



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciados en Administración de
Empresas.

Tema

Dirección

Sub-tema

Comunicación Gerencial en las Organizaciones.

Autores

Br. Jordan Ismael Herrera Rosales.

Bra. Keyla Vanessa Méndez Téllez.

Bra. Maryuri Paola Zambrana Tijerino.

Tutora

Msc. Angélica Meza Bermúdez.

Managua, enero de 2020.

Índice

<i>Dedicatorias</i>	i
<i>Agradecimientos</i>	ii
Valoración del docente	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Comunicación gerencial.....	4
1.1. La comunicación como elemento de dirección.....	4
1.2. Definición de comunicación.....	7
1.3. Importancia.....	10
1.4. Propósito de la comunicación.....	12
1.5. Principios de la comunicación	14
1.6. Elementos	15
1.6.1. <i>Emisor</i>	15
1.6.3. <i>Codificación</i>	17
1.6.4. <i>Mensaje</i>	18
1.6.5. <i>Medio o canal</i>	19
1.6.6. <i>Receptor</i>	20
1.6.7. Ambiente de la comunicación	21
Capítulo dos: Tipos de comunicación.....	22
2.1. Comunicación ascendente	22
2.2. Comunicación descendente.....	25
2.3. Comunicación horizontal.....	28
2.4. Comunicación asertiva.....	30
2.5. Herramientas para los tipos de comunicaciones.....	31
2.5.1. <i>Comunicación ascendente</i>	31
2.5.2. <i>Comunicación descendente</i>	32
2.5.3. <i>Comunicación horizontal</i>	32
2.6. Comunicación externa	34
2.6.1. <i>Tipos de comunicación externa</i>	34
2.7. Comunicación interna.	35

2.7.1 Determinantes básicos de la participación de los empleados.....	37
2.7.2 Funciones de la comunicación interna.....	38
2.7.3 Objetivos globales de la comunicación interna.....	39
2.8 El Informe administrativo de carácter general.....	42
2.8.1 Memorando.....	42
2.8.2. Acta.....	43
2.8.3. Circular.....	43
Tercer capítulo: Barreras de la comunicación.....	44
3.1 Definición de barreras de la comunicación.....	44
3.1.1 Barreras físicas.....	46
3.1.2 Barreras administrativas.....	47
3.1.3 Estructura de la organización.....	49
3.4. Lenguaje interno del grupo.....	50
3.2 Presiones de tiempo.....	51
3.3 Barreras psicológicas.....	52
3.3.1. Estereotipos.....	52
Capítulo cuatro: Comunicación efectiva en las organizaciones.....	54
4.1 Concepto de comunicación efectiva.....	54
4.2. Elementos para el proceso de una comunicación efectiva.....	56
4.3. Importancia de la comunicación efectiva.....	57
4.4. Requisitos para una comunicación efectiva.....	59
4.5 Papel de la comunicación en la planeación estratégica.....	62
4.6 Elementos de la gestión en la comunicación.....	64
4.7 La comunicación, herramienta de las relaciones públicas.....	68
4.8 Tiempo efectivo.....	72
4.9 Escucha efectiva.....	73
Conclusiones.....	76
Bibliografía.....	78

Dedicatorias

Dedico este trabajo a Dios por bendecirme, quien por su amor y misericordia me ha regalado las fuerzas y la sabiduría por luchar por mis sueños para poder culminar esta nueva etapa de vida. A mis padres Rosa Rosales y Esteban Herrera por todo el esfuerzo, motivación de seguir adelante y por brindarme su apoyo incondicional de forma económica, para lograr ser un profesional con buenos valores y siempre creer en mí.

Jordan Ismael Herrera Rosales

En primer lugar, a Dios el mejor de mis amigos la luz que ilumina mi camino en momentos de oscuridad y tristeza, él que me ha levantado de tantos tropiezos y caídas al darme las fuerzas que me hace continuar en la construcción de mis metas. A mis padres, quienes con mucho esfuerzo me han puesto en el escalón en el cual me encuentro, brindándome todo su apoyo incondicional.

Keyla Vanessa Méndez Téllez.

Primeramente, a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida y por su infinita misericordia por guardarme siempre en sus caminos. A mis padres Guillermo Zambrana y Carla Tijerino por sus consejos, con su amor me han enseñado a valorar los esfuerzos grandes y pequeños de cada uno lo cual han sido requisitos para el éxito que estamos logrando. quien con su apoyo y sacrificio me ha ayudado en todo momento.

Maryuri Paola Zambrana Tijerino

Agradecimientos

Mis mayores agradecimientos son para Dios por haberme brindado la oportunidad de culminar la carrera de Administración de Empresas, sin su voluntad no hubiera sido posible para llegar a este punto de mi ciclo de estudio en especial a nuestra tutora Msc. Angélica Meza, gracias a su paciencia, comprensión y apoyo en la elaboración de este seminario de graduación.

Jordan Ismael Herrera Rosales.

Agradezco a Dios padre, por darme la vida, por guiarme por el camino del aprendizaje y brindarme el conocimiento necesario para luchar y alcanzar mis metas. A la profesora Msc Angélica Meza Bermúdez por brindarnos las herramientas para formarnos como futuros profesionales y transmitirnos sus conocimientos a través de su tutoría por la cual hemos podido culminar este seminario de graduación.

Keyla Vanessa Méndez Téllez

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido la salud y sabiduría por guiarme en el camino correcto, por estar conmigo y ayudarme a aprender de mis errores. También agradezco a mi equipo de trabajo, por todo su esfuerzo y dedicación que pusieron para que pudiéramos terminar esta meta de trabajo. En especial a la tutora la profesora Msc Angélica Meza Bermúdez por brindarnos por el tiempo para formarnos como futuros profesionales.

Maryuri Paola Zambrana Tijerino



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve (49) 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: Dirección**, hace constar que los bachilleres: Jordan Ismael Herrera Rosales, carnet **#15-20084-9**, Keyla Vanessa Méndez Téllez carnet **#15-20171-8**, Maryuri Paola Zambrana Tijerino, carnet **#15-20488-6**. han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **“Comunicación gerencial en las organizaciones”**, obteniendo los tres bachilleres la calificación de 46 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 20 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Angélica María Meza Bermúdez
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

La dirección es importante en el desarrollo de las organizaciones, esto trae como consecuencia el comportamiento del recurso humano de la empresa que exige un alto nivel de liderazgo de quienes dirigen la entidad, es por ello que la organización requiere el establecimiento de un proceso comunicativo que permita a los colaboradores trabajar en equipo.

La comunicación gerencial es de vital importancia para dirigir una organización puesto que ésta es el elemento esencial para las relaciones humanas e interpersonales, tomando en cuenta que es la base para que la compañía se desarrolle, asumiendo que el bienestar del talento humano está en la productividad de la empresa y el buen desempeño.

El objetivo general de este documento es analizar la comunicación gerencial como elemento fundamental en el proceso de dirección en las organizaciones para demostrar las mejoras en el desempeño del personal de una organización a través de las teorías que respaldan el desempeño en la empresa con el fin de desarrollar habilidades que surgirán del estudio de la misma, involucrando de manera positiva a todos los directivos orientado a un mejor rendimiento en la comunicación.

La base teórica que sustenta este documento hace énfasis en cuatro capítulos tales como: Comunicación gerencial, tipos de comunicación, barreras de la comunicación y por último la comunicación efectiva en las organizaciones.

La metodología utilizada para la realización de este seminario de graduación fueron las normas APA VI y con orientaciones del departamento de administración de empresas, debido a que es una investigación de carácter documental, haciendo uso de fuentes secundarias, principalmente como libros de textos, y sitios web, monografías y tesis disponibles en bibliotecas o en medios digitales, entre otras.

Introducción

Este seminario de graduación tiene como tema: La dirección siendo sus funciones típicas la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la supervisión, que juegan un papel muy importante, porque de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa de los cuales se ha tomado la comunicación gerencial como elemento fundamental en este proceso para desarrollarlo como subtema debido a que ésta es esencial dentro de las organizaciones, porque permite conocer al recurso humano, evaluar su desempeño y productividad. La misma es elemental para el cumplimiento eficaz de los objetivos de la empresa.

El objetivo de esta investigación es analizar la comunicación gerencial como elemento fundamental en el proceso de dirección en las organizaciones, siendo primordial en las relaciones humanas de toda entidad.

Este documento está conformado en cuatro capítulos: En el primer capítulo se define la comunicación gerencial, la comunicación como elemento de dirección, definición, importancia, propósito, principios, elementos y ambiente de la comunicación.

En el segundo capítulo se determinan los tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal, asertiva y las herramientas para los tipos de comunicación.

En el tercer capítulo se describen las barreras de comunicación, definiciones, barreras físicas, administrativas, estructura de la organización, lenguaje interno del grupo, presiones de tiempo, barreras psicológicas, estereotipos.

En el cuarto y último capítulo se identifican los factores en la comunicación efectiva de las organizaciones, conceptos, elementos para el proceso de comunicación efectiva, importancia, requisitos, papel de la comunicación en la planeación estratégica, elementos de la gestión en la comunicación, la comunicación como herramienta de las relaciones públicas, y por último tiempo la escucha efectiva.

Justificación

Esta investigación se realizará con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la comunicación gerencial, ya que vivimos en un mundo globalizado de constantes cambios principalmente en el entorno empresarial y es muy necesario que los nuevos administradores tengan en cuenta la importancia de este elemento en el proceso de dirección con una visión a la adquisición de nuevos conocimientos en la materia.

Toda organización requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica que una buena comunicación contribuya en gran medida al crecimiento y desarrollo de la compañía. Los procesos de comunicación deben tener como objetivo principal transmitir mensajes motivadores y claros que lleven ideas precisas e informativas que despierte el interés de intercambios participativos importantes que en definitiva impactara de algún modo el tejido empresarial más saludable y armonioso posible, es por esa razón que consideramos de gran importancia investigar los aspectos relacionados con la comunicación gerencial en las organizaciones.

Este trabajo servirá como documento de consulta a estudiantes como futuros administradores de empresas, a toda persona interesada en saber y aprender un poco más acerca de la comunicación gerencial en las organizaciones, sirviendo de antecedente para continuar con otras investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la comunicación gerencial como elemento fundamental en el proceso de dirección en las organizaciones, para demostrar las mejoras en el desempeño del personal de una organización.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar el concepto e importancia de la comunicación como función.
2. Determinar los tipos de comunicación y herramientas que se utilizan en las organizaciones.
3. Describir las barreras de comunicación que intervienen en el proceso de dirección.
4. Identificar los factores que inciden en el proceso de una comunicación efectiva en las organizaciones.

Capítulo uno: Comunicación gerencial

La comunicación es el factor fundamental de las relaciones humanas. Por lo tanto, los gerentes se preocupan por el clima organizacional y por mejorar la productividad de la empresa.

1.1. La comunicación como elemento de dirección

La comunicación es fundamental para el ser humano, puesto que a través de ésta logra establecer relaciones interpersonales, las cuales son la base del buen funcionamiento de una organización. No es posible “no comunicar” en presencia de otro, por esta índole debemos cuidar nuestro lenguaje verbal y no verbal para que así tengamos un mejor desenvolvimiento y por consiguiente una mejor comunicación.

Montes Elizabeth (2012) nos dice:

En un directivo debe existir o debe desarrollar la habilidad para comunicar de manera eficaz, lo cual no es algo sencillo, ya que un buen comunicador deberá poseer las siguientes características:

1. Vasta cultura para entender conceptos y significados.
2. Dotes receptivas para escuchar activamente.
3. Dotes de comprensión para ponerse en el lugar del otro
4. Dotes de persuasión para modificar actitudes.
5. Facilidad de Expresión utilizando diversos canales.
6. Saber elegir el entorno adecuado. (Párrafo 2-4)

Un directivo debe ser una persona muy culturalizado, con grandes conocimientos, por este medio se le hace más fácil la comprensión de significados que son muy amplios; debe saber poner mucha atención para escuchar activamente lo que le están diciendo y el porte de colocarse en el lugar de la otra persona, estar fuerte en el momento de expresarse para ser comprendido por quienes les escucha y la capacidad de seleccionar el lugar adecuado para reunirse con sus colaboradores.

Romo (2019) afirma:

La comunicación es importante dentro de las organizaciones debido a que necesitamos que todo el personal esté informado de ciertas actividades y por tal motivo la comunicación organizacional puede ser enfocada como un proceso social, como una disciplina o como el conjunto de técnicas y habilidades que permiten al personal comunicarse de manera efectiva. (Párrafo 2-3).

La comunicación organizacional puede ser utilizada como herramienta de trabajo que permite el nacimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta con la de su personal y con la sociedad.

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Jugde (2013) nos aclara:

Es probable que haya descubierto la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: cuanta menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción (P. 230).

La comunicación dentro de las organizaciones es muy importante porque es una actividad social donde se crean relaciones personales e interpersonales y con el paso del tiempo vamos alimentando el entorno en el que nos movemos.

La comunicación se debe tratar de ser lo más limpia posible para no crear incertidumbres entre los colaboradores de la organización si la información presentada no es bien comunicada puede causar la insatisfacción de los empleados creando un mal desempeño de su trabajo.

Dentro de la organización existen una gran cantidad de áreas de estudio, desde cultura. Clima, comportamiento, comunicación organizacional.

Rodríguez (1999) afirma que:

Una empresa eficaz es aquella que alcanza los objetivos marcados a corto y largo plazo, se autoevalúa y consigue sobrevivir en un entorno turbulento, pero si el propósito fundamental de toda organización es la supervivencia, resolviendo los problemas que le plantea de continuo el entorno en donde opera, entonces necesita poseer una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones con que comparten un entorno dado (p.312).

La comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y especialmente a la hora de generar consciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución.

1.2. Definición de comunicación.

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos, es decir es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambian ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

Ferrer (1999) afirma que “La comunicación es la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos” (p.25).

Robbins (1994) aclara que:

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Observar el énfasis que se da a la transferencia, de significado; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. La comunicación involucra la comprensión del significado. Para que la comunicación sea exitosa, se deben impartir y entender el significado (p.313).

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas.

Chiavenato(2001) afirma que:

La comunicación implica intercambio de hechos ideas, opciones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás (pág. 324).

Reyes (2007) afirma que:

“comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”. (p.390).

Se entenderá por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Nuestra definición de la comunicación centra la atención en tres puntos esenciales.

Wankel (1996) aclara que:

Que la comunicación entraña la participación de personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.

Que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando.

Que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar” (p. 574).

La comunicación es la creación de significados porque el mensaje que se transmite debe tener sentido para la persona que va a recepcionar el mensaje. A pesar de que esta se utiliza en todo el proceso administrativo se enfoca más en la dirección ya que es allí donde se discuten todas las ideas a plantearse y así mismo fija los objetivos y metas que la compañía quiera alcanzar.

Wankel centra todo el significado de la comunicación en tres puntos esenciales el primer punto se basa en cómo se relacionan las personas con los demás, la forma de relacionarse una persona en un ambiente muy movido dice mucho de ella, si esa persona es muy tímida va a costar entablar una conversación, pero si la persona es extrovertida la comunicación será más fácil y crecidamente clara.

El segundo punto se basa en la comprensión de las personas hacia los términos en uso, alguien con demasiado conocimiento sobre términos y conceptos se le facilita la comprensión de significados dentro de una comunicación en cambio alguien que posee pocos conocimientos será más difícil poder comprenderlos. Y en último punto la facilitación de identificar ideas a través de mensajes codificados.

Ruiz R. (1998) aclara que:

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (p .290).

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones.

1.3. Importancia

La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control.

Wankel (1996) afirma que:

Los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. Los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información (p. 574).

Chiavenato (2009) nos dice:

La comunicación entre los miembros de una empresa es la clave para llegar a los objetivos que se plantean. La falta de comunicación efectiva en las empresas genera un clima laboral pobre e ineficiente, que ocasiona baja productividad y resultados insatisfactorios (p. 574).

La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Velazquez (2010) nos aclara que:

La importancia de la comunicación es la base de nuestras vidas y, en esta época, seríamos discapacitados sin ella. Todos los días nos estamos comunicando entre nosotros de una u otra manera, ya sea mediante el uso de palabras, acciones o incluso expresiones para transmitir un mensaje. Nosotros, los seres humanos, no solo dependemos de la comunicación cara a cara, sino del tipo que lleva la tecnología al frente para cerrar esa brecha entre las personas en segundos a través de vastas distancias (p. 340).

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada

Elliott (2004) nos dice que:

Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total (p. 290).

El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia.

1.4. Propósito de la comunicación

Por otra parte, los propósitos específicos de la comunicación son aquellos que se desprenden de los propósitos generales.

Chiavenato (2010) aclara que:

Se considera que estos tres propósitos se aplican en el desarrollo de un discurso, pues cuando expresamos un discurso públicamente o pretendemos ofrecer información o entretener a nuestro público o bien persuadirlo.

Informar: En este sentido aporta a que las personas se enteren de algo que desconocen por como por ejemplo una conferencia, una sesión de clase, un anuncio publicitario o una plática interpersonal para contar alguna novedad

Entretener: Hacer pasar el tiempo de manera agradable es cuando se cuenta un chiste, un cuento, una anécdota o una conversación trivial.

Persuadir: Es la comunicación que pretende modificar la conducta o la opinión de una o más personas. para lograr conseguir con razones y argumentos que cambie su forma de actuar o de pensar de un modo determinado.

Los propósitos de la comunicación se aplican en cualquier caso de interacción que realizan un emisor y un receptor, e incluso, en la comunicación interpersonal donde emisor y receptor son una misma persona.

El propósito general de informar tiene propósitos específicos:

Explicar: Hacer comprender una cosa a alguien de manera clara y precisa dar a conocer un proceso o funcionamiento de algo. Ejemplo: Dar a conocer la secuencia para elaborar un pastel.

Describir: Dar las características esenciales o accidentales de algo para que el público construya en su mente una imagen hacer comprender una cosa a alguien de manera clara y precisa.

Definir: Aclarar un término ejemplo: Hablar de las diferentes acepciones de la palabra amigo y los tipos de amigos que existen o expresar algún concepto de interés en el tema del cual se está hablando.

Exponer: Presentar o dar a conocer un tema: Ejemplo ofrecer los resultados parciales de un censo y es muy importante que no se confunda explicar con exponer pues ambos son propósitos específicos, pero cada uno tiene su intención particular (P. 274).

Chiavenato (2009) afirma que:

El propósito de las comunicaciones en una empresa consiste en realizar cambios, influyendo sobre las acciones en pro del bienestar de la misma. Los negocios por ejemplo requieren información sobre los precios de la competencia, tecnología, y finanzas, sin olvidar los referentes a las actividades gubernamentales y al ciclo económico del negocio. Estos conocimientos son a base de las decisiones que afectan a las líneas de productos, a los índices de producción, la calidad, a estrategia de mercadotecnia la mezcla de los factores productivos y al flujo interno de la información (p. 274).

La comunicación implica sistemas y prácticas socioculturales, cognoscitivas, económicas y políticas, así como dimensiones psicológicas, biológicas y físicas de las que somos partícipes ya que nos encontramos inmersos en dichos sucesos.

Valencia (2006) nos dice:

“El ser información que permita reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar expectativas respecto a la manera de cómo comportarnos socialmente” (P.153).

1.5. Principios de la comunicación

La comunicación es bilateral por el análisis de sus elementos es necesariamente bipolar; pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente en receptor, y viceversa: por ello no solo causa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, sino que, cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.

La comunicación debe revisarse constantemente queremos expresar con esto que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla. Así los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada.

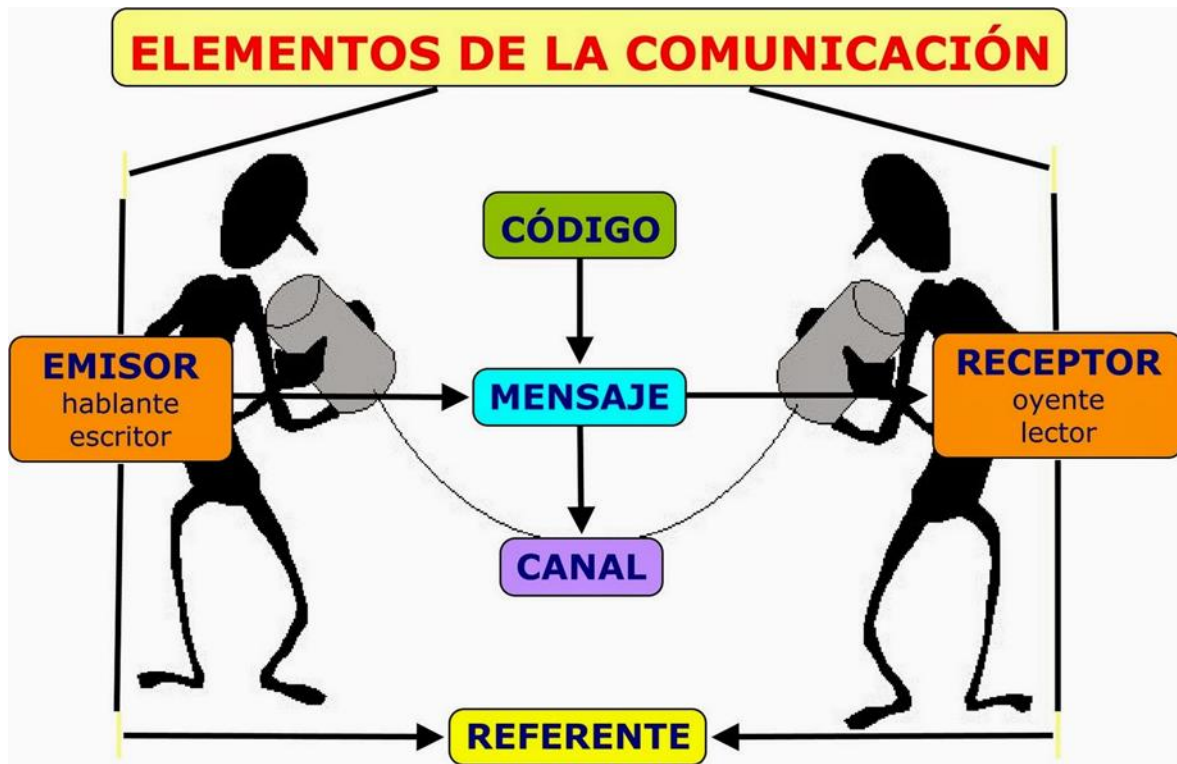
Ponce (1986) afirma que:

“La comunicación siempre es un medio, por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles” (p.316).

Sin un esfuerzo permanente de estrategia de comunicación las organizaciones no podrán desarrollar plenamente la cultura de retroalimentación necesaria para su sobrevivencia, crecimiento y desarrollo en especial en la transición social que vivimos en la actualidad.

1.6. Elementos

A continuación, se analiza cada uno de los elementos de la comunicación que se lleva a cabo en las organizaciones:



Fuente: figura 1.1 Idalberto Chiavenato (2009) elementos de la comunicación.

1.6.1. Emisor

Se considera un individuo interno o externa en la organización y es considerado quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros conocido también como la fuente.

Stoner y Wankel (1996) afirman que:

“El emisor, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra persona o a varias” (P.574).

Una o varias personas con ideas informacion y un propósito para comunica. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro y otros desde quienes inicia la transmisión de mensajes.

Ponce (1986) aclara que:

Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente. Así si el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se hiciera en el con gran perfección sería nula; en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados o enfocando motivos que no interesen al receptor la comunicación será también deficiente. (p.314).

Chiavenato (2009) nos afirma que:

“El Emisor es el dispositivo genera los datos a transmitir: por ejemplo, teléfonos o computadores personales” (p. 320).

1.6.2. Fuente

La fuente es cualquier individuo que desee transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. Aplicado al contexto empresarial, puede tratarse del miembro de una empresa u organización, que necesite transmitir un mensaje, trátese de algún tipo de información, de alguna instrucción, de algún requerimiento, sean estos dirigidos hacia los clientes internos y/o externos.

Ponce (1986) aclara que:

Es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos de forma que se realice eficazmente la misma comunicación. (p.314).

1.6.3. Codificación

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.

Ponce (1986) nos dice que:

“La codificación se presenta cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos, es necesaria porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos”. (p.314).

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa. Y en esta alternación, no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido. ´

Wankel (1996) Afirma que:

Como el propósito de la codificación es la comunicación, el emisor trata de establecer la "reciprocidad" de significado con el receptor eligiendo los símbolos, por regla general en forma de palabras y gestos, que, en opinión del emisor, tienen el mismo significado para el receptor (p. 577).

Chiavenato (2005) Afirma que:

La codificación transforma la información y las señales electromagnéticas susceptibles de ser transmitidas a través de algún sistema de transmisión. Por ejemplo, un módem convierte las cadenas de bits generadas por un computador personal y las transforma en señales analógicas que pueden ser transmitidas a través de la red telefónica (p 320)

1.6.4. Mensaje.

La especificidad del tema junto con las predisposiciones del individuo sobre éste puede afectar al mensaje con actividades, modulación de voz.

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.

Stoner y Wankel (1996) afirma que:

“Mensaje puede producir una respuesta -cuyo nombre formal es retroinformación-del receptor” (p. 576).

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.

Ponce (1986) aclara que:

“Es aquello que queremos comunicar el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación” (p.314).

1.6.5. Medio o canal

Este elemento debe tomarse muy en cuenta, recordando que, de suyo, tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuantos más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

Ponce (1986) afirma que:

“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 este objetivo” (P.314).

Si se ubica en un ambiente organizacional, por ejemplo, el canal más apropiado para la transmisión de información es el uso del memorando; en cambio, en el caso de las relaciones sociales o personales es común el uso de las redes sociales como canal informal.

Toda comunicación necesita un medio o un canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. De ordinarios se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación.

Wankel (1996) aclara que:

“El canal de la comunicación o en el método de transmisión (el aire para las palabras pronunciadas o el papel para las cartas” (p. 578).

El ruido puede ser interno cuando el receptor no está prestando atención o externo cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente, es particularmente molesto en la etapa de la codificación o la de la decodificación.

1.6.6. Receptor

El receptor es el ente a quien se dirige en mensaje. La decodificación del mensaje requiere del uso de ciertas habilidades y destrezas por parte del receptor.

Los elementos de la comunicación son partes esenciales que deben ser tomado en cuenta al momento de querer transmitir una información, ya que si falta o falla una de ellos no se lograra el acometido, e otras palabras el objetivo esperado.

wankel (1996) afirma que:

El receptor es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber una cantidad importante de receptores, por ejemplo, cuando se dirige un memorándum a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, por ejemplo, cuando se habla de algo, en privado, con un compañero (p. 576).

Otro punto que se debe tener en cuenta, esta vez en cualquier tipo de traducción, son los conocimientos previos del receptor. No dependerán solamente de la edad, sino también de su nivel de educación, sus intereses, la disponibilidad de material sobre el tema. En función de los conocimientos del receptor, habrá datos que podría ser necesario añadir a la traducción para conseguir la comprensión del texto.

1.6.7. Ambiente de la comunicación

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. La organización al mantener transacciones e intercambio con su ambiente, permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización.

Ponce (1986) aclara que:

“La claridad, la fidelidad, y la reacción depende del estado que se encuentren las relaciones entre las fuentes y el receptor. Determinadas, porque hay un ambiente de tensión; determinadas llamadas de atención” (p.314).

A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones.

Se define como los medios en los que ocurre la comunicación y se comparte un comunicado; Son las diversas circunstancias y condiciones en el que se da un intercambio de información.

A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones.

Ambientes electrónicos: En los ambientes electrónicos, no se comparte un contexto físico se utilizan medio electrónicos tales como: correos, chats, videollamadas. Juegos en líneas

Capítulo dos: Tipos de comunicación

La comunicación organizacional lo componen flujos constantes de mensajes guiados por personas que cuentan con habilidades, actitudes y conocimientos que al fusionarse dan forma a la organización.

El proceso de comunicación puede tomar diferentes direcciones dentro de las organizaciones, las cuales pueden ser.

2.1. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente va desde los empleados hasta sus superiores generalmente con el propósito de generar preguntas, proporcionar retroalimentación ya que la comunicación ascendente mejora la relación entre el personal; las redes ascendentes son clasificadas como de integración o humanas.

Smith (1990) aclara que:

Las comunicaciones ascendentes sirven de feedback para la gerencia proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas, de esta manera la organización puede trabajar de manera eficiente (p. 120).

La comunicación ascendente indica la receptibilidad del medio ambiente y facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones ya que animan a la presentación de ideas valiosas, la comunicación ascendente regula el clima organizacional de la organización, los niveles pueden utilizarse como indicadores de mejoría de las comunicaciones internas.

Esta comunicación tiene como resultados explícitos la participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados.

Matamoros (2008) nos dice:

La comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales. Este tipo de comunicación adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona quiere decir, ya sea de sí misma acerca de su desempeño o de otras personas (p. 230).

Goldhaber (1984) afirma que:

“Si no existe una relación adecuada en la comunicación se descuida más que la descendente y suele ser menos común, pero con el tiempo va acaparando más terreno” (p. 76).

Nosnik (2002) aclara que:

“Es importante subrayar, que este tipo de comunicación es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas en búsqueda de que el empleado se sienta contento en la empresa” (p. 230).

Enrique (2008) Afirma que:

La comunicación ascendente es importante puesto que permite:

1. Comprobar si la comunicación ascendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
2. Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización los cuales son muy importantes para el diseño de las políticas estratégicas de la Organización. (p.333).

Resumiendo, los conceptos se pueden decir que este tipo de comunicación se presenta en organizaciones en las cuales se da un ambiente que es más participativo y democrático, en el que los colaboradores pueden dar su opinión para el funcionamiento de la empresa.

Es muy importante que la comunicación ascendente sea puesta en práctica de una manera eficaz, en la que el colaborador sienta que su información es valiosa para la alta dirección

El principal problema de la comunicación ascendente es el miedo a los superiores. Generalmente, los superiores hacen preguntas sobre los empleados y su eficiencia. Muchos empleados deben comunicarse, compartir sus ideas, sugerencias constructivas y opiniones con los superiores.

2.2. Comunicación descendente.

Son los mensajes provenientes de la directiva y que son orientados a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Busca crear empatía y un clima de trabajo que propicie el conocimiento de los planes organizacionales, operativos, metas, filosofías, nuevos procedimientos e instructivos, retroalimentación respecto a desempeño.

Chiavenato (2009) afirma que:

Para comunicarse con los niveles jerárquicos inferiores se lo puede hacer por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. No se aconseja la comunicación oral ya que el mensaje se puede desvirtuar, y siempre será más recomendable hacerlo de forma escrita (p. 432).

La comunicación descendente es la que procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada, la finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en la empresa.

Así como hacerlo sentir partícipe de la misma logrando que labore de manera efectiva y eficaz en su puesto de trabajo.

Matamoros (2008) aclara que:

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamientos, capacitación, directivas, directrices, políticas. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, si no desde el sentido de organizar ordenar, una de las principales funciones de este tipo de comunicación es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de como cumplirlas (p.51).

Chiavenato (2009) afirma que:

La comunicación descendente es de suma importancia dentro de la organización, ya que por medio de la actividad de los gerentes los subordinados van a formarse una conducta, los gerentes deben dar órdenes e instrucciones de cómo se va hacer las cosas, para que se realicen de la forma en que se quieren (p.432).

Chiavenato (2010) afirma que:

La comunicación descendente son los canales o medios elegidos para la transmisión de información que pueden incluir tales como: periódicos, murales, boletines expedidos para la empresa, circulares, cursos de inducción o formación, teléfono, juntas e instrucciones personales desde la alta jerarquía (p. 432).

La comunicación descendente se utiliza como medio para proporcionar retroalimentación al nivel superior y cuando en una organización existe ésta sin importar lo compleja que sea, el personal labora de una manera efectiva, animándolos a participar en actividades operativas debido a que se sienten tomado en cuenta por la alta jerarquía.

Cuando en una organización existe una comunicación descendente sin importar lo compleja que esta sea, los colaboradores laboran de una manera efectiva, debido a que se sienten tomados en cuenta por la alta jerarquía.

Chiavenato (2009) afirma que:

La comunicación descendente es el proceso de la alta gerencia de llegar a conclusiones, que cambian o mejoran el lugar de trabajo o los sistemas de negocios. Estas conclusiones son comunicadas posteriormente a los empleados, quienes trabajan para lograr los objetivos, con otros empleados o individualmente.

Algunos gerentes de nivel inferior pueden aportar información sobre cómo lograr el objetivo final. Sin embargo, es posible que no tengan autoridad para cambiar las políticas, sin la aprobación del más alto nivel gerencial.

Este tipo de comunicación implica la gestión de un proyecto. Es decir, el gerente tiene el control completo sobre la delegación de tareas, el establecimiento del calendario y los plazos del proyecto (p.290).

La comunicación descendente es útil para que los gerentes informen a los empleados, la visión, misión, metas, objetivos, políticas y procedimientos de la organización.

2.3. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal tiene lugar con integrantes de la organización y ahorran tiempo al facilitar la coordinación en algunas ocasiones la comunicación horizontal podría resultar buenas o malas.

Ongollo (2007) afirma que:

Se considera el intercambio de información lateral o diagonal entre colegas o compañeros. Tiene como objetivo coordinar trabajo, planificar actividades, solución de problemas interdepartamentales, asesoría de staff para los departamentos de línea. Se interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos que están compuesto por mensajes entre miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando en una organización (p. 78).

El tipo más común de comunicación horizontal se produce entre personas de la misma división de una empresa: los oficinistas del mismo departamento o área, los miembros que conforman el equipo de un mismo proyecto de construcción.

Coultter (2008) aclara que:

La comunicación horizontal tiene la dicha de facilitar la coordinación en la organización ya que tiene lugar con grupo de trabajo, miembros de grupo al mismo nivel, gerentes del mismo nivel o entre el personal del mismo nivel; aunque se da en diferentes formas ya sea en vertical, horizontal, formal, informal, son algunas formas que ayudan a mejorar su comunicación a nivel jerárquica y la selección de elegir cuales de las formas de comunicación va a implementar la empresa (p.209).

La comunicación horizontal se viene dando entre personas de un mismo nivel jerárquico y que suelen formar parte de un mismo departamento o de un mismo grupo. Mientras que entre diferentes departamentos y grupos la relación es jerárquica, al igual que en la toma de decisiones sobre aspectos que influyen a toda la organización.

Flores (1973) afirma que:

La comunicación horizontal fomenta y asegura la coordinación que tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de, los esfuerzos erráticos en mejora de la organización (p.69).

La comunicación horizontal ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que debe intervenir varios departamentos, ya que el éxito o fracaso de uno es también el de los demás.

Normalmente implica coordinar la información y permite que las personas con el mismo o similar rango en una organización puedan cooperar o colaborar. Además de alguna ventaja tales como:

Coordinación de actividades: Para conseguir los mejores resultados en una organización, se deben desarrollar sistemas de comunicación inter departamental que permitan coordinar actividades, y el mejor tipo de comunicación para facilitar esta comunicación es la comunicación horizontal.

Comunicación departamental: Derivado de la anterior, la comunicación horizontal es también el principal tipo de comunicación para conseguir una buena comunicación dentro de un departamento.

Fin de los malentendidos: Hay menos posibilidades de malentendidos en la comunicación horizontal entre empleados. Por lo tanto, es útil para gestionar la mejora de la comprensión mutua y la buena toma de decisiones.

Mitiga la burocracia: La comunicación horizontal evita que la burocracia aumente lo que ayuda a crear buenas relaciones.

Dinamiza el trabajo: Si se establece comunicación horizontal en una organización, se incrementará el dinamismo entre los trabajadores.

2.4. Comunicación asertiva.

La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

Asensi (2013) nos aclara que:

Otros estilos de comunicación, como el estilo pasivo, el estilo agresivo, e incluso el estilo pasivo-agresivo, se fundamentan en ideas erróneas, no aceptan sus limitaciones y no respetan a los demás o a sí mismos. Además de ser muy poco eficaces (p.420).

Aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos.

Delgado (2019) afirma que:

“La comunicación asertiva es una habilidad social de gran valor, que está asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad para comunicarse de manera armoniosa y eficaz con los demás” (p.200).

La verdadera clave del éxito reside en una comunicación asertiva que implica respeto a la hora de transmitir un mensaje. Es decir, no se trata de valorar el talento propio sino también, el de otra persona, de esta manera es posible aprender de los demás.

2.5. Herramientas para los tipos de comunicaciones

Ser un buen comunicador es clave para las relaciones personales, en el éxito de tu carrera profesional y, además, la salud emocional de las personas. Ser un comunicador competente es necesario para desenvolverse con éxito en esta vida.

2.5.1. Comunicación ascendente

Es aquella información que circula de abajo hacia arriba, nace en los niveles más bajos de organización y llega hasta la directiva. Esta permite a los empleados plantear inquietudes, sugerencias e ideas y dar respuesta a la comunicación descendente.

Riquelme (2018) afirma que:

“Muchos conocimientos se encuentran en esta parte baja, por lo que esta comunicación es fundamental para el correcto desarrollo del negocio” (p.210).

Para este tipo de comunicación interna se utilizan herramientas como:

1. El buzón de sugerencias.
2. Las entrevistas y reuniones periódicas.
3. Los correos electrónicos.
4. Los círculos de calidad.

2.5.2. Comunicación descendente.

Es la comunicación formal y la más utilizada en las empresas. Nace en la directiva y desciende a todos los diferentes niveles jerárquicos de la organización, su finalidad es transmitir los objetivos, políticas e instrucciones de la empresa.

Riquelme (2018) nos dice que:

Para este tipo de comunicación se utilizan diversas herramientas que van de acuerdo a quienes está dirigido y con lo que se quiere transmitir por ejemplo:

1. Manual del empleado.
2. Cartas y memorandos al personal.
3. Reuniones informativas.
4. La cartelera informativa.
5. Circulares y correos electrónicos de departamentos. (p.210)

2.5.3. Comunicación horizontal.

Es aquella información que se da entre áreas o personas de la empresa que se encuentran ubicadas en el mismo nivel jerárquico.

Riquelme (2018) afirma que:

“Suele ser informal a través relaciones como la amistad y el compañerismo. La empresa la fomenta como modelo de trabajo, donde predomina la colaboración y el trabajo de equipo” p. (210).

Utiliza herramientas como:

1. Las reuniones de departamento o grupos de trabajo.
2. Correos electrónicos.
3. Las redes sociales.

El correo electrónico es una de las herramientas más básicas y que ya tiene muchos años de antigüedad, pero aun así sigue siendo una de las más utilizadas, ya que disfruta de muchas ventajas como su sencillez o su inmediatez revistiendo de una mayor formalidad que otros medios.

Reuniones: Estas son el clásico por excelencia en lo que a comunicación interna se refiere, las cuales se complementan a la perfección con las herramientas tecnológicas porque permiten la interacción humana directo.

Buzón de sugerencias este es menos tecnológicos, pero más anónimo, y es muy revelador en cuanto se pretende leer las ideas u opiniones que quizás muchos colaboradores se atreverían a expresar por otros medios. En la actualidad hay empresas que ponen en práctica este tipo de herramienta.

Círculos de calidad esto se trate de pequeños grupos que se reúnen para celebrar o mejorar la empresa, el cual se diferencia de las reuniones normales en que suelen ser periódicas, seguir procedimientos preestablecidos y alcanzar propuestas concretas que se elevan a directivos capacitados para implementar cambios.

Circulares: las cuales se utilizan cuando se tienen que transmitir una comunicación oficial o institucional los colaboradores.

2.6. Comunicación externa

La comunicación externa como el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general.

2.6.1. Tipos de comunicación externa

Bartoli (2019) afirma que: Los tipos de comunicación externa se pueden clasificar de la siguiente manera.

Comunicación externa operativa. Se trata de la comunicación vinculada con la actividad y desarrollo diario de la compañía, que se produce con todos los públicos de la organización.

Comunicación externa estratégica. El objetivo de este tipo de comunicación externa es obtener información sobre aspectos estratégicos de la empresa que permitan mejorar la posición competitiva de la misma, como situación de la competencia, novedades legislativas, estado del mercado.

Comunicación externa de notoriedad. Esta forma de comunicación externa es la que habitualmente se asocia con el término, haciendo referencia al flujo de información, con el que la compañía trata de dar a conocer sus productos y servicios y mejorar su imagen y reputación (p. 222).

Todas estas formas de comunicación externa buscan un mismo objetivo y es velar por el bien común de todo lo que compone la entidad, dándola a conocer en todos los sentidos y dándole a promocionar su imagen.

2.7. Comunicación interna.

La comunicación interna de una empresa, es aquella comunicación que va dirigida al trabajador, que nace como respuesta a las necesidades de la compañía de motivar y retener a su equipo humano ante un entorno empresarial competitivo y de cambios cada vez más rápido.

La comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa reconocida por todos los hombres de empresa como una necesidad ineludible al servicio de una gestión moderna e innovadora, la comunicación interna no ha alcanzado todavía ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarlas.

Caprioty (1998) afirma que:

La comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos, y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: La flexibilidad, la apertura a los cambios, el talante innovador, el trabajo en equipo (p.290).

Por eso nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de los resultados será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de beneficios.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la comunicación Interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa.

No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes.

Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Chiavenato (2009) afirma que:

El concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios (p.420).

Por otra parte, podemos conceptualizar la comunicación interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para ponerla en práctica.

La comunicación interna es una de las principales bases para el buen desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que mejora el clima organizacional al incentivar relaciones interpersonales y el espíritu de colaboración. con un mayor enlace entre los colaboradores la entidad operaria con más rapidez y cada equipo se fortalece; esta combinación favorece la formación de un clima más sereno, respetuoso y provechoso.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

2.7.1 Determinantes básicos de la participación de los empleados.

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

Caprioty (1998) afirma que:

Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas.

Que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

Que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.

Que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación (p. 290).

2.7.2 Funciones de la comunicación interna.

La comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía.

De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presente.

Chiavenato (2009) afirma que:

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. (p.412).

Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional, colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

2.7.3 Objetivos globales de la comunicación interna.

Partiendo de la definición de comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización.

Los objetivos son el norte que permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección. El área de comunicación interna necesita alinear sus objetivos con los de la empresa para generar organización, coordinación y eficacia en su cumplimiento.

Una buena comunicación interna puede ser una gran aliada a la hora de alcanzar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna deficitaria nos puede suponer muchos obstáculos. Tener un equipo motivado e implicado es imprescindible para alcanzar el éxito.

Robbins (1992) aclara que:

A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A Nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía. (p.242).

Uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta un responsable de comunicación interna es el de justificar una inversión para un plan de comunicación con los empleados, ya que supone un coste importante para la organización y no tiene un efecto claro y visible de carácter inmediato.

El coste de realizar acciones de comunicación a nivel interno se puede justificar y defender vinculándolo directamente al coste que implicaría no comunicar, o bien comunicar de forma ineficiente, incoherente o defectuosa.

Caprioty (1998) aclara que:

En muchas ocasiones, el coste que implica comunicar (a nivel de recursos monetarios asignados) es inferior al coste que se tendría por no comunicar (a nivel de funcionamiento de la empresa). Se debe convencer a la Dirección de la organización de la importancia y de la rentabilidad que puede tener realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento (mayor productividad, menores defectos, mayor calidad (p. 290).

De esta manera, la comunicación interna se observaría como inversión de recursos (humanos, de tiempo y monetarios), para el mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa.

Permite la resolución de problemas de forma sencilla: Si toda la organización se implica ante cualquier situación conflictiva, será más fácil de resolver porque se aportarán más ideas y recursos para su resolución.

Promueve las buenas relaciones entre los trabajadores: Se evitan problemas de territorialidad. Si los trabajadores se sienten inseguros, pueden volverse recelosos de sus compañeros y no compartir información.

Se genera un sentimiento de unidad, de que las opiniones y las ideas de los trabajadores son escuchadas y valoradas, de que todos trabajan para llegar a una misma meta.

2.8 El Informe administrativo de carácter general.

Un informe administrativo puede ser realizado por algunos funcionarios o jefes de área de una empresa, el cual va dirigido a los superiores ya sean gubernamentales, ejecutivos, directivos de empresas.

Chiavenato(2009) afirma que:

“Es un documento escrito que describe o da a conocer el estado de cualquier actividad, estudio o proyecto de carácter administrativo, ya sea este en el ámbito empresarial o gubernamental” (p.412).

Esto se da en las organizaciones con base a tener una mayor dirección de parte de sus directivos de la empresa y los trabajadores en cualquier actividad que se puede poner en marcha.

2.8.1 Memorando

Es un documento que se utiliza en el interior de las empresas para establecer un vehículo de comunicación entre distintos departamentos o sectores de la misma.

El memorándum es la manera de comunicar en forma breve asuntos de carácter administrativo a personas de una empresa, institución o dependencia de gobierno.

Es un documento escrito que es menos formal que la carta y se utiliza para el intercambio de información entre áreas de una empresa con el objetivo de dar a conocer información diversa como recomendaciones, instrucciones, disposiciones.

2.8.2. Acta

Se denomina acta al documento que durante una reunión es escrito por una persona presente en la misma, y a través de la cual se registran los temas que han sido tratados, como así también las conclusiones o acuerdos que han resultado adoptados luego de dicha reunión.

Un acta administrativa es el documento que se elabora para dejar evidencia y sancionar hechos que ocurren con algún trabajador y que van en contra de alguna norma de la empresa sustentada en el código de conducta o reglamento interior de trabajo por ser alguna acción que represente alguna afectación para la organización. Sirve de prueba para llevar a cabo ciertos procesos laborales como la rescisión de la relación laboral

2.8.3. Circular

Una circular es un documento que una autoridad dirige a un grupo de subalternos o determinado círculo que se relacionan directamente con éste, de alguna forma. La circular voluntaria es la que tiene el objetivo de promover productos, empresas o personas dando a conocer los servicios que se ofrecen, listas de productos y precios, remisión de catálogos, avisos internos al personal, o invitaciones, entre muchos otros.

Chiavenato (2010) aclara que:

La circular obligatoria es la que sirve para dar avisos que ayudan a tener una mejor relación comercial, estos pueden ser el cambio de domicilio, la apertura de una nueva sucursal, el nombramiento de un apoderado, designación, ratificación o remoción de apoderado, nombramiento de distribuidores, liquidación o quiebra de la empresa, dar a conocer a los administradores, convocatoria de asamblea, aumento o disminución de capital, traspaso de negocio o clausura, por mencionar algunos (p. 432).

Tercer capítulo: Barreras de la comunicación

Son las barreras u obstáculos que puedan surgir durante el proceso comunicativo. Estos factores impiden o dificultan la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación.

3.1 Definición de barreras de la comunicación.

Son las barreras u obstáculos que puedan surgir durante el proceso comunicativo. Estos factores impiden o dificultan la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación.

La comunicación es una parte fundamental para cumplir las metas de la organización:

La comunicación en ocasiones resulta algo dificultosa de llevarse a cabo partiendo de que existe comunicación cuando el mensaje es comprendido correctamente, cuando no sucede así, es posible que se deba a la presencia de inconvenientes tales como los fallos en los canales ya sea por deficiencia o sobrecargos o por no resultar el medio adecuado, también ocasionan perjuicios al mensaje e impiden o entorpecen la comunicación.

Barbosa (2015) afirma que:

Las comunicaciones entre los seres humanos pueden verse afectada por un sin números de factores, llamados ruidos. Los ruidos, son todas aquellas interferencias que se producen en el proceso de comunicación, tales como malentendidos, incomprensión, desinformación y otros fenómenos desfavorables que impiden una comunicación eficaz (p.312).

A los factores que afectan el proceso comunicativo unos autores llaman "barreras de la comunicación" otros lo denominan "patologías de la comunicación" barrera en sentido figurado significa impedimento un obstáculo; en cambio patología se refiere a la medicina que estudia las enfermedades, así oímos hablar de los patólogos.

Romeo (2009) afirma que:

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 (p.390).

Cuando los canales de comunicación han sido interrumpidos por una u otra razón se dice que está pasando por limitaciones que estropean la llegada intacta del mensaje o información a darse son obstáculos que no periten el avance del proceso comunicativo deformando lo que se desea transmitir.

El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Dicho proceso puede verse afectado por barreras u obstáculos que lo impiden o dificultan, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación.

3.1.1 Barreras físicas.

El ambiente que afecta las barreras físicas es muy amplio pues al crear una barrera física cuando se intenta comunicar con otra persona, esta no podrá entender ni comprender el mensaje que intentas transmitir.

Chiavenato (2009) expone que:

La barrera física consiste en la ubicación de las personas dentro de la organización, si una sala de juntas está ubicada junto al área de producción donde el sonido de la maquinaria es fuerte y molesto, es posible que el proceso de comunicación no funcione adecuadamente, porque el ruido impedirá que el proceso se ejecute con éxitos. (p.412).

Antes era difícil lograr un mercado global a causa de la distancia física entre organizaciones y países. La distancia representa un obstáculo que la comunicación está superando gracias a las tecnologías de información.

Este tipo de barrera son las restricciones físicas que evitan que el mensaje sea efectivo.

Lopez (2012) Afirma que:

Las barreras físicas se dan cuando hay fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje dentro de las barreras comunes están los ruidos, la distancia o la iluminación que existe en el canal elegido para transmitir el mensaje (p.458).

Las barreras físicas se enfocan en la localidad que se le da a una reunión o conferencia, se tiene que buscar un lugar donde no tenga ruidos que interrumpen lo que se va a decir, no solo se trata del ruido que pueda existir en el ambiente también de la iluminación del local.

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión.

3.1.2 Barreras administrativas.

El eliminar las barreras administrativas permitirá que la institución alcance el éxito, por lo que a continuación se mencionan las que se incluyen en este tipo como lo son la estructura de la organización, lenguaje interno del grupo, presiones de tiempo, pues estas a su vez se generan por diversos factores tales como la falta de confianza, y la sobrecarga de información.

Montes (2012) aclara que:

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 (P. 239).

En el mundo dinámico en el que se vive exige actuar con rapidez, para ello se debe contar con información oportuna y veraz. Esta exigencia provoca una distorsión en el mensaje.

El gerente por falta de tiempo puede dejar por fuera a un destinatario, como consecuencia se crea una barrera entre el gerente y el destinatario excluido, además se traduce en retraso para los procesos de la organización.

Chiavenato (2009) nos aclara que:

Para evitar las barreras comunicativas, dentro de lo posible,

1. Procurar enviar mensajes claros, en un código a fin (quizá se deba verificar primero lo que sea).
2. Propiciar que las condiciones ambientales seas las propicias para el acto comunicativo. por ejemplo, hablar durante un concierto de rock puede resultar difícil.
3. Emplear la retroalimentación, intercambiar los lugares de emisor receptora menudo lo contrario a monologar.
4. Tener conciencia del estado anímico o emocional que se posee al iniciar (o durante) el acto comunicativo, así como de las propias predisposiciones o incluso prejuicio, de ser pertinentes, para poder mantenerlos a raya.
5. Revisar que el canal sea propicio para iniciar la comunicación que el emisor no escuche a nadie más, que esté dispuesto a comunicarse. (p.412).

Las barreras administrativas son todos aquellos fallos que ocurren por la mala utilización del proceso administrativo, por la mala planeación, la mala organización y principalmente en la dirección porque es allí donde se realizan los planes de la compañía.

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.

3.1.3 Estructura de la organización

El tener una estructura organizacional inadecuada se convierte en una barrera que trae consigo muchos problemas a la empresa, y que ocasionan insatisfacción profesional.

Gordon (1997) Dice que:

“Los factores estructurales pueden facilitar o entorpecer la comunicación. Si bien la jerarquía de la organización y la cadena de mando guían el curso de la comunicación ascendente y descendente, también podrían restringir necesariamente los canales de transmisión” (pág. 278).

Por ello es de suma importancia poner mucha atención a esta patología y así ayudar a mejorar la comunicación dentro de la organización.

Si una compañía no tiene bien estructurado su organigrama institucional crea problema dentro de la empresa porque los colaboradores no sabrían a quién dirigirse en caso de algún problema que podría ocurrir.

3.4. Lenguaje interno del grupo

Como ser humano hemos venido buscando enriquecernos con palabras que puedan describir procedimientos simples y familiares que nos ayude a superarnos como persona y como profesional.

Este vocabulario va a diferir su uso de acuerdo al grupo que forme parte. En una organización este lenguaje le proporciona al ser humano que se una para alcanzar varios propósitos especiales para contribuir en la misma. Puede crear en sus miembros sentimientos de pertenencia, cohesión y en muchos casos crear una autoestima logrando así la comunicación efectiva, aunque este lenguaje puede crearle a la organización severos quiebres de comunicación cuando se unan otros grupos que se involucren.

Obando (2005) expone que:

Habría que tener mucho cuidado al momento de elegir el lenguaje que se utiliza a lo interno de la organización pues esto afectara ya sea de forma positiva o negativa a cada uno de los colaboradores tanto en su autoestima como productividad dentro de la organización también es difícil. (p.91).

Con el paso del tiempo nos hemos ido modificando en el momento de hablar tratamos de cambiar antiguos términos por las palabras modernas, pero en las organizaciones no se tiene el mismo vocabulario y eso es una barrera comunicativa.

3.2 Presiones de tiempo

La presión del tiempo se presenta como una barrera en la comunicación por ejemplo "los gerentes no tienen el tiempo necesario para comunicarse frecuentemente con cada uno de los subordinados "debido a las situaciones cambiantes que debe resolver para enfrentar los problemas que trae consigo su trabajo y pasan por alto el sistema actual de la empresa, otro motivo es que los canales de comunicación son demasiados estrictos y son demasiados burocráticos, que lleva consigo para dar soluciones a las circunstancias, por lo cual busca otras vías que sea más rápido para dar solución.

Obando (2005) aclara que:

Es un gran error tratar de comunicar un mensaje o un asunto importante bajo presión de tiempo pues esto es una barrera tanto para el emisor como para el receptor, aunque se sabe que los administradores tienen una tarea difícil y a veces pueden desviar su atención en otro lugar y no en el canal de comunicación también yéndose por la excusa de la falta de tiempo. (p. 88).

Cuando se trabaja en contra del tiempo las cosas nunca salen bien, los altos cargos como los gerentes difícilmente tienen el tiempo adecuado para estar en comunicación con sus colaboradores debido a que ellos tienen que andar en otras situaciones competentes a la compañía

3.3 Barreras psicológicas

Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

No son tangibles, ni medibles se encuentran en la mente de la persona, sin embargo, debe prestársele mucha atención ya que con frecuencia se dan en las organizaciones.

Obando (2005) aclara que;

Estas barreras son frecuentes en la organización y a las que se le debe dar mucha atención pues a como anteriormente dice el autor se encuentran en la mente de los colaboradores y por ello se debe tener cuidado con el tono de voz que se utiliza al comunicar un mensaje y tratar de evitar explicaciones poco precisas y claras. (p,170).

3.3.1. Estereotipos

Los estereotipos se van modificando y ajustando a la realidad, por lo general estos son aplicados de manera inconsciente a las personas. Los estereotipos están vinculados, sobre todo, a los aspectos físicos,

Secwerert (1983) Expone que:

“El estereotipo lleva a atribuir ciertos rasgos a determinados grupos y a considerar que todos los miembros de ese grupo particular tienen los mismos rasgos o maneras de ser y comportarse” (p.28).

Gordon (1997) dice:

“Los estereotipos distorsionan la comunicación porque hacen que los emisores presupongan que los receptores tienen ciertas características basándose en el grupo al cual pertenecen, sin afirmar si de hecho las tienen” (p.277).

Los estereotipos pueden tener una distorsión en el proceso de comunicación pues muchas veces se emiten juicios sobre otros colaboradores.

Se considera que de todas las barreras existentes las psicológicas podrían ser las más peligrosas ya que existen solamente dentro de las mentes de las personas y es muy difícil conocer cuál es su pensamiento y en ocasiones forman estereotipos dentro de las organizaciones alejando u alejándose de las demás personas.

Es la percepción exagerada y con pocos detalles, simplificada, que se tiene sobre una persona o grupo de personas que comparten ciertas características, cualidades y habilidades, y que buscan «justificar o racionalizar una cierta conducta en relación a determinada categoría social

Por lo general, cuando en algún caso se concreta es porque ya fue aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta. El término se usa a menudo en un sentido negativo, considerándose que los estereotipos son creencias ilógicas que limitan la creatividad y que solo se pueden cambiar mediante el razonamiento personal sobre ese tema.

Capítulo cuatro: Comunicación efectiva en las organizaciones

La comunicación efectiva es más que solo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Lo que quiere decir que una verdadera comunicación efectiva no suele requerirse costosos y sofisticados medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.

4.1 Concepto de comunicación efectiva

La comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como el mensaje que se desea comunicar llegan a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.

La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor. Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar, existiendo coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal, habiendo escogido el momento, la palabra y la actitud apropiada.

En el mundo organizacional, la comunicación efectiva es un medio utilizado en los diversos procesos administrativos, esto radica en la relación directa con la función de gerencia, de manera que esta puede definirse como una transferencia de información.

Romero (2009) afirma que:

“La comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas” (p. 245).

Puede considerarse, como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una unificación de la organización en el ámbito social; por lo cual, debe darse en forma dinámica, donde sea constante el flujo, pero respetando el grado de identificación de estructura

La comunicación efectiva en las organizaciones puesto que es un acto de transmisión de premisas decisorias además que de ser también ideas, sentimientos o valores entre individuos, grupos o máquinas.

Senge (1992) orienta que:

Desde un enfoque sistémico los conceptos de una visión compartida considerándola como una de las cinco disciplinas que contribuyen al éxito de una organización” Esto se puede entender que, si no hay buena relación y comunicación entre los directivos de una empresa, el concepto de comunicación no se cumplirá en ninguno de sus términos (p. 95).

La comunicación en las organizaciones se puede ver de muchas perspectivas y se considera como una de las cinco principales disciplinas que contribuyen al éxito esto es debido que tiene mucha importancia porque no haber en una organización una buena comunicación no se puede ser eficiente en todos los niveles empezando desde la comunicación ascendente hasta la descendente por lo tanto esta depende de que los objetivos y metas de la organización se cumpla.

Senge (1992) afirma que:

La calidad de la comunicación va directamente relacionada con la calidad de la relación que se desea mantener con las demás personas, es por ello que se debe generar una comunicación efectiva con las personas que se tiene alrededor a fin de poder mantener una adecuada relación que genere un desarrollo positivo entre las partes implicadas. Las personas de éxito han tenido la habilidad de comunicar efectivamente sus ideas, emociones y propósitos. (p. 95).

4.2. Elementos para el proceso de una comunicación efectiva.

Es preciso identificar los elementos y factores decisivos en el proceso de la comunicación para así lograr la efectividad resaltando que es responsabilidad de todos los miembros de una organización, los cuales persiguen un propósito común. EL grado de efectividad de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Para ello es preciso que los gerentes establezcan paso a seguir para que fluya una comunicación efectiva.

1. Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desea comunicar es decir aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para consecución.
2. Para que la comunicación sea efectiva es preciso que la codificación y descodificación se realicen símbolos familiares para el emisor y para el receptor del mensaje (valores y objetivos comunes).
3. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.
4. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos.
5. Debe existir la retroalimentación de la información, esto se logra haciendo preguntas, solicitando la participación y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.
6. La comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información.

Weihrich (2004) nos dice que:

La comunicación efectiva también permite el establecimiento de una relación entre las partes que interactúan, lo cual se logra conociendo a nuestro interlocutor. Es necesario conocer los elementos y factores de la comunicación efectiva sus creencias, valores, experiencias cotidianas, objetivos entre otros (p. 325).

4.3. Importancia de la comunicación efectiva.

La comunicación efectiva representa el aspecto administrativo que más controversias ha originado entre gerentes; pues es el vínculo de estos con los empleados para el éxito efectivo. En este orden la comunicación efectiva es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se puede desempeñar con él en la organización.

Nosnik (2002) afirma que:

La comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como el mensaje que se desea comunicar llegan a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos. La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor. Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar, existiendo coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal, habiendo escogido el momento, la palabra y la actitud apropiada (p.200).

La comunicación efectiva es importante para los gerentes en las organizaciones con el fin de realizar las funciones básicas de gestión, es decir, la planificación, organización, dirección y control.

La comunicación ayuda a los administradores a realizar sus trabajos y responsabilidades. La comunicación sirve como base para la planificación. Toda la información esencial debe ser comunicada a los gerentes que en giro deberán comunicar los planes a fin de ponerlas en práctica. Organizador también requiere una comunicación efectiva con los demás acerca de su tarea de trabajo.

Del mismo modo los líderes como administradores deben comunicarse eficazmente con sus subordinados a fin de lograr los objetivos del equipo.

Osorio (2016) afirma que:

Los gerentes dedican gran parte de su tiempo en la comunicación. Por lo general, pasan gran tiempo en el cara a cara o comunicación telefónica con sus superiores, subordinados, colegas, clientes o proveedores. Los gerentes también utilizan la comunicación escrita en forma de cartas, informes o notas donde la comunicación oral no es factible. (p. 214).

Existen diferentes niveles de comunicación, los cuales deberán ser utilizadas de manera oportuna por el directivo, según la necesidad del momento, tales como:

1. Comunicación Cara a Cara
2. Comunicación Grupal
3. Comunicación Organizacional

El proceso de comunicación es sensible y se deteriora con facilidad, por lo que debe cuidarse y crear los mecanismos necesarios para conservar su fluidez. La cultura, la atención, el interés, la semántica, la experiencia, las emociones, los códigos lingüísticos, los escenarios, los canales y los ruidos son factores que intervienen en un sistema de comunicación, y cada uno debe ser tomado en cuenta para lograr una comunicación efectiva, de lo contrario podrían convertirse en barreras comunicativas.

4.4. Requisitos para una comunicación efectiva.

Para que en una organización aplique cambios a través de la comunicación efectiva se necesitara que conozcan algunos requisitos importantes derivados de este tema con el objetivo de hacer mejoras dentro de la institución para el bien de la misma.

Algunos autores señalan elementos que servirán como requisitos para la comunicación efectiva en las organizaciones.

Pujol (2008) aclara que:

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas como son valores emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido, barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones no escuchar (p.108).

El ambiente que afecta las barreras físicas es muy amplio pues al crear una barrera física cuando se intenta comunicar con otra persona, esta no podrá entender ni comprender el mensaje que intentas transmitir.

Se da eficientemente por ciertos inconvenientes como lo son las diferentes barreras que se pueden incurrir a la hora de transmitir un mensaje y que pueden obstaculizar el nivel de comunicación. Una forma de poder mejorar se necesita conocer y analizar constantemente que barreras nos afecta en el momento de llevar y transmitirse al receptor.

Pujol (2008) afirma que:

Conocer los requisitos y las barreras para una comunicación eficiente nos permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que nos aseguren que el mensaje llegue en las formas que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales (p.108).

El conocer lo requisitos de la comunicación efectiva nos ayudará demasiado para establecer los objetivos y programas estratégicos de la institución logrando de esta manera un mejor cumplimiento de los objetivos haciendo que el mensaje llegue a su destino correspondiente sobre todo mejorando en el cumplimiento de objetivos de la institución.

Pujol (2008) orienta que:

1. Claridad: este parámetro se refiere sobre todo al mensaje, así también como al código, por lo que tanto lo que se dice como el lenguaje con el cual se hace debe ser en primer lugar entendido por los involucrados (Emisor y Receptor) para garantizar que sea entendida por ambas partes. Así mismo, se debe contar con un canal limpio y despejado que permita que el mensaje pueda viajar sin ninguna alteración desde el punto en el cual es emitido hasta su lugar de destino.
2. Integridad: igualmente, los especialistas en comunicación han señalado que la comunicación debe darse casi siempre en términos agradables y conciliadores, a fin de buscar integrar a los involucrados. Es decir, aun cuando la comunicación se dé entre personas que mantengan diferencias debe regirse por las normas de cortesía, puesto que la principal intención de la Comunicación es la integración.

3. Aprovechamiento de la organización informal: por otra parte, algunos expertos en información y administración han señalado que muchas veces la comunicación se hace más efectiva dentro de una empresa cuando se hace en base a la estructura informal.
4. Equilibrio: así mismo, siempre y en todo momento, un plan administrativo debe contar con un plan de comunicación, a fin de que todos los involucrados puedan mantenerse al tanto de lo que ocurre, además de contar con la posibilidad de comunicarse con las otras partes en cualquier momento.
5. Moderación: no obstante, a fin de que en un proceso administrativo la Comunicación sea realmente efectiva debe manejarse con moderación, es decir, que las partes no abusen del hecho comunicativo, sino por el contrario usen este medio de forma concisa y precisa.
6. Difusión: también es necesario que la comunicación que surge en una empresa sea hecha por escrito, a fin de que haya un respaldo de la información. Así mismo si se dirige a todo un grupo, se aconseja colocarla en un sitio donde pueda ser observada por todos.
7. Evaluación: por otro lado, aun cuando el sistema comunicativo demuestre que ha sido eficiente la mayor parte del tiempo, la Administración de una empresa debe revisar continuamente los canales y medios de comunicación, a fin de asegurarse que estos realmente estén funcionando.
8. Eficiente y efectiva: finalmente la comunicación debe ser un proceso dentro de una empresa que tienda a la eficiencia y la efectividad, a fin de que por un lado los recursos usados para su realización sean en realidad bien invertidos, al tiempo que garantice que los mensajes sean entendidos con el objetivo de marchar en conjunto manejando la misma información. (p.480).

4.5 Papel de la comunicación en la planeación estratégica.

La comunicación estratégica integrada a la planeación estratégica se convierte en la herramienta más poderosa con la que cuenta una organización para expresar su visión del mundo, es una oportunidad para describir aquellos temas que se consideran claves.

Además de presentar sus ideas como deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que debe alcanzar.

Fernandez (2010) afirma que:

La comunicación se dibuja como un recurso vital para el funcionamiento de la organización cuyo éxito exige como punto de partida un cambio de valores y de cultura organizativa que haga de ella un verdadero elemento de competitividad externa” La comunicación en la planeación estratégica de una institución es de vital importancia porque de ella depende el éxito de la empresa (p. 206).

Es por ello que debe de haber una cultura y valores concretamente establecidos lo que lleva a una competitividad delante de otras empresas para el desempeño de un buen papel y funcionamiento de la organización.

En relación al desempeño este se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas propuestas dentro de una organización en un tiempo determinado.

Chiavenato (1996) afirma que:

Por tanto, todo recurso humano que interactúa dentro de una organización tiene un comportamiento que influye en los resultados de sus actuaciones. Cada actividad que realiza conlleva a un propósito, una sinergia global, con el fin de optimizar la productividad a través del establecimiento de objetivos y metas específicas en un período de tiempo determinado. Por lo tanto, cada trabajador deberá conocer su nivel de desempeño dentro de la organización (p.412).

Dentro de una institución se necesita conocer algunas técnicas que faciliten lo que son los flujos de mensajes entre sus colaboradores.

Fernandez (1990) Expone que:

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 las organizaciones y sus medios o bien influir en las opiniones aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización todo ellos con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus (p. 240).

Todas las organizaciones se comunican con diferentes públicos, independiente de su tamaño o naturaleza. Por ese motivo es importante implementar estrategias que permitan conseguir resultados positivos. Algunos de los elementos que hacen parte de la estrategia son: identidad, cultura, canales internos y externos, entre otros.

La comunicación estratégica aporta a las organizaciones un nuevo conocimiento, la transformación hacia una comunicación organizacional, que hace énfasis en la capacidad de escuchar. Por medio de esta metodología la función del comunicador organizacional evoluciona y se transforma; se integra al proceso estratégico de acuerdo con el entorno, se enfoca en la estrategia y se transforma para recuperar al ser humano, es decir, ser más relacional que racional con el medio". Las estrategias de comunicación en este nuevo modelo aspiran a ofrecer al receptor elementos que le faciliten la oportuna toma de decisiones.

4.6 Elementos de la gestión en la comunicación.

Los elementos de la gestión en la comunicación es una poderosa herramienta cuya principal capacidad es la de integrar a los empleados en la empresa, en su desarrollo estratégico y en la consecución de los objetivos que se marcan desde los órganos de dirección.

Pujol(2008) afirma:

“Para lograr una comunicación efectiva se deben considerar entre otros los siguientes elementos: Claridad, integración, aprovechamiento de la organización informal, equilibrio moderación, evaluación” (p. 28).

Esto con el objetivo de cumplir con las metas de la institución para un mejor desempeño con la comunicación de manera ascendente y descendente.

En todo proceso de la comunicación se necesitará mostrar algunos elementos de gestión que garanticen el desempeño eficiente.

Como todo proceso en la comunicación debe estar sujeta a elementos mínimos de gestión que garanticen su manejo eficiente de amplitud, contenido, focalización, oportunidad y objetivos tales como: Investigación, interpretación y análisis, diseño estratégico, dirección y gestión integración, evaluación y control.

Garrido (2001) expone que:

“Una serie de barreras, interpersonales e intrapersonales, explicarían por qué muchas veces el mensaje que ha decodificado el receptor no es el mismo que el que pretendía enviar el transmisor” (p. 111).

1. Filtrar manipulación deliberada de la información para hacer que le parezca más favorable al receptor. se refiere a la forma en que el emisor manipula la información con el propósito de que el receptor la vea de manera favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe justo lo que supone que éste quiere escuchar, entonces estará filtrando la información.
2. Percepción selectiva El receptor ve y escucha la comunicación, selectivamente, conforme a sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes y otras características personales, es la percepción selectiva, de la cual ya hemos hablado. El término aparece nuevamente aquí porque los receptores del proceso de comunicación ven y escuchan las cosas, selectivamente, de acuerdo con sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores, cuando descifran la comunicación, también proyectan en ella sus intereses y expectativas. El individuo que realiza entrevistas de empleo y espera que una solicitante coloque a su familia antes que su carrera probablemente encontrará esa tendencia en todas las solicitantes, independientemente de que las mujeres hagan esto o no.
3. Sobrecarga de información Cuando la cantidad de información que tiene que manejar la persona es superior a su capacidad para procesarla. Las personas tienen una capacidad limitada para procesar información. Por ejemplo, consideremos a una representante de ventas internacionales que regresa a casa para descubrir que tiene más de 600 correos electrónicos esperándola. No es posible leer y responder a todos los mensajes sin encontrar una sobrecarga de información.
4. Emociones Cómo se siente el receptor cuando recibe un mensaje. La forma en que el receptor se siente cuando recibe un mensaje influye en la manera en que lo interpreta. Usted con frecuencia interpreta el mismo mensaje de manera diferente, dependiendo de si está contento o molesto.

Las emociones extremas probablemente dificultarán las comunicaciones eficaces. En tales casos, a menudo descartamos nuestros pensamientos racionales y objetivos y los sustituimos por juicios emocionales.

Es mejor que evite reaccionar a un mensaje cuando esté enojado porque probablemente no estará pensando con claridad.

5. Lenguaje distintas personas adjudicarán diferentes significados a las palabras. Los receptores aplicarán su propia definición a las palabras comunicadas. Las palabras tienen distinto significado para diferentes personas. “El significado de las palabras no está en las palabras, sino en nosotros mismos”.

La edad, el grado de escolaridad, y los antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje que usará una persona y en las definiciones que aplicará a las palabras.

Chiavenato (2009) afirma que:

“En una organización, los empleados suelen tener distintos antecedentes y, por consiguiente, diferentes patrones lingüísticos. Además, agrupar a los empleados en departamentos produce especialistas que crean su propia jerga o lenguaje técnico” (p.412).

En las organizaciones grandes, con frecuencia los miembros están muy dispersos geográficamente incluso trabajan en diferentes países y las personas de cada lugar usan términos y frases que son particulares de su zona.

Chiavenato (2009) afirma que:

“Además, los niveles verticales que existen también pueden producir problemas de lenguaje. El lenguaje de los ejecutivos de niveles altos, por ejemplo, podría parecerles enigmático a los empleados operativos que no están familiarizados con la jerga de los gerentes” (p.412).

El punto es que, a pesar de que hablemos un idioma común, la forma en que lo usamos dista mucho de ser uniforme.

6. Género La reacción de los hombres y de las mujeres a la comunicación podría ser diferente, y cada género tiene un estilo de comunicación distinto. ¿Los hombres y las mujeres se comunican de igual manera? La respuesta es no. Y las diferencias que existen entre hombres y mujeres podrían producir muchos malentendidos y falsas ideas.

Chiavenato (2009) afirma que:

La comunicación eficaz entre ambos sexos es importante en todas las organizaciones si quieren cumplir con sus metas. Para evitar que las diferencias de género se conviertan en barreras continuas de comunicación se requiere de aceptación, comprensión, y compromiso para comunicarse con flexibilidad entre sí (p.412).

Tanto los hombres como las mujeres necesitan reconocer que existen diferencias en sus estilos de comunicación, que un estilo no es mejor que el otro, y que se requiere de un esfuerzo real para poder comunicarse satisfactoriamente.

7. Cultura nacional Diferencias en la comunicación que surgen de los diferentes idiomas que usan las personas para comunicarse y de la cultura nacional de la cual forman parte, las diferencias en la comunicación también pueden surgir por los diferentes idiomas que usan las personas para comunicarse y por la cultura nacional a la que pertenecen.

Las diferencias culturales pueden afectar la forma en que un gerente decide comunicarse. Y sin lugar a dudas, estas diferencias pueden constituir una barrera para la comunicación eficaz si no se reconocen y toman en cuenta.

4.7 La comunicación, herramienta de las relaciones públicas.

En la actualidad el internet se ha convertido en el medio más rápido y de mayor interacción entre el público y la organización, este flujo de información que se observa en la web puede garantizar el éxito o el fracaso de la empresa, por lo tanto, determinar el medio más adecuado para enfocar un plan estratégico de relaciones públicas es fundamental.

Chiavenato (2010) aclara que:

La tecnología de información ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado significativamente la capacidad que tiene el gerente para vigilar el desempeño tanto de los individuos como de los equipos, ha permitido que los empleados cuenten con información más completa y tomen decisiones con más rapidez, y les ha ofrecido más oportunidades de colaborar y compartir información. (p.482).

Además, la tecnología de información ha hecho posible que los miembros de la organización estén accesibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin importar dónde estén. Los empleados no tienen que estar en sus escritorios con sus computadoras encendidas para poder comunicarse con otras personas de la organización. Existen tres avances en la tecnología de información que parecen tener mayor impacto en la comunicación actual de los gerentes: los sistemas de cómputo en red, las capacidades inalámbricas, y los sistemas de gestión del conocimiento.

Chiavenato (2010) aclara que:

El correo electrónico es la transmisión instantánea de mensajes entre computadoras vinculadas entre sí. Los mensajes pueden esperar en la computadora del receptor y ser leídos cuando éste lo decida. Es rápido y barato y se puede usar para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo (p.482).

Es una manera rápida y cómoda en que los miembros de la organización comparten información y se comunican. Los mensajes de correo electrónico también pueden contener archivos adjuntos, lo cual permite que el receptor obtenga una copia impresa de algún documento.

Robbins (2001) aclara que:

“Manifiesta que el desempeño laboral, depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos” (p. 233).

Se señalan algunos autores que aclaran el concepto de comunicación y describen la herramienta de las relaciones públicas.

Arellano (2008) expone que:

La comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros y difunde con un código de actitudes más homogéneos, más uniformes, pero con principios muy firmes de libertad y decisión (p.292).

En una institución el responsable de transmitir el mensaje o de comunicar es el gerente o directivos con el objetivo de difundir el código de forma más homogénea.

Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

Robbins (2004) afirma que:

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. El establecimiento de metas específicas la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación (p. 294).

Una vez que se conozcan o se hayan establecido las políticas, es necesario investigar las opiniones y las actitudes de la localidad hacia la institución en general y hacia sus políticas y operaciones, y los efectos que ésta tiene en la vida de un país y de una institución, los resultados servirán para determinar qué prácticas o políticas de comunicación se aplicarán en la organización.

Dada la importancia de la comunicación para las relaciones públicas su elección y utilización de los medios debe ser efectiva, el diseño debe ser acorde con las necesidades o requerimientos de la organización.

Chiavenato (2010) afirma que:

El buen uso de ellos, son los que fortalecerán el funcionamiento de los planes que el área proponga dentro de la empresa o institución. afirma que La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido (p. 230).

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 satisfactoria y eficiente 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 nuestros vínculos laborales y afectivos a lo largo de la vida adulta

La comunicación es eficiente mediante las personas intercambian la información a través de los diferentes métodos en una organización, 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. Las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones.

4.8 Tiempo efectivo

Parte de la responsabilidad de un gerente para fomentar un entorno que produzca el aprendizaje y la comunicación eficaz es crear capacidades de aprendizaje en toda la organización. Estas oportunidades deben extenderse desde los niveles más bajos hasta los más altos en todas las áreas.

Chiavenato (2010) afirma que:

En líneas generales el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas producto de la combinación del esfuerzo de un individuo junto con sus habilidades, destrezas, experiencia y la percepción de las tareas a realizar, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente. A su vez, el desempeño debe conducir a recompensas adecuadas justa. (p. 210).

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

Morales (2004) nos dice que:

“La comunicación ascendente es importante puesto que permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna” (p.40).

Por otro lado, la comunicación ascendente en la institución permitirá comprobar de una forma más eficiente el comportamiento que se ha producido y trasladado de forma eficaz el mensaje hacia la comunicación descendente.

4.9 Escucha efectiva.

Escuchar con atención eleva la empatía por el emisor, es decir, nos colocamos en su posición, como los emisores tienen distintas actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía nos facilita la posibilidad de entender el contenido real de un mensaje. La persona que escucha con empatía no formula juicios acerca del contenido del mensaje y escucha con atención lo que dice la otra parte. La meta es mejorar la propia capacidad para captar el significado completo de una comunicación sin que la distorsionen juicios prematuros o interpretaciones. Un poco más adelante volveremos a hablar de la habilidad interpersonal para escuchar con atención.

Chiavenato (2010) aclara que:

Una de las herramientas más importantes en la comunicación, es el uso correcto del lenguaje hablado o escrito para la interacción entre seres humanos. Los signos de expresión, puntuación, entre otros, deben ser conocidos por ambos: emisor y receptor con el objeto de que el mensaje se reciba correctamente (p.416).

En las relaciones interpersonales, la estructura de la comunicación es esencial, no existe otra vía para establecer, sostener y mantener, las relaciones humanas que no sea la vía de la comunicación sana.

Monsalve (2003) orienta que:

Las regiones alejadas o zonas rurales pueden comúnmente verse afectadas por el nivel de influencia de los medios mencionados y los efectos en la comunicación (Usualmente son distorsionados o muchas veces nulos. Su impacto será efectivo cuando el emisor del mensaje apunte el grado de necesidades conscientes e inconscientes, individuales y colectivos de la masa del público (p.104).

La importancia del lenguaje radica en que las ideas pueden ser distintas en algunos detalles como la forma, color, tamaño, textura, capacidad, etc. Además, promueve que el mensaje se envíe y reciba fluidamente ya que representa las mismas ideas de pensamiento, tanto para el emisor como para el receptor.

En el caso de personas que hablan distinto idioma, la comunicación no verbal es la apropiada a ser utilizada. Por obvias razones, aun así, el resultado de la comunicación no sería el óptimo.

Olalla (2002) afirma que:

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otro. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchadas por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros. (p. 204).

Cuando se trata sobre la comunicación efectiva en las organizaciones es indispensable conocer sobre los campos de la comunicación, por lo que esta unidad se trató sobre dichos campos, en donde la comunicación juega un rol preponderante.

En el campo empresarial se debe considerar los protocolos para una buena comunicación verbal, la formalidad en los escritos, contratos o documentos importantes para las organizaciones ya que de eso dependerán las buenas relaciones entre empresas.

Chiavenato (2010) afirma que:

Escuchar con atención es una situación activa, no pasiva. Cuando escuchamos en forma pasiva nos parecemos a una grabadora; es decir, sólo absorbemos y recordamos las palabras que han sido pronunciadas. Si el orador nos presenta un mensaje claro y lo bastante interesante como para captar nuestra atención, entonces es probable que escuchemos la mayor parte de lo que nos está tratando de comunicar. (p.482).

Para lograr una comunicación efectiva se necesita primeramente identificar cuáles podrían ser las causas que tenga en las institución o personal, sin una buena comunicación no se puede lograr y no sabemos qué es lo que estamos haciendo ni mucho menos siendo eficiente.

Olalla (2002) aclara:

A pesar que muchas personas por qué ya que tienen una discapacidad de no ser escuchadas por su dificultad o solamente por reclamar hay en ciertos casos que reconocen el trabajo de otros sin ser visto el de ellos solo por tener una afinidad hacia el otro lado; No obstante, la comunicación efectiva necesita ser mejorada y debe ser revisada con mucho cuidado (p. 220).

Los requisitos esenciales para escuchar con atención son cuatro: intensidad, empatía, aceptación, y disposición para asumir la responsabilidad de la totalidad.³⁵ Como ya dijimos, el cerebro humano es capaz de manejar la palabra hablada a una velocidad aproximadamente seis veces mayor que el ritmo del orador promedio. Esto deja mucho tiempo para soñar despierto.

Un gerente que se retroalimenta proporciona a sus empleados y es muy probable que le conteste con un calificativo. Si la retroalimentación es positiva, entonces probablemente será presentada con prontitud y entusiasmo. La retroalimentación negativa muchas veces recibe otro trato.

Conclusiones

A partir del estudio documental se concluyó que:

El análisis de los conceptos de comunicación gerencial desde la perspectiva de varios autores en el ámbito organizacional es un medio de conexión o de unión que tienen todas las personas dentro de una empresa para transmitir o intercambiar mensajes, ésta se aplica en todas las funciones administrativas siendo particularmente importante como elemento de dirección debido a que es la base del buen funcionamiento de la misma en el cumplimiento de los objetivos o metas propuesta a corto o mediano plazo.

Así mismo los tipos de comunicación que existen en las empresas ayuda a enriquecer nuestros conocimientos y los conocimientos de las demás personas a quienes les puede aportar este tema de investigación, ya que el proceso de comunicación puede tomar diferentes direcciones dentro de las organizaciones, las cuales pueden ser ascendente, descendente, horizontal y asertiva teniendo diferentes concepciones o definiciones en la estructura de una empresa.

La estructura de una organización de una forma inadecuada se convierte en una barrera que trae consigo muchos problemas a la empresa, lo que puede entorpecer la comunicación y por ende el crecimiento de la entidad, por ser limitaciones que surgen en el proceso comunicativo.

Los factores que inciden en el proceso de una comunicación efectiva en las organizaciones se cumplen, debido a que se demuestra que los canales formales de comunicación es el medio de comunicación respaldado y controlado por los directivos, dichos canales se amplían conforme crece una corporación

Analizando la comunicación gerencial como elemento fundamental en el proceso de dirección en las organizaciones, se logró demostrar que esta es indispensable en la vida humana para poder superarse y mantener en pie y crecimiento a una organización, debido a que sin comunicación no hay interacción, coordinación y por ende no se cumplen los objetivos propuestos por las compañías.

Llevando a cabo una buena comunicación como el elemento fundamental en el proceso de dirección da lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los colaboradores en todos los niveles de la organización a trabajar juntos con por el mismo objetivo de crecimiento económico de cada entidad, abriéndonos puertas para poder tener mejores relaciones con los demás en un clima de empatía, respeto y confianza sin importar el medio por el cual se comunique.

Bibliografía

- Anonimo.). *comunicacion gerencial* . Obtenido de comunicacion gerencial : http://stadium.unad.edu.co/ovas/10596_9084/comunicacion_gerencial.html .recuperado el (27 de octubre de 2019).
- anonimo.. *comunicacion gerencial* . Obtenido de comunicacion gerencial : http://stadium.unad.edu.co/ovas/10596_9084/comunicacion_gerencial.html recuperado el (27 de octubre de 2019)
- arellano. (2008). *la comuncacion y relaciones publicas*. mexico: mc graw hill.
- asensi. (2013). *organizacion en las empresas*. mexico: peason.
- Auris, P.. *Trabajo monografico para optar al titulo de especialistas de gerencia de procesos educativos*. Obtenido de Trabajo monografico para optar al titulo de especialistas de gerencia de procesos educativos: [http:// la comunicacion gerencia de recurso humanos](http://la.comunicaciongerencia.com) recuperado el (30 de Febrero de 2010).
- barbosa, h. y. (2015). *barreras empresariales*. mexico: mc graw hill.
- Bartoli, A.. Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. En A. Bartoli, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada* (pág. 222). Barcelona: Paidós Iberica. Obtenido de Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. recuperado el (28 de Octubre de 2019)
- Caprioty, p. (1998). *capacitacion y desarrollo en la comunicacion interna*. argetina: mc graw hill.
- Chiavenato I. (1996). *la comunicacion en las organizaciones*. mexico: mc graw hill.
- Chiavenato I.(2001). *administracion* . mexico: mc grawhill.
- Chiavenato I. (2005). *adminitracion* . mexico: pearson.
- Chiavenato I. (2009). *administracion*. mexico: pearson.
- Chiavenato I. (2010). *LA COMUNICACION* . MEXICO: MC GRAW HIL.
- comunicacion, b. d. *disponible en psicologia* . Obtenido de disponible en psicologia : https://www.ecured.cu/Barrera_de_la_Comunicaci%C3%B3n recuperado el (06 de NOVIEMBRE de 2019).
- Corbin, J.. *El acto comunicativo* . Obtenido de los 28 tipos de comuncacion : <https://psicologiyamente.com/social/tipos-comunicacion-caracteristicas> recuperado el(19 de octubre de 2019)
- coulter R. (2008). *comunicacion* . mexico: pearson.

- Delgado I. (). *significado de comunicacion asertiva*. Obtenido de significado de comunicacion asertiva: <https://www.significados.com/comunicacion-asertiva/>recuperado el 30 de mayo de 2019
- Empresa, p. y.. *DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: <https://psicologiyempresa.com/direcciones-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html> recuperado el (13 de noviembre de 2019).
- Enrique. (2008). *tipos de comunicacion* . mexico: pearson.
- Fernandez. (1990). *elementos de la gestion en la comunicacion* . mexico: mc graw hill.
- Fernandez. (2010). *comunicacion eficaz*. mexico: mc graw hill.
- Flores. (1973). *tipos de comunicaciones en las organizaciones*. argentina: mc graw hill.
- Garrido. (2001). *la comunicacion empresarial* . mexico : mc graw hil.
- Gestiopolis.. *tipos de comunicaciones*. Obtenido de tipos de comunicaciones: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-comunicacion-en-las-organizaciones-e-infomulticulturalidad/> recuperado el (25 de noviembre de 2014)
- Gordon. (1997). *barreras administrativas* . mexico: pearson.
- Jugde, R. y. (2013). La comunicacion como proceso de direccion. En L. c. direccion, *Robbins y Jugde* (pág. 232). Mexico : Mc graw hilll.
- Lopez I (2012). *barreras empresariales*. mexico: mc graw hill.
- Matamoros, r. y. (2008). *comunicacion* . mexico: mc graw hill.
- Memorando. *importancia.org* . Obtenido de importancia.org : <https://www.importancia.org/?s=Memorando> recuperado el (29 de octubre de 2019).
- Montes E.). *la comunicacion com funcion de direccion* . Obtenido de la comunicacion com funcion de direccion : <https://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/2012/06/18/la-comunicacion-como-herramienta-de-direccion/> recuperado el (18 de junio de 2012
- Montes, Elizabeth.. *la comunicacion como direccion*. Obtenido de la comuniacion como direccion: <https://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/2012/06/18/la-comunicacion-como-herramienta-de-direccion/> recuperado el(18 de Junio de 2012)
- Nosnik E. (2002). COMUNICACION EFECTIVA. En NOSNIK, *COMUNICACION EFECTIVA* (pág. 20). MEXICO : M GRAW HILL.
- Obando, a. y. (2005). *barreras administrativas*. mexico: pearson.
- Ongollo. (2007). *comunicacion* . mexico: mc graw hill.
- Osorio, J. *COMUNICACION EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES* . Obtenido de COMUNICACION EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES : <https://www.emprendices.co/comunicacion-efectiva-las-organizaciones/> recuperado el (28 de Mayo de 2016).

- Ponce, A. r. (1986). *administracion de empresas teorias y practicas*. mexico: limosa.
- Pujol L. Y. (2008). LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES . En L. Y. PUJOL, *LLACUNA Y PUJOL* (pág. 104). MEXICO : MC GRAW HILL.
- Raffino, m. e.). *barreras de la comunicacion* . Obtenido de barreras de la comunicacion : <http://concepto de barreras de la comunicacion/> recuperado el (29 de noviembre de 2019
- Riquelme, M. (. *comunicacion interna de la organizacion*. Obtenido de comunicacion interna de la organizacion: <https://www.webyempresas.com/comunicacion-interna/> recuperado el 23 de abril de 2018)
- RobbinsC (1994). *comunicacion* . mexico: pearson.
- Robbins C. (2001). *la comunciacion* . mexico: mc graw hill.
- robbins C. (2004). *comunicacion* . mexico: mc graw hill.
- Romero Y. (2009). *LA COMUNICACION EFECTIVA EN LAS EMPRESAS*. VENEZUELA: PEARSON.
- Romo, F.). *la comunicacion como parte del proceso administrativo*. Obtenido de la comunicacion como parte del proceso administrativo: <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-como-parte-del-proceso-administrativo/> recuperado el (29 de Octubre de 2019
- Senge. (1992). *COMUNICACION EN LAS EMPRESAS*. MEXICO: PEARSON.
- Smith. (1990). *tipos de comunicacion* . mexico: mc graw hill.
- Valencia R. (2006). la comunicacion empresarial . En R. valencia, *La comunicacion* (pág. 153). Mexico: Mc graw hill.
- Velazquez. (2010). *comunicacion eficaz*. mexico: parson.
- Wankel, s. y. (1996). *comunicacion organizacional*. mexico: pearson.
- Weinhric, K. (2004). COMUNICACION EFECTIVA . En K. WEIHNRIK, *COMUNICACION EFECTIVA* (pág. 609). Mexico: MC graw hill.