
2.6.2.1. Tipos de comunicación externa .....	40
2.6.2.2. Objetivos de la comunicación externa .....	40
2.7. Diferencia entre la comunicación interna y la comunicación externa.....	40
2.8. Flujo de la comunicación en la organización.....	42
2.8.1. Comunicación vertical.....	42
2.8.1.1. Importancia de la comunicación vertical.....	43
2.8.2. Comunicación descendente.....	43
2.8.2.1. Medios más utilizados en la comunicación descendentes .....	44
2.8.3. Comunicación ascendente.....	44
2.8.4. Comunicación horizontal.....	45
2.8.4.1. Importancia de la comunicación horizontal.....	45
2.8.4.2. Diferencias de la comunicación horizontal y comunicación vertical.....	46

2.8.5. Comunicación diagonal o cruzada.....	48
2.8.5.1. Importancia de la comunicación diagonal.....	48
2.8.6. Comunicación escrita. ....	49
2.8.6.1. Características de la comunicación escrita .....	50
2.8.6.2. Tipos de comunicación escrita .....	51
2.8.7. Comunicación oral. ....	51
2.8.7.1. Características de la comunicación oral .....	52
2.8.7.2. Tipos de comunicación oral.....	52
2.8.8. Diferencia entre la comunicación oral y escrita.....	53
2.8.9. Comunicación no verbal .....	54
2.9. La comunicación en las organizaciones como respuesta a las dinámicas del entorno.....	54
2.10. Escenarios de la comunicación organizacional.....	55
2.10.1. Escenario físico .....	56
2.10.2. Escenario social.....	56
2.10.3. Escenario Institucional .....	57
2.11. Ventajas y desventajas de la comunicación en la organización.....	57
2.12. Comunicación interpersonal.....	58
2.12.1. Importancia de la comunicación organizacional e interpersonal.....	58
2.12.2. Diferencia entre comunicación organizacional e interpersonal .....	60
Capitulo tres: Políticas y estrategias de comunicación organizacional.....	61
3.1. Políticas de comunicación.....	61
3.1.1. Políticas de comunicación en una organización .....	62
3.2. Importancia de las políticas de comunicación en una organización.....	63
3.3. Elementos con que cuenta una política de comunicación organizacional .....	64
3.4. Estrategias de comunicación .....	65
3.5. Importancia de las estrategias de comunicación interna .....	66
3.6. Tipos de estrategias de comunicación interna .....	66
3.6.1. Estrategias de comunicación interna .....	67
3.6.1.1. Plan de comunicación como estrategia interna de una organización .....	67
3.6.1.2. Definición de plan de comunicación .....	67

3.6.1.3. Importancia del plan de comunicación como estrategia interna .....	68
3.6.1.4. Pasos para elaborar un plan de comunicación organizacional.....	68
3.6.1.5. Formato del plan de comunicación organizacional.....	70
3.6.1.6. Beneficios del plan de comunicación para las empresas .....	71
Conclusiones.....	72
Bibliografía .....	74

## Dedicatoria

Le doy gracias a Dios por este logro en mi vida, porque me dio la vida y las fuerzas necesarias para culminar mis estudios. A mi madre Ana Morales. Por todo su apoyo incondicional que me dio durante toda mi vida, los ánimos que me ha dado en momentos de angustia, por guiarme durante todo mi camino y por sus grandes esfuerzos que hizo para formarme hasta donde estoy. A mi otra madre Mabel Martínez. Por el apoyo que me ha dado durante estos años, por sus consejos día a día para poder llevar mi vida, porque es madre y amiga en momentos difíciles para mí. A mi padre Roberto Noguera. Por ser un ejemplo de padre, por su apoyo durante mi formación.

---

Bra. Nadia Elizabeth Morales

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación documental primeramente a Dios por ser mi guía y mi luz durante todo este tiempo y por permitirme culminar mi preparación profesional. A mis padres, hermano, tío, abuelos y demás familiares por apoyarme incondicionalmente en cada una de las etapas de mi vida y por motivarme en el logro de mis metas.

---

Bra. Ana Lucrecia Bustamante Solís

## Dedicatoria

Quiero dedicar este documento investigativo en primera instancia a Dios, ya que él sabe cuántas veces he querido renunciar, pero me ha dado la fuerza para continuar, en segundo lugar, a mi persona, porque si bien en la actualidad hay muchos medios que nos hacen más fácil el estudio, no ha sido fácil llegar hasta este punto y en tercer lugar a mis padres, ya que desde siempre me han animado directa e indirectamente a poder alcanzar este logro, los amo.

---

Bra. Bianca Nathalia Medina Chávez



## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, primeramente, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, a mis padres por enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento. Así como a todos los docentes por todo el conocimiento transmitido durante el trayecto del camino, en especial a nuestra tutora Lic. Silvia Mejía por toda su paciencia y atención al llevar a cabo nuestro seminario de graduación.

---

Bra. Nadia Elizabeth Morales

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por las fuerzas, sabiduría e inteligencia en el transcurso de mis estudios, y por haberme permitido culminar mi carrera satisfactoriamente. A mis padres, hermano, tío y abuelos por dedicarme su tiempo y por brindarme cada uno de sus consejos y ánimos en estos años de preparación. Así mismo agradezco a la UNAN Managua por darme la oportunidad de realizar mis estudios en sus instalaciones, a los maestros que con mucha dedicación impartieron sus conocimientos y me han formado para ser una profesional de la licenciatura de Administración de empresas.

---

Bra. Ana Lucrecia Bustamante Solís

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios que en sus planes de amor estaba que pudiese ingresar a la UNAN Managua, por darme el placer de ser parte de dicha alma máter y regalarme la satisfacción de en unos meses decir que soy egresada de dicha universidad, a Dios por ponerme en el camino a tantos maestros y compañeros, que si bien no todo fue felicidades, pero son más los buenos momentos, y a mis compañeras de trabajo Ana Bustamante y Nadia Morales, porque si bien jamás fuimos mejores amigas, pero hemos llegado juntas hasta este punto.

---

Bra. Bianca Nathalia Medina Chávez



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**

**Valoración docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

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

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que las bachilleres **Ana Lucrecia Bustamante Solís** carnet N° 17203654, **Bianca Nathalia Medina Chávez**, carnet N° 17202345 y **Nadia Elizabeth Morales**, carnet N°. 17201685. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Comunicación Organizacional”**, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 06 días del mes de diciembre del año dos mil veintiuno.

*Atentamente,*

---

**Msc. Silvia Mejía Rivera**  
**Tutora**  
**Seminario de graduación**

Cc: archivo

## Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema general la administración y como subtema la comunicación organizacional. Tiene como objetivo analizar la importancia de la comunicación organizacional como herramienta administrativa para el fortalecimiento de las relaciones humanas en el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

La comunicación organizacional es el proceso comunicativo que gestiona el intercambio de información interna y externa en las organizaciones y con todos los clientes o usuarios con los que se relaciona. La comunicación organizacional es un proceso importante en el contexto empresarial, permite mejorar la efectividad de la empresa por lo tanto los procesos y la información fluyen de manera adecuada. Dentro de ella se encuentra la comunicación interna siendo estas las acciones que fluyen dentro de las organizaciones con el fin de mantener motivado al personal.

Es importante contar con estrategias de comunicación dentro de toda organización, ayudan a planificar los objetivos y metas alcanzando el éxito de la empresa. Cabe recalcar que la aplicación de estrategias de comunicación fortalece las interacciones internas y externas, promoviendo el crecimiento individual y organizacional. Es fundamental que las empresas planteen de forma clara y precisa las políticas y planes de comunicación con el fin de generar un acuerdo para su cumplimiento por parte de todos los miembros de la organización.

La metodología empleada para la realización de este documento es de carácter documental, se extrajo información en diferentes libros, páginas Web, artículos electrónicos, referencias de seminarios de graduación, monografías y otros documentos relacionados al tema, todo esto basado en las normativas y pautas de seminario de graduación de la UNAN- Managua.

## Introducción

Este seminario de graduación tiene como tema general la administración el cual está conformado por el proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, que juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones. Dentro del proceso de dirección se encuentra el elemento de la comunicación, así pues se ha tomado como punto de partida desarrollarlo como subtema, debido a que es un componente esencial dentro de una organización.

El objetivo de esta investigación consiste en analizar la importancia de la comunicación organizacional como herramienta administrativa para el fortalecimiento de las relaciones humanas en el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Dicho esto la investigación se conforma de tres capítulos.

El primer capítulo abarca las generalidades de la comunicación, la definición que le confieren varios autores a la comunicación, avance de la comunicación a través de la historia, procesos y elementos de la comunicación, relación entre comunicación y administración, importancia de la comunicación organizacional e interpersonal, redes y barreras de la comunicación

En el segundo capítulo se presenta los aspectos de la comunicación organizacional, definición, la comunicación como parte del proceso administrativo, características, funciones, tipos de comunicación, flujos de la comunicación, escenarios de la comunicación organizacional, ventajas y desventajas de la comunicación organizacional.

Finalizando con el tercer capítulo se abordan las políticas y estrategias de la comunicación organizacional, definición de políticas de comunicación, importancia, el desarrollo de una política de comunicación en la organización, y elementos de una política de comunicación; de igual forma contiene la definición de estrategias de comunicación organizacional, tipos, e importancia de las estrategias organizacionales.

## Justificación

El presente trabajo de investigación documental se elaboró bajo el tema general la administración y como subtema la comunicación organizacional. La información que contiene este documento tiene como finalidad presentar aquellos aspectos principales de la comunicación organizacional mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos que aporten conocimientos al desarrollo comunicativo entre personas y las organizaciones

Desde el aspecto teórico, esta investigación permite conocer que la comunicación no solo es de carácter interpersonal, es decir, de persona a persona sino que diariamente los seres humanos se ven involucrados en .la comunicación intergrupala, organizacional y externa. Por esta razón, contar con buenas destrezas de comunicación es sumamente necesario para que su desempeño sea eficiente y se puedan cumplir las metas y objetivos propuestos.

Desde el aspecto práctico la información presentada en esta investigación ofrece a los estudiantes de Administración de Empresas y carreras afines, la importancia de aplicar políticas, estrategias y planes de comunicación en las organizaciones para que estas fortalezcan las interacciones internas y externas, promoviendo el crecimiento y desarrollo empresarial a corto y largo plazo.

La elaboración de este documento brinda la información necesaria y será de gran ayuda a los estudiantes universitarios que logren desempeñarse en una empresa. En la redacción se aplicaron las normas APA sexta edición, una vez que sean demostrados su validez y confiabilidad podrá ser utilizado como texto de consulta y antecedente para continuar con otros trabajos de investigación relacionadas al tema de estudio.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la importancia de la comunicación organizacional como herramienta administrativa para el fortalecimiento de las relaciones humanas en el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

### Objetivos específicos

1. Explicar las generalidades de la comunicación como un factor importante y necesario dentro del proceso administrativo que facilite el mejoramiento continuo del personal. y las organizaciones.
2. Identificar los tipos de comunicación que se pueden practicar en las organizaciones como parte de sus políticas que garanticen una comunicación efectiva.
3. Describir los tipos de estrategias y políticas de comunicación organizacional y su importancia para el desarrollo empresarial y desempeño de los colaboradores.



## Capítulo uno: Generalidades de la comunicación

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo (Aguilar, 2000, párr.1).

### 1.1. Concepto de comunicación

Etchevarne (1992) afirma que “la comunicación es un proceso vital de transparencia de información del emisor al receptor, tratando de influenciar en éste a los fines de compartir objetivos comunes” (pág.127).

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, p.308).

Delgado (2021) “La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. La palabra comunicación deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común” (pág.1).

## 1.2. Comunicación en las organizaciones avanzando en la historia

Dentro de este contexto es importante destacar que los primeros estudios en comunicación en las organizaciones nacieron a mediados del siglo XX desde disciplinas como la psicología industrial, la sociología y la administración (Goldhaber, 1989, pág. 223).

Las aptitudes comunicativas conseguidas por otras especies que antecedieron a los humanos aportaron el capital evolutivo cuya herencia se hizo posible la comunicación humana. Esas aptitudes se amplían y se modifican profundamente cuando resultan modeladas por la propia evolución de nuestra especie (Serrano, 2007, pág.1).

En el mundo administrativo han surgido teorías que intentan dar respuestas a los problemas organizacionales, mismos que con diferentes enfoques tratan de entender y describir los fenómenos que las afectan y como predecir futuros eventos, sin embargo, sus postulados podrían estar dejando de lado factores que inciden en el funcionamiento de una organización (Cárdenas, 2016, pág.94).

La comunicación empezó con el lenguaje y su habilidad para hacer posible la evolución humana. Los primeros seres humanos establecieron sus formas de comunicación a través de gritos siendo una forma altamente ineficiente para transmitir cantidades de información.

Los primeros indicios de comunicación escrita fueron los dibujos en cuevas, pertenecientes a la Era Paleolítica. Aunque las primeras formas de comunicación eran a través de la voz humana, en el año 3,200 A.C, la escritura fue inventada en regiones actualmente ubicadas en Iraq y Egipto. En china, fue inventada en el año 1,500 A.C y se conoce que otras civilizaciones americanas como los mayas inventaron sistemas de escrituras.

Los primeros mensajes eran escritos en pilares de piedra (petroglifos), a través de técnicas bastantes artesanales. Otros medios similares eran las tablas de madera y tatuajes. Otras formas de rudimentarias de comunicación eran las señales de humo, utilizadas principalmente por indígenas americanas para alertar peligro o provocar reuniones.

Los silbidos fueron usados como formas de comunicación en las islas canarias. Las aves mensajeras eran otra forma de transmitir mensajes entre personas que vivían en lugares lejanos. Fueron los griegos quienes utilizaron a estas aves mensajeras en el año 776 A.C para comunicar los resultados de sus olimpiadas.

Uno de los pasos más grande en el avance de la comunicación fue la invención de un alfabeto, el cual fue creado en una región donde actualmente se encuentran Israel y Líbano en el año 1,600 A.C.

En la antigüedad, muchas civilizaciones como la (Egipcia, Asiria, Persa, Romana y China), tuvieron sistemas postales eficientes para transmitir información entre sus regiones.

Con el avance del sistema de escritura, las personas, empezaron a escribir en papiros y papel. Sin embargo, los chinos inventaron el papel alrededor del año 200 D.C. este conocimiento pasó a ser parte de los árabes y en la Edad Media alcanzó Europa. Por último, otro antecedente importante es el envío de documentos y mensajes a través de personas entrenadas que recorrían a pie o a caballo largas distancias (SN, SF, párr.1-9).

### **1.2.1. Teoría clásica**

Se conoce como un eje principal de la administración del personal, la información se basa en la parte formal, no se da importancia a la comunicación sino a la información, se sigue una estructura por tal razón es formal, si existen cambios solo es a partir de mandos altos o direcciones no se toman en cuenta las opiniones de los operadores, al existir un conflicto se manifiesta un error en la misión, además tiene origen de comunicación descendente (Félix, 2014, pág.195).

Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, la organización debe limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas (Fisher, 1993, pág.197).

El primer esfuerzo para atender a los problemas organizacionales es a partir de los trabajos de Taylor en 1911 quien buscó darle solución a situaciones como prácticas de trabajos ineficaces, bajo rendimiento sistemático, antagonismo entre trabajador y patrón, entre otros problemas y pretendió una máxima prosperidad para el patrón y el trabajador, a través del máximo rendimiento del trabajador.

El segundo esfuerzo es la identificación de principios, la estructura y el funcionamiento de la organización; se refiere a la teoría clásica de Fayol en 1916. En ella misma se identifican en la organización seis operaciones o funciones, las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativa; proponiendo que de todas ellas, las operaciones administrativas son las que se debe de estudiar con detenimiento y las enuncia como prever, organizar, dirigir y controlar (Cárdenas, 2016, pág.96-98).

### **1.2.2. Teoría humanista**

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas (Seguridad Minera, 2016, pág.2).

Como dice su nombre se toma mayor importancia a la dimensión humana, en cuanto a los sentimientos y al nivel dentro de una estructura ya que existe mayor acercamiento hacia todos los empleado y sus opiniones, además se considera a la comunicación como relacional y no solo funcional, hay desarrollo en la comunicación interna, por lo tanto se evidencia comunicación descendente y horizontal esto quiere decir comunicación entre compañeros (Félix, 2014, pág.196).

El concepto del trabajador se transformó a partir de la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1946), ésta, resultó después de una serie de investigaciones en donde primero se estudió la fatiga y monotonía de los trabajadores, entre otros estudios relacionados con el bajo rendimiento laboral (Cárdenas, 2016, pág.98).

El trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión, los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional (Benoit, 1993, pág.548).

Fisher (1993) afirma “La perspectiva de las relaciones humanas reconoce el potencial de la comunicación descendente, ascendente y lateral para la administración eficiente del personal. Esto se ve como una forma de valorar el trabajo, fomento de la creatividad y la productividad” (pág.198).

### **1.2.3. Teoría del comportamiento**

La siguiente teoría que intenta explicar cómo funcionan las organizaciones es desde un enfoque del comportamiento, su principal exponente es Herbert A. Simón en 1982 la toma de decisiones es el punto medular en el estudio del comportamiento individual por su transcendencia en el comportamiento grupal. Quien toma la decisión, desde su ámbito jerárquico, debe tener una visión panorámica de las alternativas, considerar todas las consecuencias y realizar una evaluación comparativa, sin embargo, el conocimiento se considera imperfecto ya que solo se sabe parte de las condiciones que rodean su elección (Cárdenas, 2016, pág.100).

Para el enfoque humanístico la comunicación ha cambiado totalmente de rumbo, debido a la importancia que se le da a las relaciones humanas, a la información que pueden brindar los colaboradores y al enfoque del individuo en la organización, considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación, las prácticas de las relaciones humanas favorecen la expresión de los sentimientos, la escuela tiene por objetivo facilitar las comunicaciones.

Además se reconoce la comunicación no formal como conductos para información importante, la comunicación no es solo funcional sino también relacional, además comienza a desarrollarse una conciencia de la importancia de la comunicación organizacional (Suarez, 2015, pág.27-28).

Esta teoría reúne todas las anteriores, dando un paso a la gestión y desarrollo organizacional, proporcionando ímpetu a la comunicación organizacional para la toma de decisiones, cambios y mejoras a nivel de la organización (Félix, 2014, pág.197).

#### **1.2.4. Características de las teorías de la comunicación organizacional**

La teoría clásica se basa en la idea de que los empleados solo tienen necesidades físicas. Debido a que los empleados pueden satisfacer estas necesidades físicas con dinero, esta teoría enfoca únicamente en la economía de los trabajadores.

Debido a esta visión limitada de la fuerza laboral, la teoría clásica ignora las necesidades personales y sociales que influyen en la satisfacción laboral de los empleados.

Elton Mayo, intentó mejorar la satisfacción de los trabajadores al cambiar las condiciones ambientales, como la iluminación, la temperatura y el tiempo de descanso. Todos estos cambios tuvieron un efecto positivo. Intentó cambiar las variables que percibía que tendrían un efecto negativo en la satisfacción, como la duración de la jornada laboral y las cuotas. Lo que observó fue que, independientemente del cambio, bueno o malo, la satisfacción del trabajador siempre aumentaba.

Esto llevó a Mayo a concluir que el desempeño era resultado de la atención que los investigadores prestaban a los trabajadores.

Las organizaciones cada vez más complejas dieron lugar a intereses más humanos en el lugar de trabajo. El comportamiento humano y la satisfacción de las necesidades interpersonales de los humanos se hicieron más importantes para la administración. Un gerente que practica la teoría del comportamiento podría motivar el trabajo en equipo a través del fomento de un ambiente de colaboración (Corvo, S.F, 13-25). Ver tabla 1.1

Tabla 1.1.

Características de las teorías de la comunicación organizacional

<b>Teoría clásica</b>	<b>Teoría humanista</b>	<b>Teoría del comportamiento</b>
Comunicación muy informal	Comunicación informal e informal	Comunicación formal entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Comunicación vertical descendente	Comunicación descendente, ascendente y horizontal	Comunicación horizontal, vertical, interna y externa
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable según las demandas del contexto
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Necesidades parciales o totales de los empleados

(Fernández, 1986, pág.105).

### 1.3. Proceso de la comunicación

El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo (Robles, 2020, pág. 1).

Flores (1973) “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente, es un proceso” (pág.30).

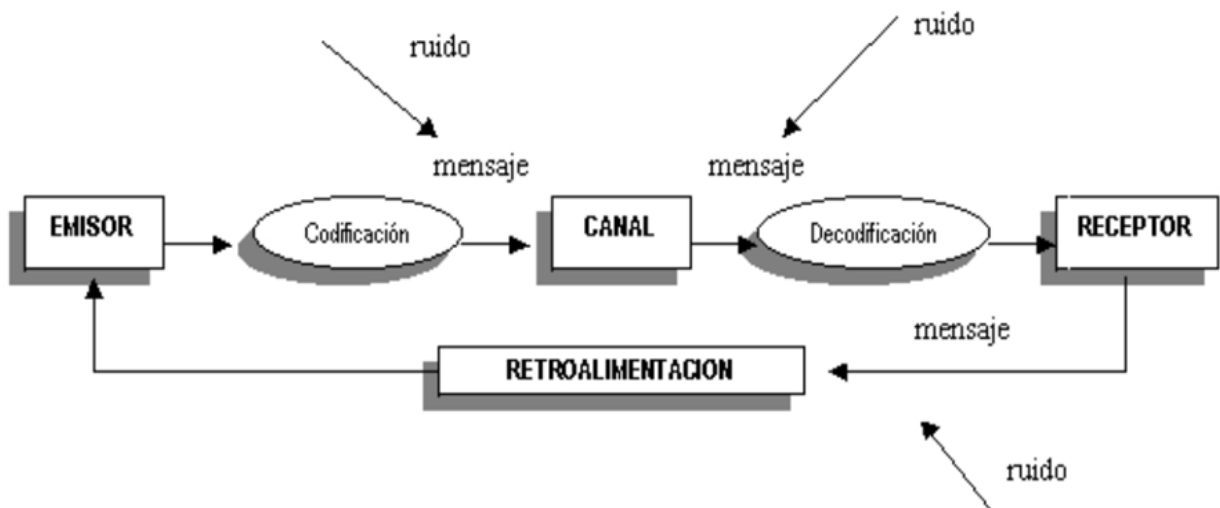
Por otro lado Chiavenato (2009) define las partes del proceso de comunicación de la siguiente forma:

1. La fuente, es cualquier individuo que desee transmitir un pensamiento o idea a otro individuo. Aplicado al contexto empresarial, puede tratarse del miembro de una empresa u organización, que necesite transmitir un mensaje, trátase de algún tipo de información, de alguna instrucción, de algún requerimiento, sean estos dirigidos hacia los clientes internos y/o externos.
2. El código, hace referencia a la forma en que se codificará dicho pensamiento, el cual conlleva la habilidad, la actitud, los conocimientos y el medio sociocultural. Aquí juegan un rol preponderante las habilidades de comunicación del individuo como por ejemplo hablar, escuchar y razonar. La especificidad del tema junto con las predisposiciones del individuo sobre éste puede afectar al mensaje con actividades, modulación de voz y ademanes.
3. El mensaje, es la información que se entrega al receptor, sea de manera exitosa o no y será todo lo que reciba: por ello, se afirma que es el producto real de la fuente codificadora que se refiere al emisor.
4. El canal, es el medio a través del cual viaja el mensaje. El contexto de la información influirá en el entendimiento del mensaje junto con las condiciones que se requieren para lograr ese objetivo.



5. El receptor, es el ente a quién se dirige el mensaje. La decodificación del mensaje requiere del uso de ciertas habilidades y destrezas por parte del receptor.
6. La retroalimentación, es la señal que dice si el mensaje logró su objetivo o no. Con la finalidad de medir la efectividad del mensaje, en la comunicación es importante recibir una respuesta del mismo
7. El ruido, son los factores que podrían causar distorsión en el mensaje y pueden presentarse en cualquier etapa de la comunicación (párr.8-14). Ver figura 1.1.

Figura 1.1. Proceso de la comunicación.



(Sánchez, 2013, párr.1).

#### 1.4. 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Información: la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (Ramírez, Alonso y Vega, 2020, p. 12-13).

Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben de ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben de ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro fases (Robbins, S.F, pág.284).

## 1.5. Comunicación efectiva

Castro (2020) dice que “la comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que conseguimos transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas” (pág. 1).

Según León (2006) “La adaptación flexible y coherente a las especificaciones del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz” (p.294).

Traverso, Williams y Palacios (2017) “La comunicación efectiva representa un elemento fundamental indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias” (pág.33).

La comunicación efectiva es aquella que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Es así como en los negocios cada vez más se desarrolla las habilidades de comunicación de los colaboradores. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje transmitido.

También se puede decir que la comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz, el arte de la comunicación efectiva es un aprendizaje que se adquiere fundamentalmente en el seno del hogar y en las instituciones educativas a las cuales las personas se hallan vinculadas y que posteriormente se desarrolla y se fortifica a través de vínculos laborales y afectivos a lo largo de la vida adulta (Traverso, P et al. 2017, pág.74-75).

La comunicación efectiva permite a los gerentes, directivos, y administradores gestionar sus funciones como: planificar, coordinar, direccionar y controlar su equipo de trabajo adecuadamente. Fomenta la motivación hacia los empleados acerca de las tareas o actividades que deben realizar, mejorando su rendimiento y retroalimentación (Rodríguez, 2016, pág.5).

Se define como el correcto y responsable uso de todos los elementos y canales de la comunicación. Esto implica no enviar mensajes contradictorios o ambiguos a una persona o grupo de personas que desestimen la imagen y el respeto del emisor. (Massis, M. y Ríos, 2020, pág. 10).

### **1.5.1. Reglas para una comunicación efectiva**

Según el tribunal de justicia de Puerto Rico (S.F) presentan veinte reglas para la comunicación efectiva para que las personas logren comunicarse adecuadamente entre sí:

1. Las acciones pueden hablar más que las palabras. La comunicación no verbal es igual o más importante que la comunicación verbal. Lo que hacemos y lo que decimos debe coincidir.
2. Aprender a escuchar.
3. Al comunicarse, ya sea al hablar o escuchar, se debe determinar lo que es importante y enfatizarlo. Asimismo, se debe identificar lo que no es importante y lo que sí es y tratar de verlo desde el punto de vista de la otra persona. Recordando que lo que es importante para una persona no necesariamente es importante otra.
4. Reconocer que cada evento puede verse desde diferentes puntos de vista y que su opinión no es la única.
5. Expresar las preocupaciones verbalmente; no dar por sentado que la otra persona está de acuerdo, en desacuerdo, etc., sin escuchar su opinión.
6. Aprender cómo estar en desacuerdo sin utilizar argumentos destructivos. Una conversación para hallar soluciones no debe convertirse en una discusión o un debate para ganar sobre el (la) oponente.
7. Comunicarse en un tono de voz adecuado sin anticipar conclusiones, cambios de temas o interrupciones continuas.
8. La comunicación debe ser tan positiva como sea posible. Reconocer y celebrar aquello que sea digno de celebrar.

9. Reconocer que los(as) miembros de su familia y compañeros(as) de trabajo conocen su carácter y conducta.
10. Ser realista y razonable.
11. Ser claro(a) y específico(a).
12. Ser abierto(a) y honesto(a) sobre sus sentimientos.
13. Aprender cuándo usar o no el humor.
14. Aceptar todos los sentimientos, ajenos y propios; trate de entenderlos.
15. Actuar con tacto, consideración y cortesía.
16. Expresar sus pensamientos y sentimientos sin discursos o discusiones.
17. Elegir el momento adecuado para comunicarse con otra persona.
18. Cotejar si el mensaje que quiere comunicar se ha entendido.
19. Evitar regañar constantemente y no busque las faltas de otras personas.
20. Estar atento(a) para no caer en juegos destructivos (pág. 1-2).

### **1.5.2. Herramientas para una comunicación efectiva**

La comunicación se considera como la herramienta principal dentro de las organizaciones, pues su sentido radica en la idea de generar cada vez más vínculos con las personas que hacen parte de una organización, de la misma manera en que se hace posible el intercambio de significados con sentidos entre las personas, así como también la participación y retroalimentación entre unos y otros (Díaz, Loaiza y Zambrano, 2009, pág.22).

Algunas herramientas que han desarrollado las organizaciones y que permite transmitir, motivar, informar y divulgar, son las siguientes:

1. Cartelera: este debe ser ubicado donde transite mayor parte de los empleados de la organización.
2. Correos electrónicos: esta es la herramienta usada por los funcionarios de la organización ya que es más rápido y confiable.
3. Intranet: a través de esta herramienta todos los miembros de la organización se mantienen totalmente informados.

4. Reuniones: permite la interacción de los funcionarios y distintas áreas de la empresa, permite un seguimiento en la gestión de la comunicación con los miembros de la organización.
5. Circulares: es un mensaje que se envía a toda la organización o a áreas específicas que están involucradas en el proceso a desarrollar.
6. Buzón de sugerencias: a través de esta herramienta los empleados pueden dar opiniones, sugerencias y propuestas objetivamente.
7. Videoconferencias: esta herramienta permite si hay funcionarios al momento de una reunión o capacitación se encuentra ausente evitando desplazamiento, tiempo y dinero.
8. Encuestas: con esta herramienta las organizaciones sabrán cual es la opinión de sus empleados y como se sienten dentro de ella.
9. Publicación institucional: con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, folletos internos en papel o digital, incluye datos de operatividad de la empresa como de los mismos empleados.
10. WhatsApp: permite la creación de grupos por medios determinados y así podrán mantenerse informados hasta de pequeños acontecimientos (Rodríguez, 2016, pág.7-8).

### **1.6. La comunicación como variable organizacional**

La comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no solo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos (Vargas, 2003, pág.117).

Según Gibson (1999) menciona “la gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, correos electrónicos y videos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado” (pág.417).

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas (Gonzales, Ruiz y Montiel, 2018, pág. 37).

### **1.7. Relación entre administración y comunicación**

La administración es muy importante en toda empresa u organización, ya que esta ayuda a dirigir, controlar y planificar los diferentes recursos con lo que cuenta dicha empresa, negocio u organización, cumpliendo de manera efectiva los objetivos planteados dentro de esta.

La administración es lo elemental en una empresa, sin ella no hay una dirección por dónde ir, es por ello que la comunicación es algo primordial para la gerencia. La comunicación es uno de los facilitadores más importante de las actividades administrativas. Sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias.

La comunicación es un medio, un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como el lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute con eficacia la organización administrativa, que la ejecución administrativa sea seguida con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad (Téllez y Pérez, 2012, pág. 4-5).

## 1.8. Redes de la comunicación

Fincowsky, F., Enrique B., Y Kriege, M (2011) “Las redes se definen como conjunto de individuos que se encuentran interconectados con otros mediante patrones de comunicación originados a partir de la convivencia y el trato cotidiano” (pág.241).

Ramos, Paredes, Terán, y Lema (2017) “En la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. A estas direcciones que toman los mensajes, las llamamos ´redes de comunicación” (pág. 24).

“Las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa” (Chirino, 2012, pág. 1).

Según Morales (2020) “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 (párr. 20).

La transmisión de información en las empresas se puede dar de variadas formas por las cuales deben fluir en las mismas hasta alcanzar a sus destinatarios, esto es a lo que se denomina redes de comunicación.

En la organización estas redes, permiten combinar las distintas direcciones que pueden tomar la información ascendente, descendente y horizontal.

Estas redes pueden ser tanto formales, es decir establecidas por la propia empresa como también pueden ser informales o generadas de forma espontánea entre los trabajadores.

En una pequeña organización las redes son sumamente sencillas, por lo que no se nota su presencia de manera considerable: sin embargo, en una organización de mayor magnitud, estas se tornan más complejas por el tamaño de la empresa (Traverso, P et al.2017, pág.39).



### **1.8.1. Red formal**

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificada en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización (Ramos, W et al, 2017, pág. 24).

La red 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).


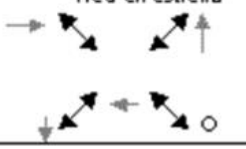

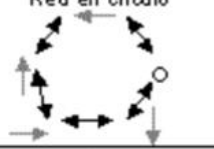

Traverso, P et al. (2017) “Las redes formales de comunicación son sistemas delineados por la gerencia que ponen de manifiesto quienes deben intervenir en la comunicación a fin de realizar una tarea” (pág.40).

#### **1.8.1.1. Tipos de redes formales**

1. Red en cadena: Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo, normalmente tiene lugar respetando la jerarquía empresarial.
2. Red en estrella: El individuo del centro se comunica con todos los demás (normalmente el jefe o responsable), es quien se encarga de transmitir la información. Resulta muy eficaz para tareas simples.
3. Red en ‘Y’: Este tipo de comunicación combina la red en cadena y en estrella. Resulta efectiva para llevar a cabo acciones complejas divididas en varias acciones simples.
4. Red en círculo: No existen comunicaciones transversales y la información circula libremente entre todos los miembros de la empresa. Ningún trabajador se encuentra aislado pero la comunicación es lenta. Se utiliza para solventar problemas complejos.

5. Red en vías múltiples: Permite a todos los miembros comunicarse. Otorga a los individuos una gran satisfacción en el grupo y un elevado sentimiento de participación (García, 2017, pág. 1). Ver figura 1.2.

Figura 1.2. Redes de comunicación formal

Redes de Comunicación Formal	
Tipos de Red	Características
<p>Red en cadena</p> 	<p>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea esta mejor informada</p>
<p>Red en estrella</p> 	<p>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás. resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p>
<p>Red en Y</p> 	<p>Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejando del centro se sienten frsutrados.</p>
<p>Red en círculo</p> 	<p>No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.</p>
<p>Red de vías múltiples</p> 	<p>Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>

(SN, SF, párr. 15).

### **1.8.2. Redes informales**

Es el intercambio de información que se establecen entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupen en ella. Esta comunicación informal cuando es negativa logra favorecer la fabricación de un clima toxico en las empresas.

Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera del equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que deben diseminar. (Ramos, W et al, 2017, pág. 24).

Barrera y Casanova (2015) definen a las redes informales “como aquellos canales que surgen de manera espontánea al interior de las organizaciones como fruto de las relaciones que las personas establecen con otras personas afines” (pág. 50).

#### **1.8.2.1. Tipos de redes informales**

1. Cadena en línea: La información en este tipo de red se transmite hasta que se llega a la última persona posible.
2. Cadena casual: En este tipo de red, la información es transmitida sin ningún tipo de orden y no se garantiza que pueda llegar a todos. Todo va a depender de la relación que exista entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.
3. Rumor: La información parte de un solo individuo y es quien se encarga de comunicar el contenido a todos los que le rodean. No se verifica el origen de la fuente y puede llegar a distorsionarse mucho el contenido real de la información (García, 2017, pág. 1).

Robbins (s,f) afirma que "El sistema formal no es la única red de comunicaciones en un grupo u organización, pues también hay una informal llamada rumores. Aunque los rumores sean informales, eso no quiere decir que no sean una fuente importante de información" (pág. 290).

Flores (1973) define "rumor como un medio de comunicación que pierde detalle de relato en detalle, y ganan otros. Hay quienes creen que las murmuraciones desempeñan una legítima función en el proceso comunicativo que tiene lugar en el trabajo" (pág. 74).

Matamoros y Hernández (2008) "El rumor tiene como característica fundamental que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente e inconscientemente" (pág.38).



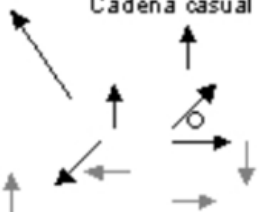
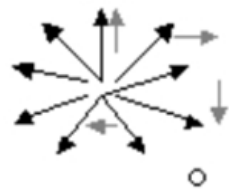
El rumor surge cuando existe duda respecto a la veracidad de la información pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor para convertirse en información formal.

Para que un rumor se propague requiere de varias condicionantes, primeramente que sea lógico para que caiga dentro de lo posible y siempre la duda, la segunda condición es que los receptores del rumor, que serán los encargados de propagarlo estén dispuestos a creerlo y como tercera condicionante es que tienen que circular dentro de un grupo de personas que puedan sentirse afectadas o involucradas en el (Homs, 1990, pág.99-100).

El rumor en una organización para que se logre presentar debe estar relacionado con la realidad que viven los trabajadores en dicha empresa para que este pueda tener lugar y pueda ser verdadero rumor hasta que no se compruebe o sea confirmado por la comunicación formal (Matamoros y Hernández, 2008, pág.39).

Los rumores tienen corta vida ya sea que se compruebe su veracidad y deja de ser rumor para convertirse en un hecho contundente o se compruebe su falsedad. Sino ocurre ni lo uno ni lo otro seguramente al perder el sentido de novedad, el rumor tiende a esfumarse (Homs, 1990, pág.101). Ver figura 1.3.

Figura 1.3. Redes de comunicación informal

Redes de Comunicación Informal	
Tipos de Red	Características
<p>Cadena en línea</p> 	<p>La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.</p>
<p>Cadena reticular</p> 	<p>Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.</p>
<p>Cadena casual</p> 	<p>La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.</p>
<p>Rumor</p> 	<p>Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.</p>

(SN, SF, párr.26).

### **1.8.2.2. Funciones de las redes informales**

Como muestran los ejemplos siguientes, no todos los mensajes informales son rumores huecos. La comunicación informal cumple con varias funciones útiles.

1. **Confirmar:** la comunicación informal muchas veces sirve de ayuda para ratificar mensajes de tipo formal. Usted probablemente habrá escuchado este tipo de confirmación: esta vez el jefe va en serio cuando dice que revisara las marcaciones de entrada y salida en biométrico, escuché que lo gritaba cuando pasé por su oficina.
2. **Expandir:** la comunicación informal cubre los espacios que dejaron los mensajes formales incompletos. Usted podía preguntarle un compañero de trabajo que tiene mucha experiencia: la invitación a la fiesta de la oficina dice ropa formal, ¿Quiere decir jeans y camiseta o saco deportivo y corbata?
3. **Acelerar:** con frecuencia, las redes informales se anticipan a brindar información que los canales formales. Por ejemplo, las personas hábiles para buscar trabajo muchas veces recurren a sus conocidos para saber si una empresa tendrá vacantes antes de que publique su oferta de empleos.
4. **Contradecir:** las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales. Un amigo de contabilidad podría comentarle que la fecha límite para las compras del año no es tan estricta como parecía en el memorándum reciente que el contralor envió.
5. **Circunvalar:** los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo. Su compañero de tenis, que trabaja en reproducciones, de vez en cuando podría darle un trabajo urgente en lugar de colocarlo en el último lugar en la línea de espera.
6. **Complementar:** la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal. Aun cuando parezca paradójico, muchas empresas elevan la comunicación informal a la categoría de política oficial, y fomentan los contactos francos entre personas de distintas partes de la organización (Traverso, P et al. 2017, pág.50-51).

## **1.9. Barreras de la comunicación**

Barreras de la comunicación hace referencia a aquellas perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar, de modo imprevisible, los mensajes transmitidos.

Generalmente, en el proceso de comunicación existe cierta cantidad de ruido, la señal transmitida puede sufrir pérdidas, distorsiones, interferencias, amplificaciones, reducciones, desvíos. Estos ruidos se dan en todo tipo de comunicación. (Fernández, 2004, pág. 45).

Las barreras de comunicación a como lo dicen los autores citados anteriormente no son más que las limitaciones que se pueden dar origen en cualquier fase del proceso destinado a comunicar algún mensaje y que ayudan a la deformación inesperada del mensaje que se quiere transmitir (Romero, 2009, pág.390).

### **1.9.1. Barreras físicas**

Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica (Chiavenato, 2009, pág.319).

Las barreras físicas, son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, la distancia entre las personas, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas (Bayer, 2005, pág.10-11).

### **1.9.2. Barreras semánticas**

La semántica es la ciencia del significado, en oposición a la fonética que es la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones). La barrera es el resultado de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos, los símbolos tienen muchos significados lo que obliga a elegir a uno de ellos (Bayer, 2005, pág.10-11).

Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica (Chiavenato, 2009, pág. 319).

“Este tipo de barreras se da, cuando el emisor puede emplear palabras con determinados significados pero el receptor puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje”(Fernandez y Prado, 2015, págs. 23-25).

### **1.9.3. Barreras fisiológicas**

Según Flores (1973) expresa “Las barreras fisiológicas se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso” (pág. 48).

Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales.). Por ejemplo de esta barrera podría ser el de un trabajador y que llegue alguna persona a pedirle información y no la puede dar bien porque tenga alguna incapacidad como el que no escuche o que no pueda ver (Fernandez y Prado, 2015, págs. 23-25).

(SN, SF) “Las barreras fisiológicas pueden resultar del estado físico del receptor. Por ejemplo, un receptor con audición reducida puede no captar la totalidad de una conversación hablada, especialmente si hay ruido de fondo significativo” (párr.13).



#### **1.9.4. Barreras psicológicas**

Flores (1973) destaca que las: “Barreras psicológicas parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimiento emotivos” (pág. 48).

El estado psicológico del receptor influirá en cómo se recibe el mensaje. Por ejemplo, si alguien tiene preocupaciones personales y tiene mucho estrés, puede estar más preocupado por sus preocupaciones personales y no ser tan receptivo al mensaje como su estuviera en un estado de calma. El manejo del estrés es una habilidad personal importante que afecta las relaciones interpersonales.

Las barreras psicológicas a la comunicación pueden ser el resultado de conflictos de personalidad, poco autocontrol, resistencia al cambio o falta de motivación. Los receptores eficaces deben siempre tratar de superar sus propias barreras psicológicas para facilitar la comunicación eficaz (SN, SF, párr.9-10).

#### **1.9.5. Barreras administrativas**

Flores (1973) manifiesta “Barreras administrativas se reflejan cuando la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación” (pág. 48).

Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales.

Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información. O por ubicación dentro de la organización, o por falta de información u otra desconocida, muchas personas entre directivos, los mismos subordinados y hasta los gerentes, desconocen aspectos de trámites o papeleos para determinada actividad o información que representen importancia para ellos mismos.

Nadie sabe qué hacer, que pasos seguir, a quién informar o con quién hablar para llevar a cabo alguna tarea relacionada con la parte administrativa de una organización en determina proceso inicial de trabajo. (Fernández y Prado, 2015, pág. 23-25).

Muchas empresas o instituciones pueden tener estructuras organizativas poco ordenadas o demasiado jerárquicas, también se consideran los sistemas de intercambio de información defectuosos, falta de supervisión o formación de personas implicadas, el filtrado de información confidencial, las brechas de comunicación entre jefes y empleados (SN, SF, párr.14).

### **1.10. Estrategias para evitar las barreras de la comunicación**

1. Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
2. Utilizar expresiones que faciliten la comunicación y evitar las que la obstruyen.
3. Mantener la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal.
4. Asumir una actitud de empatía con el interlocutor. "Ponerse" en el lugar del otro.
5. Escuchar con atención. (Escucha activa).
6. Aclarar las diferencias en las percepciones.
7. Utilizar la retroalimentación, para verificar la comprensión adecuada.
8. Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
9. Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.
10. Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones (S.N, 2016, pág. 1).

### **1.11. Requisitos que previenen las barreras de la comunicación**

La comunicación además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de sus gerentes y empleados. Es por ello que el comunicador debe cumplir, como mínimo con los siguientes requisitos para así establecer relaciones interpersonales, fructíferas y satisfactorias. Así mismo estos requisitos previenen las relaciones de la comunicación

Los requisitos más importantes son los siguientes:

1. Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible,
2. Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor
3. Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla
4. Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente
5. Utilizar la retroalimentación
6. Enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios
7. Comprender claramente la función de los papeles de comunicación en la interacción
8. Conocer los detalles de comunicación aplicables en su contexto,
9. Emplear canales alternativos y no olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor (Bayer, 2005, pág.15-16).

## **Capítulo dos: Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional analiza lo fundamental que es para las organizaciones la comunicación entre los empleados y usuarios de la empresa. La comunicación envuelve el intercambio de situaciones, conceptos, ideas, opiniones, entre dos o más personas; igualmente la comunicación organizacional implica interrelación mediante palabras, mensajes, símbolos, como medio o proceso de una organización para alcanzar los fines y metas propuestos (Zúñiga, 2017, pág.68).

### **2.1. Definición de comunicación organizacional**

Define la comunicación organizacional como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con su ambiente y del mismo modo, en el cual las subpartes de la organización se conectan entre sí y forman una red integral que fortalece el actuar corporativo (Goldhaber, 1994, pág.23).

Rodríguez (2016) “La comunicación organizacional es un proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos que se dan entre los actores de la organización y los diferentes públicos que tienen dentro de su entorno” (pág.4).

La comunicación en los seres humanos y en las organizaciones es fundamental, es el factor esencial que predomina en la gestión empresarial los clientes y empleados de las organizaciones se mueven en la medida de las comunicaciones que minuto a minuto reciben con respecto a su organización (Zúñiga, 2017, pág.70).

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1999, pág.11).

## **2.2. La comunicación como parte del proceso administrativo**

La comunicación es uno de los procesos que caracterizan a los seres humanos por lo tanto en todos los ámbitos de la actividad de las personas hay procesos de comunicación. En la vida empresarial es una herramienta fundamental que permite su desarrollo efectivo de las organizaciones en su interacción con el entorno (Rodríguez, 2016, pág.2).

Si bien la comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamientos e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas, además de buenas relaciones humanas. Toda comunicación implica transacciones entre personas, y se entiende como un proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra (Urquiza, 2016, pág. 1).

Castelblanco y Bonilla (2010) “La comunicación se concibe como agente que permite direccionar y gestionar estratégicamente las actividades de una organización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales” (pág.16).

La comunicación desde la etapa de dirección es importante debido a que la buena comunicación permitirá alcanzar los resultados esperados e irá de la mano con el proceso administrativo, tales resultado por supuesto le brindan cobertura al empleado no solo a través de la satisfacción de la productividad sino a través de una visión compartida de los propósitos de la organización, lo que hace ver al empleado la importancia que realmente tiene y así entender las actuaciones de quienes están arriba (Suarez, 2015, pág.17).

## **2.3. Características de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es la comunicación que se establece en las empresas. Son el conjunto de acciones voluntarias e involuntarias que hacen parte de la empresa. Trabajar en equipo, enviar un correo electrónico o realizar reuniones con los departamentos de cada área, son ejemplos de las dinámicas comunicativas que se pueden gestar en la organización (Ferrer, 2013, pág. 1).

Según Nosnik (1996) debe ser:

1. Abierta: tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
2. Evolutiva: hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
3. Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
4. Multidireccional: esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
5. Instrumentada: utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva (párr.8).

#### **2.4. Objetivos de la comunicación organizacional**

“La comunicación organizacional tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades” (Carrión, 2008, pág. 1).

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización. (S.N, 2017, pág. 1).

Según Briceño (2018) los objetivos de este tipo de comunicación son los siguientes:

1. Potenciar y mejorar la comunicación dentro de la organización.
2. Facilitar y mejorar la transmisión de los mensajes que se dan entre las personas que laboran dentro de una organización.
3. Expandir y consolidar de manera positiva la imagen de la organización.
4. Comunicar información general que esté actualizada.
5. Informar sobre la filosofía y valores de la organización (párr.12).

## **2.5. Funciones de la comunicación organizacional**

Entre las principales funciones de comunicación organizacional se encuentran las siguientes:

1. Informativa: es necesaria que la información llegue a todos los destinatarios pertinentes para que la comunicación sea útil. A nivel interno de la organización la función informativa es importante para que los empleados desarrollen su trabajo de manera eficiente y correcta. A nivel externo permite a los clientes a tener conocimientos de las gestiones, productos, servicios y tramites de las organizaciones.
2. Explicativa: a través de esta función las personas pueden entender las razones por las cuales se toman decisiones y estrategias en la organización, y también para mantener el trabajo alineado con los objetivos organizacionales.
3. Interrogativa: permite la interacción éntrelos equipos de trabajo para clarificar y retroalimentar los procesos a través de preguntas y solicitudes de información, así como también promueve el dialogo entre los participantes.
4. Apelativa: con esta función el emisor busca obtener una respuesta o reacción concreta del destinatario (“Editorial Grudemi”, 2018, párr.11-15).

## **2.6. Tipos de comunicación organizacional**

Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos (Equipo, 2008, p. 5).

### **2.6.1. Comunicación interna**

Fernández (2009) “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” (pág. 12).

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 (Paz, 2012, pág.72).

Traverso, P et al. (2017) “Son las acciones que fluyen al interior de las organizaciones y que persiguen como fin principal mantener motivado al personal promoviendo unión, comunicación y el logro de los objetivos organizacionales” (pág.21).

#### ***2.6.1.1. Importancia de la comunicación interna***

Es un factor indispensable para lograr el beneficio de todos y el cumplimiento de las metas establecidas en una empresa. Asimismo, el objetivo último en una organización empresarial, es la creación de valor los agentes empleados para este fin son seres humanos con todas las ventajas e inconvenientes que ello conlleva.

A nivel humano los miembros que forman parte de una empresa necesitan encontrarse en un ambiente favorable y positivo en relación a motivar a los empleados, debido a que su importancia busca dar respuesta a las nuevas necesidades que se presenten en la empresa; añadiendo que un empleado motivado puede producir más.

La comunicación interna es uno de los principales funciones encargadas de crear ese clima en el cual el desarrollo de los empleados sea los mas satisfactorio posible. (Zambrano, 2018, P. 24-25).



La comunicación interna es clave para las empresas. Transmite a los empleados los objetivos de la organización, alineando los trabajadores a la filosofía de la compañía, aumentando su motivación y, en última medida, reteniendo talento.

Por el contrario, cuando una compañía no tiene asentada una buena política de comunicación ni los canales adecuados para hacer llegar a los empleados una información clara y veraz, los trabajadores se sienten desinformados y desconectados, produciéndose una clara rotación del talento humano de la compañía. (Martínez, 2020, pág. 1).

García (2012) afirma:

La comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circula la información y se relacionan los colaboradores, los jefes y gerentes, pero no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continua y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa (p.128).

### **2.6.1.2. Objetivos de la comunicación interna**

1. Dar claridad y transparencia al proyecto de la empresa, difundiendo entre los trabajadores los planes y las acciones que se van a poner en marcha, en qué parte del camino se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige. En definitiva, acercar la información al trabajador, una información que éste no sabe de muchas veces en donde buscar.
2. Fomentar la participación diaria del trabajador.
3. Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes, provocando que aúnen sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos.
4. Marcar, rehacer o reformar la forma de realizar las cosas en la organización.
5. Superar la resistencia al cambio, en el caso de que exista.
6. Fomentar el sentido de pertenencia a un equipo, a una organización.
7. Focalizar la atención en aquellos aspectos que la organización considere más relevantes.

8. Facilitar las actuaciones de la empresa, al punto de que los trabajadores entiendan y acepten las políticas y objetivos de la misma
9. Proporcionar señales de alerta ante conflictos potenciales, de manera que se les pueda dar solución de una forma más fácil y rápida (Zambrano, 2018, pág. 24-25).

#### **2.6.1.3. Clasificación de comunicación interna**

1. Comunicación formal: es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.
2. Comunicación informal: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentro en los pasillos, baños, cafeterías, y ascensores). La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por ejemplo, un desayuno de trabajo es una reunión informal ya que proviene de un responsable de la empresa quien está comunicando formalmente algún tema (Miranda y Pastor, 2015, p. 46).

#### **2.6.1.4. Funciones de la comunicación interna**

1. Investigar: con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiada.
2. Orientar: logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales.
3. Animar y coordinar: debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados.
4. Organizar campañas: como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados.

5. Formar: capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de las organizaciones (Gonzales, Ruiz y Montiel, 2018, pág. 33-34).

#### ***2.6.1.5. Ventajas y desventajas de la comunicación interna***

Las ventajas de la comunicación interna son las siguientes:

1. Establece excelentes relaciones humanas entre el personal de la empresa.
2. Se logra dar un sentido humano a la administración.
3. Adquisición de aprecio, gratitud y respeto de las personas.
4. Brinda un registro, referencia y protección legal con respecto a lo que se va a comunicar.
5. Promueve la aplicación uniforme de procedimientos y normas.
6. Disminución de los costos de comunicación.
7. Se evita la distorsión de mensajes.
8. Vinculación con diferentes áreas de trabajo.

Las desventajas son las siguientes:

1. Flujo lento de la información.
2. Filtración de información condicional.
3. Ruido en la comunicación de la empresa.
4. Puede haber tendencia en desarrollar circuito cerrados.
5. Baja productividad.
6. Sobrecarga de la información.
7. pérdida del tiempo.

Problemas sobre especialización (Cali, 2019, párr.5-6).

### 2.6.2. Comunicación externa

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.

Aunque está vinculada a departamentos tales como gabinetes de prensa o de relaciones públicas o al de comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización (Equipo, 2008, pág. 5-6).

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 (Paz, 2012, pág. 71).

Traverso, P et al. (2017) “Se denomina así a todo tipo de comunicación dirigida al público externo, cuyo objetivo principal es preservar las relaciones públicas y potencializar la imagen de la organización” (pág.22).

Bayer (2005) “Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a promover sus productos y servicios” (pág.7).

### **2.6.2.1. Tipos de comunicación externa**

1. Comunicación comercial dirigida a vincularse con clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación
2. Comunicación pública que comprende las obligaciones con el gobierno como son los pagos de impuestos, regímenes laborales, normas ambientales (Vargas, 2019, pág. 29).

### **2.6.2.2. Objetivos de la comunicación externa**

El objetivo fundamental de la comunicación externa es proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa; la misma está dirigida a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización tales como: los distribuidores que el autor los denomina clientes intermedios, los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales (SN, 2008, pág. 22-23).

El objetivo de la comunicación externa es informar desde la empresa hacia la opción pública. No importa cuál sea el enfoque que una empresa adopte sobre la comunicación externa siempre debe incorporar "el estilo de la empresa", su cultura empresarial, lo que la distingue de las demás. (Ponce, 2004, pág. 31).

## **2.7. Diferencia entre la comunicación interna y la comunicación externa**

La principal diferencia posiblemente sea el destinatario de los mensajes de una u otra. A grandes rasgos, y tratando la información como un producto, podríamos decir que los clientes de la comunicación interna son todos los agentes que componen la organización, altos directivos, mandos intermedios, y todos los empleados de la misma. Se trata de crear un clima favorable de trabajo y establecer los canales de comunicación necesarios para interconectar a todos los integrantes de la empresa. Los mensajes deben circular por toda la compañía y llegar a aquellas personas que necesiten de esa información.

Por otro lado, el público al cual se dirige la comunicación externa son todos aquellos que rodean a la empresa, el entorno con el que interactúa la organización. Es un proceso en el que se relaciona a los miembros de la compañía con los elementos que les rodean.

Es como su propio nombre indica, el proceso de transmisión de la información desde dentro de la empresa hacia el exterior (marketing, publicidad, relaciones públicas (Gutiérrez, 2014, pág. 9). Ver tabla 2.2.

Tabla 2.2.

Diferencia entre comunicación interna y comunicación externa

<b>Comunicación interna</b>	<b>Comunicación externa</b>
Ocurre entre miembros del personal de un mismo negocio, marca, organización o empresa.	Tiene lugar entre una organización, negocio, marca, empresa u organización externa
Transmisión de información entre diferentes departamentos y unidades comerciales	Mantiene relación con terceros
Informal y formal	Formal
Ocurre dentro de la organización	Ocurre fuera de la organización

(S.N, S.F, párr. 3)

## **2.8. Flujo de la comunicación en la organización**

Graverán (2017) define “Los flujos de comunicación no es más que la dirección que toman los procesos comunicativos en una institución, la trayectoria por la cual llegará el mensaje al receptor deseado en relación con el objetivo que persiga” (pág.50).

Por lo tanto, el flujo de comunicación tiene que ser visto como un proceso en el cual intervienen factores, tales como la cultura, los valores, el diseño, los medios, los procesos, y de las personas a las cuales están dirigidos los mensajes.

Donde se toma en cuenta que estas personas son públicas que interactúan, que afectan y son afectados por la organización y que esta relación depende de si se encuentran participando al interior de la organización, en cuyo caso son además socios y agentes morales, o si están ubicados fuera de la institución (Castellano, Penso y Fernández, 2014, pág. 112).

### **2.8.1. Comunicación vertical**

Andrade (2005) “La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en sentido opuesto” (pág. 18).

Peiró (2021) define “La comunicación vertical es aquella que se manifiesta entre los cargos superiores y los inferiores de una empresa. Puede iniciarse desde los altos cargos hasta los trabajadores que ocupan los departamentos más inferiores o a la inversa” (pág. 1).

Silva (2021) afirma “La comunicación vertical se vale del uso de llamadas telefónicas, emails y reuniones para transmitir grandes volúmenes de información en poco tiempo” (párr. 22).

La comunicación vertical permite identificar y adecuar las expectativas sobre los trabajadores, puntualizando y clarificando lo que deben hacer, cómo lo deben hacer y qué espera la organización de cada uno de ellos.

Una adecuada comunicación vertical favorece la implementación de estilos de dirección adecuados que, a su vez, garantizan el cumplimiento de los objetivos y favorecen la motivación e implicación de los trabajadores (S.N, 2019, párr.4-5).

#### **2.8.1.1. Importancia de la comunicación vertical**

Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: Instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados. (Alvarado, 2010, párr.10).

#### **2.8.2. Comunicación descendente**

Merlo, Martínez y Cortez (2018) afirman “La comunicación que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencia tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa” (pág.40).

Según Davilaf (2017) manifiesta:

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

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica (pág. 1).

Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir (Miranda y Pastor, 2015, pág.42).



### **2.8.2.1. Medios más utilizados en la comunicación descendentes**

Davilaf (2017) manifiesta los medios más utilizados en la comunicación descendentes:

1. Memorándum
2. Cartas
3. Informes
4. Manual de operaciones
5. Folletos
6. Publicaciones internas
7. Balance social
8. Correo electrónico
9. Intranet (pág. 1)

### **2.8.3. Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos (Guzmán, 2012, pág. 75).

Según Merlo, K et al (2018) manifiestan:

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplirlas metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; en estas situaciones que los encargados de estas áreas por temor, conveniencia, respeto a los niveles superiores demandado, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros y desempeño (pág.41).

Miranda y Pastor (2015) “Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas” (pág.43).

#### **2.8.4. Comunicación horizontal**

En una organización la mayoría de los mensajes se dan de manera horizontal, es decir aquella interacción que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, este tipo de comunicaciones se realiza con el fin de mantenerse, valga la redundancia, comunicados en las operaciones diarias de la misma organización (Chiavenato, 2009, pág.315).

Paz (2012) define “La comunicación horizontal como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (pág.76).

Miranda y Pastor (2015) “Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización” (pág.43).

##### ***2.8.4.1. Importancia de la comunicación horizontal***

Martínez y Nosnik (1988) La importancia de esta es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo (pág. 56)

#### **2.8.4.2. Diferencias de la comunicación horizontal y comunicación vertical**

La comunicación vertical es aquella que se pone en práctica entre los cargos superiores y los empleados subordinados dentro del contexto empresarial. Puede darse de forma ascendente o descendente. Por otro lado, la comunicación horizontal es la que se lleva a cabo entre trabajadores de similar nivel jerárquico.

La comunicación vertical es aquella que se manifiesta entre los cargos superiores y los inferiores de una empresa. Puede iniciarse desde los altos cargos hasta los trabajadores que ocupan los departamentos más inferiores o a la inversa.

La comunicación horizontal es aquella que se pone de manifiesto entre los trabajadores que ostentan un cargo de igual importancia, aunque estén en distintos departamentos

Entre las principales diferencias que existe entre la comunicación vertical y horizontal son las siguientes:

1. En la comunicación vertical los trabajadores se sienten integrados y escuchados. Esto puede ayudar a que el clima laboral sea mucho más positivo.
2. Cuando se trata de una empresa grande la comunicación horizontal es útil para fortalecer los grupos (Peiró, 2021, 1-7). Ver tabla 2.3

Tabla 2.3.

## Diferencias de la comunicación horizontal y vertical

<b>Comunicación horizontal</b>	<b>Comunicación vertical</b>
No hay tantas distorsiones o equivocaciones en el mensaje. Al tener el mismo rango dentro de la empresa hay una comunicación más natural, incluso a veces informal ya que el emisor y el receptor tienen la misma posición laboral	Los altos cargos de una empresa y los empleados subordinados se comunican.
Existe mayor dinamismo, la comunicación es más inmediata y eso genera una cooperación mayor entre los trabajadores	El mensaje puede ir hacia arriba o a la inversa.
Permite una buena coordinación entre departamentos de similar rango que ocupan posición en el organigrama de la empresa.	Permite dar voz a los empleados con menor rango y exponer sus sugerencias, opiniones, y colaborar en la resolución de problemas.

(Peiró, 2021, párr. 5).

### **2.8.5. Comunicación diagonal o cruzada**

Guzmán (2012) “La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía” (pág. 77).

Marriner (2009) “De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo” (pág. 11).

Según Ramírez, Alonso y Vega (2020) afirman:

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 (pág.42).

Miranda y Pastor (2015) “Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación” (pág.43).

#### ***2.8.5.1. Importancia de la comunicación diagonal***

Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso (Paz, 2012, p. 77).

Según Andrade (2005)

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho a este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias, especialidades, áreas, niveles y funciones (pág. 18).

Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laboriosa (Marriner, 2009, pág. 11).

#### **2.8.6. Comunicación escrita.**

Según Robbins (S.F) “La comunicación escrita son memorandos, cartas, correos, fax, publicaciones de las organizaciones, noticias de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras” (pág. 287).

King (2012) afirma “La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual” (pág. 1).

Según Merlo, K et al (2018):

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir (pág.44).

La comunicación escrita se hace más dinámica cuando se asemeja a la oral, como en el caso de las cartas personales y de los mensajes a través de la computadora, en los que escribimos casi igual que como hablamos.

La comunicación escrita sólo utiliza signos lingüísticos para denotar “expresiones” o “estados de ánimo”; tiene una estructura gramatical; por lo tanto, tiende a ser más formal que la hablada. Cuanto más conocimiento haya del lenguaje y su gramática, mayor será la probabilidad de redactar o escribir correctamente (Fonseca, Correa, Pineda y Lemus, 2011, pág. 13-14).

#### ***2.8.6.1. Características de la comunicación escrita***

1. Requiere de habilidades de lecto-escritura: Los participantes del proceso comunicacional tienen que saber leer y escribir en la lengua (idioma) en la que se transmite el mensaje para poder emitirlo, recibirlo y responderlo, si fuera el caso.
2. La retroalimentación no es inmediata: A diferencia de la comunicación oral, en la comunicación escrita el proceso no ocurre en tiempo real, por lo que la respuesta del receptor puede tardarse, y en ocasiones ni siquiera hay respuesta.
3. Es permanente: La comunicación escrita permanece en el tiempo, ya que es un registro en sí misma y durará tanto como el soporte físico que la contiene. Un libro, una carta, un correo, un mensaje instantáneo permanecerán allí mientras no sean destruidos, borrados, alterados.
4. Requiere planificación: La comunicación escrita implica una organización y jerarquización de ideas para que el mensaje pueda transmitirse correctamente. (Delgado, 2021, P. 1).

### **2.8.6.2. Tipos de comunicación escrita**

Actualmente, estos son algunos de los tipos de comunicación escrita más comunes:

1. Correo electrónico.
2. Libros (impresos y electrónicos).
3. Documentos legales.
4. Periódicos (impresos y digitales).
5. Páginas web (informativas, de entretenimiento, personales) (Delgado, 2021, p. 1).

### **2.8.7. Comunicación oral.**

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral (King, 2012, pág. 1).

El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupos y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral, la ventaja de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación (Robbins, S.F, pág. 286).

Según Merlo, K et al, (2018) algunos ejemplos de la comunicación oral son:

1. Conferencias: se expone algún tema en particular
2. Juntas y asambleas
3. Videoconferencias: se comunican de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad con el fin de exponer la situación del área determinada
4. Servicio telefónico: se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo (pág.45).



La comunicación oral tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante. La entonación de la voz, la gesticulación y los movimientos ayudan a interpretar con más exactitud el significado de los mensajes; lo apoyan y complementan. (Fonseca, S et al, 2011, pág. 14).

#### **2.8.7.1. Características de la comunicación oral**

1. Es efímera: Si no quedan registros (grabaciones de audio, por ejemplo), el mensaje puede perderse o tergiversarse. La comunicación termina cuando los sonidos emitidos por la voz en forma de palabras dejan de escucharse.
2. Depende del lenguaje oral: Por lo tanto, el aparato fonador, responsable de la voz, debe funcionar de manera óptima en términos de tono, volumen, velocidad, pausas, etc. Lo mismo ocurre con el sistema auditivo, ya que es el responsable de recibir el mensaje.
3. El proceso comunicacional ocurre en tiempo real: El emisor puede obtener una respuesta inmediata de su receptor, lo cual incluye la retroalimentación o feedback.
4. Puede apoyarse en otros recursos para complementar la comunicación: El lenguaje corporal, los gestos, muecas, sonidos onomatopéyicos e incluso la apariencia del emisor pueden servir para darle mayor énfasis al mensaje (Delgado, 2021, pág. 1).

#### **2.8.7.2. Tipos de comunicación oral**

1. Comunicación oral espontánea: Es el tipo de comunicación que tenemos la mayor parte del tiempo. Ocurre cuando el emisor envía un mensaje de manera no deliberada a un receptor y este le responde. Generalmente se utiliza para comunicar ideas, reflexiones o estados de ánimo.
2. Comunicación oral planificada: Es el tipo de comunicación que, por su naturaleza, requiere una estructura previa. La planificación del mensaje y del proceso comunicacional puede tener objetivos informativos, de entretenimiento,

e incluso personales, pero siempre tendrán una pauta con un inicio y un fin determinado. La comunicación oral planificada puede ser: Unidireccional: (cuando un emisor se dirige a un receptor o grupo de receptores). Multidireccional (cuando los roles de emisores y receptores no son estáticos, sino que se van intercambiando continuamente) (Delgado, 2021, pág. 1).

### 2.8.8. Diferencia entre la comunicación oral y escrita

La distinción entre comunicación oral y escrita tiene que ver con los medios que se utilizan para expresarse, con la posibilidad de recibir un *feedback* o respuesta del interlocutor y con la naturaleza efímera o permanente de dicha comunicación, entre otras diferencias (Delgado, 2021, P. 1). Ver tabla 2.4.

Tabla 2.4.

Principales diferencias entre la comunicación oral y escrita.

<b>Comunicación oral</b>	<b>Comunicación escrita</b>
Se establece por la palabra hablada	Se establece por la escritura
Su base es el dialogo	Su base es el texto
El mensaje desaparece al emitirse	El mensaje permanece al emitirse
Se utiliza el lenguaje gestual	Se utiliza la gramática y figuras retóricas
Espontanea	Reflexiva
Unidireccional o multidireccional	Unidireccional
Es necesario saber hablar para comunicar un mensaje y oír para recibirlo	Es necesario saber escribir para emitir un mensaje y leer para recibirlo

(Ayala, 2020, Párr. 4)

### **2.8.9. Comunicación no verbal**

Según Robbins, (S. F) Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos el componente no verbal es todo el mensaje, por ejemplo, en un bar de solteros un atisbo, una mirada, una sonrisa, un pliegue del ceño y un movimiento provocativo del cuerpo comunican un significado.

Por todo lo anterior, ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, que abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y receptor (pág.288).

S. N (2013) manifiesta:

La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se incluyen tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son también comunicaciones.

En las organizaciones las comunicaciones no verbales se dan por las asignaciones de espacios físicos, la manera en que se sienta las personas en las juntas, la forma como se visten (pág. 9).

### **2.9. La comunicación en las organizaciones como respuesta a las dinámicas del entorno**

Merlo, K et al (2018) afirman el aporte de la comunicación en las organizaciones, como proceso estratégico va más allá del intercambio de mensajes, sus propósitos son facilitar la relación de la organización con su entorno; apoyar los procesos de mejoramiento continuo; posibilitar el conocimiento de los intereses y expectativas quienes sus grupos de interés; fomentar el dialogo, construir vínculos fuertes y duraderos con estos públicos (pág.37).

Según Goldhaber (2015)

La comunicación en las organizaciones, entendida como proceso planeado y articulado con objetivos organizacionales, ofrece elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno y convertir en valor, intangible como la información y las relaciones.

Desde un enfoque tradicional, esta comunicación se concibe como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; implica además de propósitos y medios, personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (pág.22-23).

Por otra parte, Merlo, K et al, (2018):

La comunicación en las organizaciones impulsa la generación de intangibles (clima, cultura, identidad, imagen); permite la movilización de sus miembros en torno a sus valores corporativas y creencias, sirve para desplegar la estrategia en todos los niveles, buscando que sea ejecutada y llevada a cabo con éxito, dado que la estrategia organizacional solo es válida en tanto tenga impacto al interior como al exterior de la organización, la comunicación se convierte en acción clave para dicha articulación (pág.38).

## **2.10. Escenarios de la comunicación organizacional**

Sepúlveda (2019) define “Un escenario o contexto, se refiere a un elemento en donde ocurren sucesos y circunstancias. Estos pueden afectar al emisor o receptor cuando el mensaje está siendo emitido o interpretado” (pág. 1).

En general el proceso de la comunicación se integra por elementos como el emisor, receptor, señales, mensaje, código canal y contexto o escenario. También hablar de un escenario o contexto, se refiere a un elemento en donde ocurren sucesos y circunstancias.

Estos pueden afectar al emisor o receptor cuando el mensaje está siendo emitido o interpretado. En el caso de los escenarios de la comunicación organizacional estos engloban tres que son el físico, social e institucional (Sepúlveda, 2019, pág.5).

### **2.10.1. Escenario físico**

Andrade (2005) “Escenario físico, que se divide en interno (distribución del espacio, elementos decorativos, condiciones de iluminación, limpieza y temperatura) y externo (localización, fachada, tamaño)” (P. 39).

Sepúlveda (2019) define “Se consideran todos los elementos decorativos de la organización, así como los informativos” (p. 1).

Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “solo personal autorizado” (González et al. 2018, pág. 39).

### **2.10.2. Escenario social**

Escenario social, en el que se incluyen factores que tienen que ver con las personas (aparición física, arreglo personal, pautas generales de comportamiento verbal y no verbal) y con las relaciones entre ellas, tales como rituales (de interacción, de iniciación, de pasaje y de terminación), ceremonias de diferente tipo, grado de formalidad o informalidad en el trato, manejo de los roles y del status, o protocolos de trabajo, como por ejemplo comportamiento en las juntas (Andrade, 2005, p. 39).

Sepúlveda (2019) “El escenario social incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y su interacción. En este caso pueden ser los papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral” (p. 1).

Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro de una reunión laboral. (Gonzales, K et al, 2018, pág. 39).

### **2.10.3. Escenario Institucional**

Escenario institucional, que tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios: elementos gráficos (logotipos, colores, tipografía, dibujos, figuras, personajes, mascotas, banderas), lingüísticos (slogans, frases, palabras clave, historias o parábolas), y musicales (jingles, himnos) (Andrade, 2005, pág. 39)

El escenario institucional se relaciona con los mensajes que la organización emite a sus miembros. Al igual que a los proveedores, clientes y demás personas involucradas. La publicidad, los correos y boletines van dentro de este escenario” (Sepúlveda, 2019, pág. 1).

Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre mucho más (Gonzales et al. 2018, pág. 39).

### **2.11. Ventajas y desventajas de la comunicación en la organización**

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ellas las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización. Otra ventaja son los medios escritos que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario (Robleto y Reyes, 2008, pág. 43).

Según Alcívar (2013) las ventajas de la comunicación organizacional:

1. Se mantiene excelentes relaciones humanas el personal de la empresa.
2. Se da sentido humano a la administración.
3. Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.

Desventajas de la comunicación organizacional:

1. Flujo lento de la información
2. Filtración de información condicional
3. Ruido en la comunicación de la empresa (pág. 1)

## **2.12. Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal es el proceso mediante el cual los seres humanos intercambian mensajes utilizando cualquiera de sus cinco sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto. Puede llegar a ser muy turbulento pues es subjetivo puesto que depende de los estados de ánimos, percepciones, valores y motivos personales (Traverso, P et al. 2017, pág.17).

El proceso de la comunicación interpersonal está ligado al sistema cognitivo de cada persona. El conocimiento incluye sus valores personales y experiencias psicológicas y está influido por las características de la personalidad, su estructura física y biológica y el entorno físico y social que lo envuelve (Chiavenato, 2009, párr.2).

### **2.12.1. Importancia de la comunicación organizacional e interpersonal**

La comunicación ha sido, es y seguirá siendo muy importante en la sociedad, por medio de la capacidad de comunicación que el hombre ha implementado, se ha podido desarrollar los avances tecnológicos, sociales, políticos, culturales y económicos, sin la existencia de la comunicación el hombre estaría totalmente aislado y jamás se habría llegado a la civilización, surgirían problemas personales, que como se conoce pueden ser solucionados conversando, pero al no existir comunicación serían resueltos mediante agresiones físicas, prevalecería la violencia y aumentaría el estado primitivo del hombre (Zeledón y Torres, S.F, pág. 20).

Morales (2017) “Dentro de las organizaciones la comunicación ayuda al fortalecimiento de las relaciones entre sus colaboradores y puede motivar a los mismos, creando una cultura organizacional estable” (pág.1).

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 sus objetivos (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, pág. 194-195).

En la comunicación interpersonal 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. 306).

La importancia de la comunicación en las organizaciones permite que un ambiente interno y externo este identificado con la misma, adicionalmente este conduce a que el ambiente externo como los contratistas, proveedores y clientes sientan y perciban que toda la organización se encuentra comunicada (Rodríguez, 2016, p.5).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación (Miranda y Pastor, 2015, pág.38).

Es importante resaltar este tipo de comunicación, ya que vas más allá que si hay dos personas juntas que se están comunicando para satisfacer mutuamente una necesidad, si no que la relación interpersonal que se tiene entre dos personas con este tipo de comunicación, puede ayudar a que sean mejores personas, mejores estudiantes, mejores trabajadores, ya que al expresar ideas, pensamientos y deseos propios, se sale de muchos errores y hacer sentir mayor seguridad, al sentirse escuchado y comprendido por los demás (Hernández, 2012,pág.46).



### **2.12.2. Diferencia entre comunicación organizacional e interpersonal**

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, Marel, y Ackerman, 2012, pág.10).

En la comunicación interpersonal, las personas operan de un modo activo, cada cual reflexiona, valora, expresa tanto verbal como extra verbalmente sus pensamientos, ideas, editados emocionales, experiencias y vivencias personales. La comunicación interpersonal utiliza tres canales o vías: verbal, vocal y visual (Freshman, 2013, parr.4).

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

La comunicación interpersonal es aquella en la que interactúa con otros individuos, es decir, se establece un dialogo. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

La comunicación organizacional comprende la interna y la externa. Se entrega, además, una explicación detallada de cada clase de comunicación con ejemplos relevantes a los negocios, que se debe aplicar en la administración de empresas turistas y hoteleras (Traverso, P et al .2017, pág.32).

## **Capítulo tres: Políticas y estrategias de comunicación organizacional**

El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas, metas y estrategias de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización (Ramos et al. 2017, pág. 6).

### **3.1. Políticas de comunicación**

La política de comunicaciones es un conjunto de lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere. Dictan las señales de lo que la empresa desea comunicar, cómo lo debe hacer ya través de qué canales.

Una política de comunicaciones unifica el lenguaje como método directivo esencial para ayudar a un grupo de personas a trabajar juntas formando una organización para obtener fines comunes, es decir, se busca generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores solucionen problemas y tomen decisiones (Aguilera, 2016. pág. 1).

Son herramientas diseñadas para promover los canales de información interna y externa de una empresa, sea éste ascendente o descendente. Todo esto se produce a través de la implementación de canales de información, comunicación y divulgación de conocimiento, los cuales permiten el análisis y creación de políticas (SN, SF, párr.2).

### 3.1.1. Políticas de comunicación en una organización

Las políticas de comunicación en una organización son, más que una herramienta de gran ayuda y motivación para quienes componen la organización. Estas políticas se componen en gran medida de los siguientes aspectos:

1. Canales informativos y de comunicación tanto interno como externo.
2. Estrategias orientadas a promover las políticas de la empresa.
3. Lineamientos establecidos y divulgados con anterioridad.
4. Compromiso de colaboración mutua entre el personal y directivos.
5. Cumplimiento de los manuales organizacionales
6. Grupos de interés que ayuden a la promoción de información y conocimiento (SN, SF, párr.3-4).

Contar con una política de comunicación significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza.

La política se puede determinar del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la organización. Una compañía no aprueba un valor cuando ella en sí misma no está dispuesta a cumplirlo, la política de comunicaciones fracasa o algo de sus valores no se ponen en práctica, lo ideal es que la empresa y los trabajadores se encaminen hacia la misión y visión establecida para alcanzar los objetivos. Los valores asociados a la política de comunicaciones son los siguientes:

1. Transparencia
2. Participación
3. Respeto
4. Veracidad
5. Diligencia
6. Colaboración

En la política de comunicación se establece cómo espera la organización que se realicen las labores, pero desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o proceso, la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y permita diferenciarse de otras.

La política de comunicación debe además aportar a que la interacción e los miembros de la organización y las diferentes partes que la componen se realice de una forma dinámica pero direccionada, facilitando la competitividad y la innovación (Aguilera, 2006, párr.4-11).

### **3.2. Importancia de las políticas de comunicación en una organización**

Con una política de comunicaciones se establece referentes para saber cómo debe relacionarse la organización con sus diferentes tipos de público: sus clientes, gobierno, prensa y la sociedad.

De la misma forma, con la política se puede determinar la selección del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la organización (Aguilera, S.F. pág. 1).

Una política de comunicación unifica el lenguaje como método directivo esencial para ayudar a un grupo de personas a trabajar juntas formando una organización para obtener fines comunes, es decir, busca generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores soluciones problemas y tomen decisiones

Dichas políticas buscan consolidar una cultura comunicativa y unas conductas que apoyen los objetivos corporativos, por ello la política de comunicación debe estar planteada de tal forma que permita establecer las líneas de acción referentes para orientar las soluciones en cuanto a comunicación requiera la organización (Aguilera, 2007, párr.9-10).

### **3.3. Elementos con que cuenta una política de comunicación organizacional**

Luego de conceptualizada la política, se recomienda darle una estructura y cuerpo, considerando los siguientes puntos:

1. Introducción y justificación.
2. Objetivos generales y específicos.
3. Valores que regirán las comunicaciones (ejemplo: transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia, colaboración).
4. Responsable de la gestión de contenidos.
5. Medios y soportes a utilizar
6. Identificación de mensajes clave
7. Elaboración e implementación de planes de comunicación interna
8. Indicadores de gestión
9. Mapa de públicos (Avendaño, 2021, pág. 1).

La política de comunicación debe contar con los elementos a partir de los cuales se manifiesten las diferentes interacciones productivas de la organización, las directivas y los trabajadores, los líderes y sus equipos, la comunicación entre las áreas y as unidades de negocio, en general la comunicación de la organización con sus diferentes públicos de interés.

La política de comunicación debe ser planteada de forma clara y sencilla con el fin de obtener su aplicación práctica con facilidad, además debe ser apoyada por el compromiso de la gerencia con el fin de generar un acuerdo para su cumplimiento por parte de todos los miembros de la organización.

La carencia de una política de comunicación generalmente incide en el clima organizacional dado que su inasistencia genera insatisfacción en los trabajadores que se sienten poco tenidos en cuenta, además da a paso a que se generen situaciones de maltrato al no tener un punto de referencia para ser controlado y puede convertirse en parte de la cultura de la organización (Aguilera, 2006, párr.13-16).

Aguilera (2007) “Una política de comunicación cuenta generalmente con los siguientes elementos:

1. Propósito de la política de comunicación
2. Principios
3. Protocolos
4. Atribuciones
5. Alcances
6. Elementos sancionatorios” (párr.14).

### **3.4. Estrategias de comunicación**

López (2019) hace referencia a las estrategias de comunicación como: el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos (p. 213).

Según Martínez (2009) una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias para lograr el mismo propósito (pág. 160).

Pérez (2001) Las estrategias de comunicación desempeñan 3 misiones:

1. Demanda la reflexión y el estudio asiduo respecto al vínculo de una empresa o de una marca con sus públicos: Se trata de fijar las relaciones de una organización con el medio para saber si son las más idóneas y si la misma tiene concordancia con la misión y las metas que se aspiran lograr.
2. Descripción de la línea directriz para la comunicación: señala los sistemas que son mayormente ventajosos para usar, tomando en cuenta el estudio de las circunstancias de la empresa.

3. Otorgar congruencia a la variedad de comunicación de una corporación: Las estrategias comunicativas representarían la señal de partida el cual posibilitará a los miembros de la empresa poder practicar una comunicación segura y eficiente (párr. 4).

### **3.5. Importancia de las estrategias de comunicación interna**

En la actualidad las empresas trabajan en determinar estrategias cada vez más innovadoras que fortalezcan una a una las interacciones internas y externas, en la organización promoviendo el crecimiento y desarrollo empresarial, así como el estudio y aprovechamiento de los canales de comunicación, clima y cultura organizacional, mercadeo, publicidad y responsabilidad social empresarial, análisis del corazón ideológico, entre otros, es por ellos que las estrategias son importantes. (Ríos, Páez, y Barbos, pág. 21)

### **3.6. Tipos de estrategias de comunicación interna**

Existen estrategias de comunicación diversas y cada una obedece a necesidades y a objetivos de comunicación diferentes, cada estrategia tiene que ser creada desde la experiencia de cada proyecto e iniciativa y a su vez debe ser incorporada al flujo de trabajo, medida y re diseñada en el tiempo.

La comunicación es un ejercicio dinámico y cambiante, la tecnología 'hace parte de esta constante transformación y es muy importante incorporar esta planificación en el flujo de trabajo del día a día para evitar quedar obsoletos o no comunicar lo que hacemos (López, 2018, párr.3-4).

### **3.6.1. Estrategias de comunicación interna**

“Las estrategias de comunicación interna se han convertido en un elemento indispensable y clave para exigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio” (Acuña, Domínguez y Navarro, 2017, pág.315).

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

Algunos canales para tener en cuenta en la planificación de estrategias de comunicación interna son:

1. Intranet,
2. Revista digital,
3. Reuniones aleatorias
4. Manual de bienvenida
5. Convención anual
6. Reuniones con la gerencia
7. Buzón de sugerencias (López, 2018, párr.5-6).

#### ***3.6.1.1. Plan de comunicación como estrategia interna de una organización***

“Una estrategia de comunicación interna debe contemplar acciones planificadas para influenciar en las actitudes y comportamientos de los empleados. En definitiva, debe diseñarse como una herramienta para generar cambios” (S. N, S. F, Párr. 3).

#### ***3.6.1.2. Definición de plan de comunicación***

Rodríguez (2016) “Es el plan de desarrollo de una organización que permite integrar todo el público interno y externo, el plan de desarrollo se puede hacer por proyectos involucrando a los departamentos o personas realmente necesarios” (pág.17).

Este modelo considera que debe ser una cadena cerrada entre el público interno y externo de la organización, donde a partir de la convicción y la motivación, se logre el



nivel deseado de efectividad corporativa que enriquece simultáneamente a los miembros y la organización como un todo (López ,2011, pág.35).

Rodríguez (2016) “Un buen plan de comunicación será exitoso, cuando el mensaje debe ser desarrollado hacia el público objetivo, transmitiendo el impacto deseado y la retroalimentación en su momento (pág.17).

El plan de comunicación representa la construcción de espacios de interacción y acción de los miembros de una organización en términos operativos, estratégicos y humanos.

El plan de comunicación le permite a la empresa organizar la información con respecto al cumplimiento de unos objetivos, basados en una estrategia empresarial, con el fin de proyectar una mejor imagen y mejorar la calidad de las relaciones con el exterior y con los miembros de la empresa.

El plan de comunicación contribuye a que todos los elementos concernientes a la consecución y cumplimiento de una estrategia empresarial, se incluyan en un método unificado de acciones teniendo en cuenta todos los actores tanto internos como externos y así permitir la planeación de los medios y canales que se emplearan para tal efecto (Díaz, Loaiza y Zambrano, 2009, pág.22-23)

### ***3.6.1.3. Importancia del plan de comunicación como estrategia interna***

El plan de comunicación debe estar en términos operativos, dirigidos a temas funcionales de la organización y la coordinación de acciones, como en términos motivacionales enfocados al cómo hacer las tareas, el comportamiento personal, el mejoramiento de la cultura, la participación y la socialización (Díaz et al. 2009, p.23).

### ***3.6.1.4. Pasos para elaborar un plan de comunicación organizacional***

Antes de elaborar un plan de comunicación, es fundamental que la organización analice y realice un proceso de observación e identificación de objetivos primordiales que se pretenden cumplir, de acuerdo a una determinada estrategia.

En consecuencia, las partes de un plan de comunicación radican principalmente en la descripción de la situación, el planteamiento de los objetivos de comunicación, las estrategias de comunicación, identificación de públicos objetivos, mensajes básicos, cronogramas y calendarios.

El plan de comunicación responde a unas pautas de acción que tiene una organización conforme a la consecución exitosa de uno varios propósitos, de la misma manera en que debe reflejar rentabilidad, eficacia y debe estar ajustada y pensados conforme periodos de tiempo (a mediano y corto plazo), funcionamiento y resultados tangibles e intangibles (Díaz, et al. 2009, pág.23-24).

El plan de comunicación organizacional debe ser construido de manera colectiva y consensuada. La participación de los colaboradores en el proceso es un reconocimiento que deviene en compromiso, si es gestionado adecuadamente.

Los pasos para elaborar un plan de comunicación organizacional son: Diagnóstico de la situación actual: es una etapa imprescindible antes de definir las estrategias de comunicación que serán adoptadas. Consiste en revelar con la mayor precisión posible el estado de las acciones comunicativas en la organización. Para realizar esta evaluación, pueden utilizarse herramientas como la matriz DAFO. Otra posibilidad es contratar consultores externos para realizar una auditoría del proceso de comunicación interna.

1. Determinación de los objetivos: estos deben estar en función de las metas de la empresa. Debe quedar claro hacia dónde camina la organización y como lo hace. Es un ejercicio combinado de visión y valores compartidos.
2. Diseño de acciones individuales y colectivas: en esta etapa cada empleado, al igual que cada equipo, debe conocer con antelación cuál es su tarea y forma de contribuir para el cumplimiento de los objetivos. Los plazos, criterios de medida e indicadores de desempeño deben ser establecidos de forma consensuada, para que de este modo contribuyan al desarrollo integral del colaborador.
3. Ejercicio y evaluación del plan: una vez diseñado el plan de comunicación organizacional, el próximo paso es ponerlo en práctica. Es importante que los

colaboradores perciban que el plan ha salido del papel y que cada uno le toca hacer su parte, por lo que además será evaluado de forma equilibrada y justa.

4. Adecuación de acciones y objetivos: el plan no es una herramienta rígida e inflexible. Se adecua a la realidad de la empresa y del mercado. No se debe sentir temor de introducir cambios en la planificación inicial. Donde quiera que sea detectado un problema, es imprescindible conducir una rectificación oportuna y útil (Da Silva, 2020, párr.22-28).

#### **3.6.1.5. Formato del plan de comunicación organizacional**

El formato del plan de comunicación organizacional interna, se adapta a la realidad de una organización, el cual es el siguiente:

1. Visión y misión de la empresa: todo lo que sucede en una organización debe contribuir al cumplimiento de la misión declarada en la planificación estratégica.
2. Diagnóstico de la comunicación interna: es fundamental expresar de forma clara los problemas y potencialidades de la organización en el ámbito de la comunicación interna. En el caso específico de los problemas, estos deben formularse estableciendo la diferencia entre el estado real y el estado deseado de ciertas situaciones.
3. Objetivos: los objetivos del plan de comunicación interna deben ser concretos. Tomando en cuenta en consideración el diagnóstico, puede declararse dos o tres objetivos principales y otros secundarios que tributen de forma lógica y coherente a los principales. Los objetivos del plan de comunicación organizacional precisan ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes.
4. Público objetivo: Según las características de la empresa, otras personas pueden formar parte del público interno. Es el caso de los inversionistas, los distribuidores y los accionistas. Luego de establecer estos perfiles, lo ideal es realizar una segmentación de empleados y otros integrantes del público interno y direccionar de forma adecuada cada una de las acciones y mensajes del plan.

5. Acciones: es importante señalar que las acciones del plan de comunicación interna deben integrarse al calendario de la empresa. Esto permite que exista sincronía entre los eventos fundamentales de la organización y los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de comunicación organizacional (Da Silva, 2020, párr.29-34).

#### **3.6.1.6. Beneficios del plan de comunicación para las empresas**

1. Fortalecer la imagen de marca de la empresa debido a que, trabajando la imagen desde adentro, será más fácil proyectar una buena imagen hacia fuera.
2. Trabajar la estrategia empresarial porque un plan de comunicación no es solo externo, sino también interno, y debe conseguir que exista una cohesión entre los objetivos del equipo directivo y los empleados de los diferentes departamentos de la empresa.
3. Identificar el talento y potencial de cada miembro del equipo humano de la empresa.
4. Analizar en equipo la estrategia de la empresa, mejorando de la consecución de los objetivos empresariales al compartir información e ideas.
5. Aumentar la fidelización hacia la marca, ya que, con el mensaje adecuado, los clientes conectaron con la empresa y se verán identificados por su filosofía.
6. Permite tomar decisiones rápidas y acertadas, puesto que la empresa tendrá un plan bien trazado y todos los componentes de ésta lo conocerán.
7. Ayuda a conocer cómo comunicar la información de forma efectiva.
8. Establece pautas a corto, medio y largo plazo para mejorar la imagen de la empresa y tener un mensaje homogéneo y que represente a su filosofía.
9. Ayuda a conocer qué recursos son necesarios para cada acción, reduciendo así los costes de la empresa.
10. Evaluar y mejorar la eficacia de las estrategias a la hora de conseguir los objetivos establecidos (Quero, 2018, párr.15-24).

## Conclusiones

Explicando las generalidades de la comunicación como un factor importante y necesario dentro del proceso administrativo que facilite el mejoramiento continuo del personal; es importante mencionar que la comunicación es un elemento esencial en todas las etapas del proceso administrativo. Las comunicaciones para los individuos a nivel personal, y colectivo como empresas, es una necesidad, compartir ideas, socializar y divulgar, es un pilar para el buen funcionamiento de las organizaciones para que estas puedan lograr objetivos y metas propuestas.

Identificando los tipos de comunicación que se pueden practicar en las organizaciones para obtener una comunicación efectiva; estos tipos son la comunicación interna y externa que puede tomar diferentes direcciones dentro de las organizaciones, las cuales pueden ser ascendente, descendente, horizontal, vertical, diagonal, entre otras y se pueden manifestar en los diferentes escenarios, tales como el físico, social e institucional. La existencia de tipos de comunicaciones, escenarios y flujos apoya a todas las estrategias, actividades, acciones y decisiones tomadas por las empresas. De este modo, se logra la transmisión de información o mensajes para que haya entendimiento.

Describiendo los tipos de estrategias y políticas de comunicación organizacional y su importancia para el desarrollo empresarial y desempeño de los colaboradores, destaca que dentro de las estrategias de comunicación interna de una empresa es importante que exista un plan de comunicación, en el proceso de creación de este, permite el involucramiento colectivo de los colaboradores, a importancia del plan de comunicación radica en que acopla las metas colectivas que se traza la empresa a corto, mediano o largo plazo con los objetivos y valores existente de la compañía.

Analizando la importancia de la comunicación organizacional como herramienta administrativa para el fortalecimiento de las relaciones humanas en el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Se pudo plasmar que la comunicación es necesaria en la vida humana y a su vez en cualquier organización, a través de la comunicación hay interacción, relación entre los individuos, la comunicación conecta entre sí a las personas, produce confianza. En las organizaciones se logra un mejor clima, a través de ella se logran objetivos, abre puertas para establecer relaciones externas con otras empresas y de esa forma lograr un crecimiento económico.

## Bibliografía

- Abendaño, M: (2016). Para que una política de comunicación interna. Recuperado de: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/para-que-una-politica-de-comunicacion-interna/>
- Acuña, B., Domínguez, D., Y Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación. (S.V). P. 315 - 330.
- Aguilar. (25 de enero de 2000). La comunicación. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos/lacomunica/lacomunica.shtml>
- Aguilera, J. (01 de junio de 2007). ¿Qué es y para qué tener una política de comunicaciones? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones/>
- Aguilera, J. (08 de mayo de 2006). Política de comunicaciones en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/politica-de-comunicaciones-en-la-empresa/>
- Aguilera, J. (4 de mayo de 2016). La importancia de tener una política de comunicaciones. Recuperado de <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-tener-una-politica-de-comunicaciones-3071>
- Aguilera, J. (S.F, 2021). La importancia de tener una política de comunicaciones. Recuperado de: <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-tener-una-politica-de-comunicaciones-3071>
- Andrade, H. (1ra Ed). (2005). Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo, S. L.
- Avendaño, M. (10 de mayo 2021). ¿Para que una política interna? Recuperado de <https://www.infosol.com.mx/miespacio/para-que-una-politica-de-comunicacion-interna/>

- Ayala, M. (9 de octubre de 2020). (Párr. 4) Diferencias entre la comunicación oral y escrita. Recuperado de <https://www.lifeder.com/distincion-comunicacion-oral-escrita/>
- Barrera, O y Casanova, R. (2015). Logística y Comunicación en un taller de vehículos. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A
- Bayer, C. (2005). Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito.
- Benoit, D. (1993). Información- Comunicación. Paris: organizaciones.
- Briceño, G. (2018). Comunicación organizacional. Recuperado de <http://www.euston96.com/comunicacion-organizacional/>
- Cárdenas, P. (Junio, 2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? Revista científica de FAREM- Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano (18), p.94-98.
- Castelblanco, L, y Bonilla, K. (2010). Dinámicas de comunicación en el entorno organizacional. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Castellano, L., Penso, M., y Fernández, K. (2014). Flujo comunicacional y satisfacción de los trabajadores administrativos en la Universidad del Zulia. Omnia. (20), p. 112.
- Castro, S. (21 de Octubre de 2020). Instituto europeo de psicología positiva. Recuperado de <https://www.iepp.es/comunicacion-efectiva/>
- Cali, K (2019). Ventajas y desventajas de la comunicación organizacional y comunicación interna. Recuperado de: <https://prezi.com/p/pwqx8szyeryw/ventajas-y-desventajas-de-la-comunicacion-organizacional-y-comunicacion-interna/>
- Chávez, F. (1996) Redacción avanzada: Un enfoque lingüístico. México: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (Segunda Ed.). (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill Interamericana



- Chirino, M. (26 de Enero de 2012). Blogger.com. Recuperado de <http://baraltnocturnorrh.blogspot.com/2012/01/redes-de-comunicacion.html>
- Com, S., Marel, M., y Ackerman, S. (Primera Ed.). (2012). Introducción a la Comunicación Buenos Aires: Aula Taller.
- Corvo, H. (S.F). Las 12 teorías administrativas y sus características. Recuperado de: <http://www.lifeder.com/teorias-administrativas/>
- Da Silva, D. (20 de octubre de 2020). Como gestionar la comunicación en la empresa: el plan de comunicación organizacional. Recuperado de <http://www.zendesk.com.mx/blog/plan-comunicacion-organizacional/>
- Davilaf, C. (30 de julio de 2017). Tipos de comunicación organizacional. Recuperado de <https://blogculturacorporativa.wordpress.com/2017/07/30/tipos-de-comunicacion-organizacional/>
- Delgado, I. (16 de abril de 2021). Comunicación oral y escrita. Recuperado de <https://www.diferenciador.com/comunicacion-oral-y-escrita/>
- Delgado, I. (20 de Enero de 2021). Significados.com. Recuperado el 03 de Octubre de 2021, de <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Díaz, G., Loaiza, N., y Zambrano, L. (2009). Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación (Tesis de pregrado). Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá.
- Editorial Grudemi. (2018). Comunicación organizacional. Recuperado de Enciclopedia Económica <http://enciclopediaeconomica.com/comunicacion-organizacional/>
- Equipo, V. (2008). Comunicación interna. España: Editorial Vértice
- Estado libre asociado de puerto rico tribunal general de justicia oficina de administración de los tribunales. (S. A). 20 Reglas para la comunicación efectiva. Recuperado de <https://www.poderjudicial.pr/documentos/Educo/20-reglas-para-la-comunicacion-efectiva.pdf>
- Etchevarne, C. (1ra Ed.). (1992). Calidad gerencial. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Fayol, H. (2006). *Proceso Administrativo*
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, M. (2004). *Modelos teóricos en el estudio de la comunicación*. D.F, México: Mc Graw
- Fernández, R., y Prado, J. (2015). *Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura*. (Tesis de pregrado) UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, Haucho.
- Fernández, C. (1986). *Comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw.
- Ferrer, E. (21 de Octubre de 2013). 10 características de la comunicación corporativa. Recuperado de <http://tecnlab.wordpress.com/2013/10/21-caracteristicas-de-la-comunicacion-corporativa/>
- Fincowsky, F, Enrique B., Y Kriege, M. (1ra Ed). (2011). *Comportamiento organizacional enfoque para América Latina*. Naucapal, México: Pearson Education.
- Fisher, D. (1993). *Comunicación en organizaciones*. USA: Compañía editorial del oeste.
- Flores, S. (1973). *Comunidad administrativa integral*. D.F, México: Editorial Trillas.
- Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M., Y Lemus, F. (2011). (1ra Ed). *Comunicación oral y escrita*. México: Pearson Education.
- Freshman, D. (29 de julio de 2013). *Comunicación Interpersonal*. Recuperado de <http://freshmansolano.blogspot.com/2013/07/comunicacion-interpersonal.html?m=1>
- García, T. (23 de noviembre de 2017). *Las redes de comunicación que existen en las empresas*. Recuperado de <https://tamgm.wordpress.com/2017/11/23/las-2-redes-de-comunicacion-que-existen-en-las-empresas/>

- García, V. (2012). Fundamentos de la comunicación
- Gibson, J. (8va Ed.) (1999). Las organizaciones, componentes y estructura de procesos. Chile: Editorial Mc Graw Hill
- Goldhaber, G. (1989). Comunicación organizacional. México: Diana Técnico.
- Goldhaber, G. (1994). Comunicación Organizacional. México: Diana.
- Goldhaber, G. (2015). Avances en la investigación de comunicación organizacional. Revista internacional de relaciones públicas, p 22-23
- Gonzales, K. Ruiz, L. y Montiel, Sh. (2018). Aspectos culturales y de comunicación que respaldan el desempeño de los colaboradores. Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/9402/1/19066.pdf>
- Graverán D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. (Trabajo de Diploma). Universidad de la Habana, Cuba.
- Gutiérrez, S. (2014). La comunicación interna en las organizaciones. (Trabajo de fin de grado). Universidad de salamanca, España.
- Guzmán, V. (1ra Ed). (2012). Comunicación organizacional. Tlalnepantla, México: Red tercer milenio, S. C.
- Hernández, C. (2012). La importancia de la comunicación interpersonal (oral) en la vida académica universitaria y profesional. (Tesis de pregrado) Universidad pedagógica nacional, D.F.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (1ra Ed.). (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. México, D.F: Pearson Educación.
- Homs, R. (1990). La comunicación en la empresa. Rio Ganges: Grupo Editorial Iberoamericana, S.A.
- King, K. (29 de marzo de 2012). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Ledesma, K. (2015). Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de Estadísticas y CENSOS- INEC. Recuperado

- de:<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2>
- León, G. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. D.F, México.
- López, J. (10 de junio de 2018). ¿Qué es una estrategia de comunicación? Recuperado de <http://medium.com/julianlopez/que-es-una-estrategia-de-comunicación-210bf83c9e48>
- López, J. (2011). Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: Eco Ediciones Universidad de la Sabana.
- López, Luis. (2003). Comunicación Social. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Marriner, A. (2009). Guía de gestión y dirección de enfermería, España: Elsevier
- Martínez, A (10 de junio de 2020). Porque es importante la comunicación interna de la empresa. Recuperado de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/porque-es-importante-la-comunicacion-interna-de-la-empresa>
- Martínez, Velasco. A. N. (1988). Comunicación Organizacional. México: Trillas.
- Martínez, Y (2009). Hablemos de comunicación. La Habana, Cuba: Ediciones Logos, ACCS.
- Massis, M. y Ríos, J. (2020). Estrategias de Comunicación en las empresas públicas y privadas. (Tesis de Pregrado). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/15159/2/15159.pdf>
- Matamoros, M y Hernández, T. (2008). Comunicación Gerencial (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Merlo, K, Martínez, L y Cortez, S. (2018). Organización. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Miranda, F y Pastor, P. (2015). Comunicación organizacional y clima laboral en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

- Morales, E. (30 de Octubre de 2017). Recuperado el 04 de Octubre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-factor-exito-los-resultados-la-empresa>
- Nosnik, A. (Octubre, 1996). Comunicación y gestión organizacional. Bucaramanga. Recuperado de <https://www.infosol.com.mx/miespacio/la-comunicacion-organizacional/>
- Paz, V. (2012). Comunicación Organizacional. (Primera Edición). México. RED TERCER MILENIO. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman\\_2012.\\_Comunicacion\\_organizacional-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-with-cover-page-)
- Peiró, R. (7 de junio de 2021). Comunicación vertical y horizontal. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-vertical-y-horizontal.html>
- Pérez. (2001). Estrategias de Comunicación. Madrid: Ariel.
- Políticas de comunicación (SF). Recuperado de <http://todosobrecomunicacion.com/politicas-de-comunicacion/>
- Ponce, L. (2014). La comunicación externa e interna desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. (Tesis de pregrado). Universidad de san Carlos de Guatemala escuela de ciencias de la comunicación, Guatemala.
- Quero, J. (06 de septiembre de 2018). ¿Cómo elaborar tu plan de comunicación? Recuperado de <http://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/>
- Ramírez, M., Alonso, K., y Vega S. (2020). Comunicación como herramienta para alcanzar las metas organizacionales. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/14624/1/14624.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, E., y Lema, L. (2017). Comunicación organizacional (1ra Ed.). Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.
- Redes de comunicación (SF). La comunicación en la empresa47. Recuperado de <http://sites.google.com/site/lacomunicacionenlaempresa47/rede-de-comunicacion>

- Ríos, E., Páez, H., Y Barbos, J. (2020). (1ra Ed). Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento. Cali, Colombia: Red Iberoamericana de Pedagogía.
- Robbins, S. (S.F). Comportamiento Organizacional. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=funciones+de+la+comunicacion+organizacional+segun+chiavenato&ots=YL68cop719&sig=dwlnZOofkoCAColGZj9Q0aYKo6Fs#v=onepage&q&f=false>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México D.F: PEARSON Educación.
- Robles, M. (11 de Agosto de 2020). mariarobles.es. Recuperado de <https://mariarobles.es/proceso-de-comunicacion/>
- Rodríguez, A. (2016). La comunicación dentro de las organizaciones. (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá
- Romero, Y. (2009). La comunicación efectiva en las empresas. Venezuela: Education
- S. N. (25 de noviembre de 2019). Comunicación vertical. Recuperado de: <https://quees.mobi/comunicacion/comunicacion-vertical/>
- S. N. (26 de julio de 2016). Barreras de la comunicación. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Barrera\\_de\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n#Estrategias\\_para\\_evitar\\_las\\_barreras\\_de\\_la\\_comunicaci.C3.B3n](https://www.ecured.cu/Barrera_de_la_Comunicaci%C3%B3n#Estrategias_para_evitar_las_barreras_de_la_comunicaci.C3.B3n)
- S. N. (S.F). Estrategas de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa  
Recuperado de <http://notorius-comunicacion.com/estrategia-de-comunicacion-interna/>
- S.A. (S.F). Estrategias de comunicación | Llega con efectividad al cliente que deseas.  
Recuperado de: <https://negociosyempresa.com/estrategias-de-comunicacion-empresarial/>
- S.A. (S.F). Recuperado de: [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

- S/A. (2008). *Comunicación Comercial*. España: Publicaciones Vértice.
- Sánchez, K. (2013). Elementos de la comunicación. Recuperado de <http://karysanchez.wordpress.com/2013/10/17/elementos-de-la-comunicacion/amp/>
- Sepúlveda, A. (14 de febrero de 2019). Escenarios de la comunicación organizacional. Recuperado de <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/escenarios-la-comunicacion-organizacional/>
- Serrano, M. (2007). "Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana". Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Silva, D. (3 de Febrero, 2021). Comunicación Organizacional: 7 Tipos y Barreras para superar. (Mensajes de un Blog). Recuperado: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>
- Suarez, L. (2015). Relación de la comunicación organizacional con la calidad en los procesos operativos de la oficina BBVA de las américas, bajo la norma ISO 9001. (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- S. N. (S.F). (Párr. 3) Diferencia entre comunicación interna y comunicación externa. Recuperado de <https://diferenciario.com/comunicacion-interna-y-comunicacion-externa/>
- Téllez, M., y Pérez, J. (2012). *Organización* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Traverso, P., Williams, B., y Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. (Tesis de maestría). Universidad ECOTEC. Samborondón, Ecuador.
- Urquiza, M. (15 de diciembre de 2016). La comunicación como proceso de la dirección. Recuperado de <https://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=la%20comunicacion%20en%20el%20proceso%20de%20direccion>

- Vargas, L. (2003). Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Venezuela.
- Vargas, Y. (2019). Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas con la imagen corporativa de la empresa liderman, lima, año 2018 (tesis de pregrado). Escuela profesional de ciencias de la comunicación, Lima, Perú.
- Zambrano, Y. (2018) La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la corporación Aray Aray Bioaray SA, Año 2017-2018. (Tesis de pregrado). Universidad Layca Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.
- Zeledón, F., y Torres, L. La Comunicación en la Organización. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua.
- Zúñiga, D. (2017). Teoría de las organizaciones. Bogotá, Colombia.