

COMUNICACIÓN: bajo un enfoque organizacional

Un aporte crítico a la gestión

1^{ra} edición



Autores

Luis Alberto Ríos López

Lady Diana Arévalo Alva

César Augusto Alejandría Castro

Carlos Alberto Saldaña Pinto

Blanca Yalta Flores

Juan Zegarra Chung

Martha Liz Reátegui Reátegui

Jerris Rojas Vela

Rosa Elena Cueto Orbe

Erika Patricia Chang Alva

Gisela del Pilar Medina Velásquez



COMUNICACIÓN: BAJO UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Un aporte crítico a la gestión

Autores

Luis Alberto Ríos López

Lady Diana Arévalo Alva

César Augusto Alejandría Castro

Carlos Alberto Saldaña Pinto

Blanca Yalta Flores

Juan Zegarra Chung

Martha Liz Reátegui Reátegui

Rosa Elena Cueto Orbe

Jerris Rojas Vela

Erika Patricia Chang Alva

Gisela del Pilar Medina Velásquez



COMUNICACIÓN: BAJO UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Un aporte crítico a la gestión

Autores

Luis Alberto Ríos López
Lady Diana Arévalo Alva
César Augusto Alejandría Castro
Carlos Alberto Saldaña Pinto
Blanca Yalta Flores
Juan Zegarra Chung
Martha Liz Reátegui Reátegui
Rosa Elena Cueto Orbe
Jerris Rojas Vela
Erika Patricia Chang Alva
Gisela del Pilar Medina Velásquez

Copyright © Universidad Nacional de San Martín
Vicerrectorado de Investigación
Fondo Editorial
Jr. Maynas No 177, Tarapoto, Perú
fondoeditorial@unsm.edu.pe

Primera edición digital © junio 2023

Libro electrónico disponible en:
<https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/5404>
<http://hdl.handle.net/11458/5404>
<https://doi.org/10.51252/11458/5404>

Hecho depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú, No 202305968
ISBN: 978-612-4356-11-7

Índice

Índice	4
INTRODUCCIÓN	8

CAPÍTULO I:

LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACIÓN

1. LAS RELACIONES HUMANAS.....	11
1.1. Importancia de las relaciones humanas	12
1.2. Factores que favorecen las relaciones humanas	14
1.3. Diez mandamientos de las relaciones humanas.....	16
1.4. Definición de persona humana	17
2. LA COMUNICACIÓN.....	27
1.5. Hablando nos entendemos.....	28
1.6. El sentido de la palabra “comunicación”.....	29
1.7. Propiciando la comunicación.....	31
1.8. El límite de toda comunicación	32
1.9. La importancia de las relaciones humanas y la comunicación en una organización.	33

1.10. Rol de la persona en el proceso de comunicación	37
2.1. Comunicación.....	39
2.2. Comunicación asertiva	49

CAPÍTULO II:

EL LENGUAJE Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

1. EL LENGUAJE Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES	62
1.1. Lenguaje	62
1.2. Tipos de lenguaje.....	63
1.3. El lenguaje en las organizaciones.....	64
1.4. Lenguaje inclusivo en las organizaciones	66
1.5. El lenguaje en las cultura organizacional	67

CAPITULO III:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONA

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	72
1.1. Es imposible no comunicar.....	76
1.2. ¿Qué es una organización?	77
1.3. Características de una organización	78

1.4.	La comunicación en la organización	80
1.5.	Propósitos de la comunicación	81
1.6.	Funciones de la comunicación en las organizaciones	81
1.7.	Tipos de comunicación en una organización.....	82
1.8.	La empatía en la comunicación	92

CAPITULO IV:

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA

1.	Diagnóstico comunicacional en la organización o empresa	98
1.1.	Objetivos del diagnóstico de comunicación en una organización.....	99
1.2.	Métodos y técnicas del diagnóstico de la comunicación	101

CAPITULO V:

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

1.	Plan de comunicación en una organización.....	106
1.1.	Tipos de planes de comunicación.....	107
1.2.	Características del plan de comunicación.....	109
1.3.	Objetivos de un plan de comunicación.....	111

1.4. Diferencia de un plan de comunicación y estrategias de comunicación	112
2. Pasos para elaborar un plan de comunicación	112

CAPITULO VI:

OTROS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. La importancia de la planeación en las empresas	116
1.1. Planeación.....	121
1.2. Conceptos	125
1.3. Pasos en el proceso de planeación	128
2. Habilidades de una administrador y/o gerente.....	129
1.4. habilidades administrativas generales y ubicación jerárquica	
.....	130
1.5. Habilidades gerenciales específicas.....	131
3. La dirección estratégica y el modelo de la competitividad de las cinco fuerzas de Porter.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser social innato, siendo una necesidad fundamental desde los primeros años de vida, ya que ningún otro ser vivo depende de la comunicación para su desarrollo, por ello los bebés desde los primeros años de vida se comunican por medio de gestos guturales y llantos, para transmitir sus intereses y satisfacer sus necesidades.

El hombre es algo más que un ser vivo lleno de necesidades, este se caracteriza por ser comunicativo por lo que necesita compartir sus intereses, necesidades, sentimientos, ideas, argumentos a través de la comunicación, por ello toda persona tiende primordialmente a la participación y entrega para integrarse a la sociedad comunicativa. La meta es reciproca porque se debe dar y practicar los valores personales y por ende las diferentes estructuras sociales se determinan por su propia esencia, entre estas los factores personales que intervienen son: la amistad, la familia, el matrimonio, etc.

Las relaciones sociales se encargan de la capacidad de llevarse bien con otros y de crear vínculos significativos, por eso esta habilidad es relevante ya que afecta el entorno en la que el ser humano se desenvuelve: familia, escolar, trabajo, social, etc. Por ello las relaciones sociales defectuosas tienen como consecuencia el divorcio,

frustraciones, fracaso de negocios, desconfianza, inseguridad, entre otros.

Para desarrollar relaciones sociales significativas las personas deben transmitir confianza, transparencia y humildad, estas virtudes se debe cultivar para lograr ver nuestras grandezas y de los demás, también es esencial recibir y ofrecer amor, por ello hablar con otros no solo es articular palabras, establecer una buena comunicación es mirar, descubrir, amar, entender el mensaje que nos quiere transmitir la otra persona.

Todo ser humano tienen como objetivo crear conciencia de integración en la sociedad comunicativa en la que vivimos, resaltando los principios sociales universales para motivar y orientar la participación.

Toda persona necesita de otras personas para su desarrollo integral, porque nadie puede solo depender de sí mismo, porque si estuviéramos aislados, se limitaría nuestras posibilidades de desarrollo como:

- Compartir con otros sobre nuestras actividades diarias
- Contar con apoyo, protección alimenticia, vestimenta, cómo también manejar amenazas (animales salvajes, enfermedades, tormentas, etc.)
- Compartir afecto, compañía, emociones, y actividades con otras personas.

CAPÍTULO I:

LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACIÓN

1. LAS RELACIONES HUMANAS

Las relaciones interpersonales se basan en las interacciones que mantienen las personas dentro de la sociedad éstas se establecen en los vínculos que existe entre personas y que se da a través de la comunicación (por medio, escrito, lingüístico, visual, gestual, entre otros) .Se considera que la relaciones interpersonales son esenciales para el desarrollo intelectual e individual de cada individuo, por medio de estos vínculos se constituyen las sociedades (aldeas y ciudades), la comunicación implica más de dos individuos, (Soria, 2004).

Las interacciones permiten a las personas que desarrollen una comunicación asertiva de forma cordial y amistosa, teniendo en cuenta ciertas normas aceptadas por la sociedad, teniendo en cuenta que el hombre nace con la capacidad de amar, decidir, relacionarse con los demás y con la naturaleza.

Las relaciones humanas están dedicadas a crear y mantener relaciones cordiales entre dos o más personas, basados en reglas como el reconocimiento y el respeto a la individualidad de cada personas, es decir, es el trato que ofrecemos a los demás y cómo ellos nos tratan.

Las relaciones públicas y humanas son diferentes , la primera trata de incluir una organización dentro de la sociedad, al comunicar sus procedimientos y objetivos, mientras que las relaciones humanas son los vínculos que se

establece entre personas , relaciones públicas (individuos) como también una organización (grupo) (Cibanal, 2006).

En el ámbito de las relaciones humanas es muy relevante en el campo del trabajo, porque si la comunicación no se desarrolla en forma cordial, esta afecta la productividad y la eficiencia de la entidad, por ello, los gerentes siempre deben esmerarse por construir equipos de trabajo para fomentar relaciones interpersonales significativos en sus subordinados, minimizando los ambientes conflictivos, discordias, desconfianza, etc. Teniendo en cuenta que si las relaciones interpersonales son buenas, se evidenciara una buena calidad de vida.(Silva et al., 2008).

1.1. Importancia de las relaciones humanas

Como seres humanos nos relacionamos siempre buscando el bienestar propio y el de los demás, de esa manera se crean relaciones familiares, amicales, vecinales, laborales, comunitarias, etc; las cuales permiten proteger de la exclusión y aislamiento a las personas, pues hoy en día el aislamiento social es un riesgo de mortalidad temprana (Aguilera, 2020).

Las relaciones humanas son favorables para nuestra salud física, pues retrasan el envejecimiento, previenen el sobre peso, disminuyen el riesgo de enfermedades cardiovasculares y neurodegenerativas; de igual manera presentan beneficios emocionales, pues reducen la ansiedad, la depresión,

el estrés e incrementan la autoestima, empatía, relaciones fiables, capacidad de resolver problemas y las habilidades cognitivas (Díaz- Siabaja, 2017).

Las relaciones humanas favorecen la creatividad de las personas, pues cuando la atmosfera es agradable y cordial las personas se sienten con mayor libertad de compartir sus ideas y realizar propuestas muy ingeniosas, contribuyendo así al éxito de su grupo u organización (Pinilla, 1972).

Las relaciones humanas favorecen la motivación en algunas personas, ya que existe un grupo numeroso de individuos que prefieren un ambiente de trabajo donde existe buenas relaciones con sus compañeros y jefes a tener un salario más llamativo. De igual manera las relaciones humanas incrementan la productividad de los colaboradores dentro de una organización, dado que el ambiente laboral que se cree incide en gran medida en el desempeño de los individuos.

Valoremos el tiempo, los pequeños detalles, muestras de atención que nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, vecinos; etc; tienen con nosotros a fin de cultivar las relaciones que nos unen a ellos, pues de esa manera y sin saberlo quizás, nos están favoreciendo en gran manera, y de la misma forma retribuimos la atención recibida por ellos, ya que como seres humanos necesitamos de los demás para existir y que nuestro existir sea llevadero y agradable en este mundo (Genao et al., 2014).

En una organización las buenas relaciones no solo dependen del proceso de selección de los colaboradores, sino también de la cultura que ha creado o está creando las empresas donde se valore y fomente las buenas relaciones humanas, mediante un trato amable, justo, imparcial, donde las compensaciones y los reconocimientos sean justos.

Es repugnante observar en nuestra sociedad personas que invaden el significado de las relaciones humanas, ya que para estos individuos es más sencillo ofender que arrepentirse o pedir perdón, conociendo que no somos perfectos, pero felices aquellas personas que tratan de cambiar su vida a otra, ahora la cuestión es y las que no lo hacen que sucede con ellos.

Dios nos ofrece la capacidad de buscar la forma y la manera de valorar a otras personas, aceptando sus diferencias, como también sus opiniones, ideas, argumentos, creencias, como de seguro los demás lo hacen con nosotros mismos, porque también presentamos nuestras debilidades. Por ello, una de las virtudes más hermosas es la paciencia, este es un don maravilloso ya que esto nos motiva a luchar y no darnos por vencidos.

1.2. Factores que favorecen las relaciones humanas

Según Genao et al. (2014) los valores que favorecen las relaciones humanas son los siguientes:

1.2.1. Respeto

No siempre se va a compartir el punto de vista de los demás, como también otros no siempre van a compartir nuestro punto de vista, por lo que es conveniente respetar las ideas, posturas, creencias, sentimientos, y opiniones de los demás, recordando siempre que necesitamos de otras personas, por lo que resulta transcendental respetar y hacerse respetar de buena manera.

1.2.2. Comprensión

La comprensión consiste en aceptar a nuestros semejantes como seres humanos con limitaciones, necesidades, derechos, características propias, debilidades, etc.

1.2.3. Cooperación

Es el conjunto de esfuerzos y acciones que dos o más individuos realizan para obtener mejores resultados y beneficios. La biblia al respecto señala que mejor es trabajar en equipo que uno solo, ya que reciben mayor remuneración por su labor, considerando que si uno desiste, el otro ayudará a su acompañante a levantarse, pero ¡desdichado el que está solo! Cuando desista no tendrá quien le ayuda a levantarse.

1.2.4. Comunicación

Es el medio por lo cual transmitimos y recibimos argumentos, ideas, sentimientos, opiniones y conductas que facilitan el entendimiento de algo.

1.2.5. Cortesía

Es el trato amable que tiene una persona con otra, la misma que favorece el entendimiento, trabajar en paz y evidenciar resultados positivos. Esta virtud cuesta poco esfuerzo, pero vale mucho.

1.3. Diez mandamientos de las relaciones humanas

En su libro “Seamos personas de influencia” Maxwell & Dornan (1998), consideran pasos para conectarse con las personas y en base a ellos se presenta lo siguiente:

1. Realiza conversaciones con amabilidad, teniendo en cuenta que lo más agradable es saludar a otra persona con una frase alegre.
2. Regálales una sonrisa a las personas, pues solo necesitas la acción de 15 músculos para sonreír y 25 para fruncir el ceño.
3. Dirígete a las personas por su nombre.
4. Se agradable, cortés y amigable.
5. Se cordial, hable, encuentre y demuestre placer en los que hace.
6. Muestre interés sincero por las personas.
7. Muéstrese generoso al referirse a las buenas capacidades, cualidades de los demás y evitar la crítica.
8. Demuestre empatía por los sentimientos de otras personas.

9. Sea considerado antes de juzgas a otros, siempre hay tres puntos esenciales: el suyo, el de otros y el indicado.
10. Muéstrase listo para realizar servicios, lo más importante en la vida es lo que hacemos, actuamos y como les hacemos sentir a los demás.

1.4. Definición de persona humana

El ser humano es una estructura complicada en donde se tiene que interpretar con cuidado cada uno de sus componentes para lograr comprende la transcendencia de su existencia y de su final.

Toda persona humana es un ser completo, valioso, única y diferente a los demás, así también es sus decisiones. La persona humana se relaciona con todo lo que le rodea y en especial con otras personas, con las cuales convive día a día, en su hogar, su trabajo, diversas comunidades comparten relaciones diferentes, pero en todas ellas de manera consciente o inconsciente involucra toda su personalidad, carácter, emociones, conocimientos, sentimientos e incluso resentimientos que se crearon durante los primeros años de su existencia (Aguilar, 2020).

Por lo cual resulta fundamental descubrir y reconocer quienes somos, cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, que es lo que queremos lograr, que esperamos de los demás.

Pues la persona humana está compuesta por cuatro dimensiones: física, social, mental y espiritual; las cuales deben desarrollar de manera integral y lograr un equilibrio entre todas sus dimensiones, sin descuidar ninguna.

1.4.1. Características de la persona humana

- a) **Tiene cuerpo y alma.** La constitución del ser humano es de dos tipos: primero el cuerpo físico biológico (nutrición, nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte) y el segundo el alma, que es la ley de movimiento de todos los seres vivos, este se diferencia de los demás seres vivos porque está capacitado de sabiduría y voluntad.
- b) **Es individual.** Es diferente a los demás miembros de la especie humana, quiere decir, aunque fue participe del mismo entorno, este constituye un conjunto en sí.
- c) **Es una unidad.** No tiene la capacidad de dividirse sin fallecer. Se constituye de alma, cuerpo, espíritu y material, esta forma una unidad esencial, cuya separación es la muerte.
- d) **Es social.** El ser humano es un ser consciente, libre, racional, por ende es un ser social, que en la comunicación acompañado con sus semejantes logre encontrar las condiciones fundamentales para el desarrollo de su racionalidad, libertad y conciencia, estas características lo diferencian de los demás.

1.4.2. Propiedades de la persona humana

- a) **Dignidad:** Es el comportamiento de respeto que se ofrece a uno mismo y a las demás personas, el reconocimiento es una de las características que todo ser humano posee y que la diferencian de los demás, esta virtud denota, respeto, siendo una cualidad irreprochable de la persona que lo práctica, esta también se caracteriza por ser innata, positiva, con honor, etc.
- b) **Libertad:** Se define como la capacidad del ser razonable y prudente de un auto determinarse, ante las diversidades alternativas de opción que ofrecen en cada una de las situaciones concretas, se evidencia cuando una persona actúa sin opresión por parte de otros individuos, esto se define como libertad.
- c) **Igualdad:** El concepto filosófico de la igualdad democrática es la identidad esencia de todos los hombres, estos tienen la misma dignidad esencial, como seres libres y racionales, entonces se puede decir que la igualdad es el trato idéntico que se brinda a las personas y una de las más auténticas aspiraciones democráticas.

1.4.3. Orden jerárquico de las necesidades del ser humano

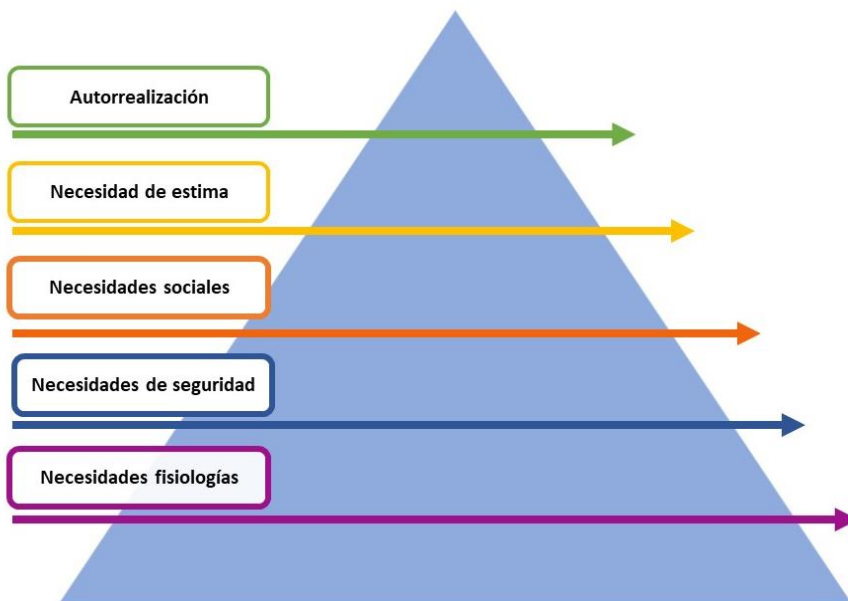
El conocido psicólogo Abraham Maslow presento una teoría referente a la motivación teniendo como base el concepto de jerarquía de algunas necesidades que afectan el comportamiento de las personas. Maslow define esa jerarquía por el hecho de que el ser humano es un ser vivo cuyas necesidades se desarrollan durante su vida. Cada vez que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más predominantes tienen dominio de su comportamiento (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2009). Las necesidades presentan la siguiente jerarquía:

- a) **Necesidades fisiológicas:** Es considerada como la base en la pirámide jerárquica de las necesidades, ya que son las primeras necesidades que buscamos suplir en nuestro día a día, pues estas se encargan de los procesos biológico que hacen posible nuestra existencia como seres humanos, es decir de ellas depende nuestra supervivencia, dado que permiten el desarrollo de nuestras células, tejidos, órganos y sistemas. En este grupo se encontrarán las necesidades esenciales como (descansar, beber agua, alimentarse, respirar, sexo y tener refugio).
- b) **Necesidades de seguridad:** Esta necesidad se evidencia luego de haber satisfecho las necesidades fisiológicas y guardan relación con las expectativas y el modo de vida que cada individuo tiene, y que a su vez le permite visionar a mediano y largo plazo, por ello en este grupo se

ubican de la siguiente manera, seguridad física, recursos, de empleo, futuro, de ingresos, y de salud.

- c) **Necesidades sociales:** Estas necesidades encuentran sentido cuando las dos anteriores se encuentran satisfechas y buscan superar los sentimientos de soledad, trascender el ámbito individual y crear vínculo con su entorno social; las cuales se demuestran mediante el deseo de tener pareja, casarse, tener familia, pertenecer a una sociedad, ser parroquiano de una iglesia, tener nuevos amigos o participar en un club, estas relaciones fortalecen los lazos interpersonales y le dan sentido al día a día de los individuos.
- d) **Necesidades de estima:** Surgen después de que las tres necesidades anteriores fueron cubiertas, la misma que guarda relación con el reconocimiento y la manera en que una persona se valora y desea ser valorada por los demás. Según Maslow esta necesidad se divide en dos tipos: la primera es inferior, donde está presente el respeto a otros, el estatus, la popularidad, atención, reputación y dignidad; la segunda es mejor, donde se encuentra el respeto y amor así mismo, la autoconfianza, competitividad, logro e independencia
- e) **Necesidades de auto realización:** Es la parte superior de la pirámide, las mismas que resultan difíciles de definir, ya que cada ser humano de acuerdo a sus experiencias y creencias se planteará objetivos abstractos

y diferentes al de los demás, pues en este punto la persona ya tiene satisfechas las necesidades básicas y ahora busca trascender buscando el desarrollo espiritual, moral, de conocer y trabajar en su misión en la vida, apoyar sin esperar nada a cambio, etc.



Fuente: Elaboración propia en base a Teoría de Maslow

1.4.4. La personalidad

Dentro de la psicología, la personalidad tiene innumerables definiciones, aparte de las conceptualizaciones más o menos intuitivos que ha recibido. Por ello algunos autores lograron clasificarlo sus definiciones en diversos grupos. Por su parte Gordon Allport define la personalidad como “una organización dinámica de los psicofísicos que establecen la forma de actuar,

pensar, está es única de cada sujeto en el proceso de adaptación al medio”.

Analizando esa afirmación se encuentra que:

- Los sistemas psicofísicos se basan a las actividades que proceden del principio inmaterial (fenómeno psíquico) y el otro principio material (fenómeno físico)
- La organización se caracteriza por el orden en que se encuentra estructurada las piezas de las personalidades de cada individuo.
- Lo dinámico se basa en que cada ser humano se encuentra en un continuo intercambio con su entorno que sólo es interrumpida con la muerte.
- La manera de pensar hace alusión a la perspectiva interna de la personalidad.
- El modo de actuar se basa en los aspectos externos de la personalidad que se manifiestan en el comportamiento humano.
- Es única debido a la naturaleza caótica de las sinapsis del tejido cerebral, por ello es única para cada individuo.

Bajo esta realidad se apreciaron nuevas definiciones, iniciando por el modelo de pensamientos y sentimientos relacionados al comportamiento que persevera a lo largo de las situaciones y del tiempo. Este concepto previene dos puntos relevantes: primero que la personalidad se basa en aspectos que diferencian a una persona de los demás, en base a esto la

personalidad es una característica única de la persona. Segundo aspecto: la personalidad persevera a través de las situaciones y del tiempo.

Investigadores en el campo de la psicología tratan de analizar, comprender las diversas personalidades. Donde algunos estudiosos ponen importancia en las experiencias en los primeros años de vida (infancia), en la herencia y otros al medio ambiente.

También algunos analizan únicamente el comportamiento de las personas coherentes en diversas situaciones, momentos y prestan menos importancia al concepto de la personalidad consciente y única. Se debe tener en cuenta que la personalidad es única de cada persona y una característica como sujeto independiente y diferente.

En la actualidad, Sigmund Freud, es el teórico más destacado de la personalidad, este mostro un nuevo camino para analizar el comportamiento humano.

- Freud, menciona que la conducta del ser humano se fundamenta en diferentes instintos inconscientes, también conocidos como impulsos, en la que menciono dos de ellos: el primero instinto consciente (instinto de la vida) y el segundo instinto inconsciente (instinto de la muerte).

- Instinto de la vida: según Freud, es la personalidad que intervienen todos los instintos en la supervivencia de la persona y de la especie, entre estos el hambre, el sexo y la auto preservación.
- Instinto de muerte: se define por ser el grupo de instintos que origina la agresividad, muerte y destrucción.

1.4.5. Componentes de la personalidad

1. **Temperamento.** Es la peculiaridad de un acto emocional heredado, ya que es parte de la genética del ser humano los cuales fueron divididos en: melancólico, flemático, sanguíneo y colérico; si un individuo es colérico es muy probable que reaccione de manera impulsiva frente a una situación, pero también es probable que con el tiempo logre controlar sus emociones, si es que así lo desea. Por lo que el temperamento es definido como la manera básica en que una persona se enfrenta y reacciona frente una situación, esta se basa en diferencias fáciles de identificar desde los primeros años de vida de una persona.(Cornellà, 2010).
2. **Carácter.** El carácter es lo que hacemos por nuestra propia cuenta y es dirigido por la inteligencia, voluntad, experiencias, aprendizajes y su medio social, además está conformado por objetivos, principios, métodos y convicciones sobre el entorno y sobre uno mismo. Es de bajo

nivel de heredabilidad y se puede modificar a lo largo de la vida (Cornellà, 2010).

3. **Actitudes.** Las actitudes son las condiciones que dirigen la conducta del ser humano en cualquier ocasión de la vida; las cuales reflejan la intención y el objetivo que tiene el individuo al comportarse, estas pueden ser buenas o malas y afectan el contexto de las demás personas. Las actitudes dependen en gran medida de los valores y las experiencias, es decir tenemos mayor disposición a aceptar lo que va de acuerdo a nuestros valores y rechazar los que van en contra. Toda persona debe reforzar sus actitudes positivas y tratar de rectificar las negativas. Lo que favorece el cambio de las actitudes son las experiencias (Escalante et al., 2012).

2. LA COMUNICACIÓN

Relacionarse es vital para el desarrollo de las personas y así formar buenos vínculos por medio de la comunicación, ya que mediante ella se crean las instituciones como: la familia, las escuelas, las iglesias, las organizaciones privadas y estatales, etc (Wolton, 2005). Además, la comunicación favorece las relaciones humanas mediante en entendimiento y comprensión de los sentimientos de otros, ya que si un individuo tiene problemas puede herir a un familiar, amigo, etc. pero si la otra persona no comprende la situación, estos pueden disgustarse fácilmente, lo cual sería contrario, en el caso que el individuo que resultó lastimado u ofendido, comprendiese la situación que está viviendo su amigo y hasta quizás le ayudaría a sobreponerse o salir de la situación complicada.

La comunicación nos permite transmitir nuestras preocupaciones a los demás, lo cual resulta positivo para nuestro bienestar, ya que al comunicarnos nos sentimos comprendidos, aliviados y se puede tener una mirada más holística de lo que está ocurriendo, por ello es recomendable que cuando una persona se encuentre preocupada debe comunicar su malestar a una persona de confianza, más no guardarlo. Por eso para el ser humano le resulta vital comunicarse con otras personas (familia, vecinos, compañeros, etc) y cabe señalar que no solo comunicamos con palabras, sino también con el

volumen, tono y entonación de nuestra voz, como también con nuestros gestos, postura y miradas; por lo que resulta importante cuidar la manera en que nos comunicamos y que estamos transmitiendo a los demás, pues muchas veces las personas reflejan lo que nosotros les transmitimos (Gómez, 2016).

1.5. Hablando nos entendemos

Sin entendimiento, no es posible la comunicación y sin comunicación no existe la posibilidad de cooperar, por ende, la comunicación es pieza clave en el progreso de diversas áreas, proyectos y organizaciones.

La frase “hablando se entiende la gente” encierra una gran verdad, ya que las personas constantemente están hablando entre sí, según estudios las damas pronuncian aproximadamente 20 000 palabras y los varones alrededor de 7 000 palabras, lo cual no quiere decir que, a mayor intercambio de palabras, exista, mayor efectividad en la comunicación.

La comunicación es propia de todos los seres vivos, pues todos los animales manejan su propio sistema de comunicación y se logran entender a la perfección, sin embargo los seres humanos pese a manejar el mismo idioma, estar en la misma ciudad, tener la misma profesión u oficio, laborar en la misma organización, laborar en la misma área u oficina e incluso vivir en la misma casa, no logramos comunicarnos efectivamente o tenemos

dificultades constantemente en este hecho tan importante en nuestra existencia (Pinilla, 1972).

En todo tipo de organización, desde la más sencilla hasta la más grande, la comunicación es vista como factor determinante en la dirección, procesos de actividades y logro de los objetivos, como en el caso de grandes ejércitos que se movilizan de manera muy ordenada, por la emisión y recepción de una orden clara y que todos ya conocen, en ese sentido existe una línea de comunicación claramente establecida y las órdenes del alto mando es recibida por los coroneles, comandantes, jefes de grupos, oficiales y soldados; lo cual demuestra que la movilización de grandes grupos humanos se produce por un sistema de comunicación claramente definido (Pinilla, 1972).

1.6. El sentido de la palabra “comunicación”

Para Herrera (2010) la comunicación es un tema ampliamente estudiado, desde diversas perspectivas, como la teología, la filosofía, antropología, sociología, lingüística, psicología, política, etc. ; las cuales elaboran sus propias definiciones sobre la comunicación; pero en este apartado enfocaremos la relación que existe entre la comunicación y la sociedad, desde tres puntos o sentidos:

- a) **Comunicación directa:** La comunicación aparte de difundir información, consiste en interactuar con otros individuos, lo cual facilita la vida colectiva, ya que todas las personas necesitamos estar relacionados con la sociedad para la ejecución de nuestras actividades diarias, así como sin sociedad no existe ser humano, sin comunicación no existe sociedad. Se entiende por comunicación directa la transmisión de información entre un grupo de personas de manera presencial en un tiempo determinado. (Herrera, 2010).
- b) **Comunicación técnica:** Con el pasar del tiempo las técnicas de comunicación se han ido incrementando, pues hoy en día resulta muy fácil comunicarse con personas que están a kilómetros de distancia e incluso al otro extremo del mundo y lo hacemos mediante imágenes y sonido en vivo, gracias a los sistemas técnicos como las computadoras, celulares, redes de internet, satélites, etc. Por los logros de técnicas y medios de comunicación que se han conseguido hasta la actualidad, podemos inferir que la ideología técnica tendrá mucho por ofrecernos en un futuro no muy lejano, respecto a la eficiencia de procedimientos a los contenidos de la comunicación (Herrera, 2010).
- c) **Comunicación social:** hace hincapié a la necesidad de interactuar que existe en las economías y las sociedades para hacer posible el intercambio de bienes o servicios que crean flujos financieros, económicos y

administrativos, en la cual es muy indispensable como en todos los niveles de comunicación, la interacción y comprensión (Herrera, 2010).

1.7. Propiciando la comunicación

Para el desarrollo eficiente de la comunicación es necesario realizar esfuerzos constructivos, por lo que la creación de sistemas efectivos de comunicación es el propósito de muchas organizaciones, buscando que la comunicación se convierta en un arte, para ello se debe tener en cuenta el ambiente físico donde se comunican las personas, pues los colores chillones incrementan el nerviosismo y la agresividad, también se debe considerar las oportunidades que se brindan, las situaciones y condiciones favorables que incentiven la cordialidad y tranquilidad (Pinilla, 1972).

Cuando se desea lograr algo mediante la comunicación es necesario considerar los rasgos del carácter de la o las personas, su personalidad, nivel educativo, extracción social, creencias, preferencias, intereses y preferencias, con lo que se tendrá mayor posibilidad de conseguir el éxito en las conversaciones, negociaciones, mesa redonda, planificaciones, almuerzos de camaradería o certámenes deportivos, etc.

Una de las problemáticas dentro de las organizaciones, y con mayor frecuencia en el nivel de los operarios, que perciben que su jefe inmediato o su supervisor no los comprende o demuestra actitudes prepotentes con

ellos, razón por la cual no existe una buena comunicación y ellos no se sienten libres de expresarlo como tal el descontento y repudio que pueden sentir, por lo que realizar mejoras en las condiciones de trabajo no resolverá el problema, pues en esta situación se requiere de mucha observación de parte de los superiores, con la finalidad de crear un ambiente laboral óptimo con sistemas de comunicación bien definidos y ejecutados por todos los niveles, donde se propicie una comunicación efectiva (Pinilla, 1972).

1.8. El límite de toda comunicación

Para Wolton (2005) en su libro *Pensar la comunicación*, señala algo muy real y cierto, que jamás existió un edén de la comunicación que se haya ido degradando con el tiempo, por lo contrario siempre existió limitantes para la comunicación, pese a todos los esfuerzos realizados, progresos técnicos que observamos en la actualidad, las limitantes continúan presentes y perpetuaran en todos los niveles de comunicación, ya que la comunicación es propia de todo ser vivo y más del ser humano y como somos seres imperfectos, la comunicación también lo será, con lo cual no se pretende decir que no realicemos esfuerzos por mejorarla, pues en todo lo que depende de nosotros debemos hacer lo posible por optimizarla, ya que mediante ella se logran los objetivos propios y de la comunidad u organización a la que pertenecemos.

El presente libro comparte la idea de Wolton (2005) quien señala que la comunicación sin mal entendidos, sin confusión, sin traducciones, sin pérdida del sentido, sin desconocimiento del significado de algunos términos, entre otros, simplemente no existe, por lo que no debemos frustrarnos si no logramos entablar una interacción exitosa, por el contrario no buscar o señalar culpables, sino hacer lo mejor de nuestra parte por ser buenos comunicadores y nunca olvidar el sentido común y la comprensión en las interacciones que tenemos.

1.9. La importancia de las relaciones humanas y la comunicación en una organización.

El desarrollo eficiente de las organizaciones uno de los factores más influyentes es la conciencia, entre los gerentes, esta se basa en la calidad de comunicación que tienen sus trabajadores. Una de las opciones mas relevantes para que una entidad sobresalga es por medio de una conexión positiva entre sus integrantes, evidencia una buena comunicación entre gerentes y subordinados, la misma que es favorecida por sistemas efectivos de comunicación dentro de la organización (Favaro, 2006).

Toda una industria gira en torno en apoyar a la gerencia a lograr un entorno colaborativo dentro de una organización formada por capacitadores, consultores, libros de autoayuda y más, diseñados para enseñar como cómo

administrar adecuadamente las relaciones interpersonales en el centro de trabajo. Aunque, no hay suficiente evidencia científica de lo que hace o deshace las buenas relaciones dentro de las empresas. Cuando una relación se rompe o se vuelve tensa, sin suficiente orientación sobre lo que se debe hacer para reconstruir esa conexión, está claro que mientras persista la tensión, la productividad de la empresa empeorará. (Pulido-Garzón et al., 2018).

El director ejecutivo del Relationship Research Institute, John Gottman, expone una idea relevante sobre como descifrar una incógnita referente a como se desenvolverán los gerentes en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, este autor, menciona que la evidencia científica más importante proviene de una experiencia fuerte que existe en las relaciones humanas: primero menciona el matrimonio, su teoría hace referencia en sus 35 años de investigación sobre el fenómeno del matrimonio y el divorcio.

En este tiempo ha entrevistado a miles de parejas para observar, analizar, identificar, entender cuál es el factor que hace que se establezca una buena y duradera relación.

El trabajo ofrece pautas sobre cómo tener más probabilidades de lograr relaciones constructivas y sobre todo duradera en el trabajo.

La primera conclusión hace referencia que la forma de actuar y relacionarse de una persona en el trabajo, está influenciada en gran medida por la forma en que maneja su matrimonio. Por ejemplo, las personas que son arrogantes en su hogar suelen tener la misma actitud en el trabajo.

La segunda conclusión se basa en que las parejas que muestran buena comunicación buscan la manera de resaltar lo positivo. Sin embargo, esto no significa que no hay lugar para los problemas, es más, las relaciones más buenas, utilizan los problemas para conocer y despejar sus diferencias.

Al pasar este fundamento al ámbito laboral, se comprende la relevancia de resaltar lo positivo y reconocer los logros y avances de los actores de una entidad. la investigación también muestra que las buenas relaciones no necesariamente resultan de una comunicación clara y continua, si no que ocurren en los pequeños momentos de conexión estas formas la base de una relación sólida. De este punto se desprende la importancia de crear un entorno de confianza en una organización que permita crear espacios evidencia un clima favorable para esos pequeños momentos de comunicación genuina y así fortalecen sus relaciones interpersonales.(Herrera, 2010).

El profesor Gottman comenta que si una mujer o hombre no esté dispuesto a compartir con su pareja, él o ella terminará dañando la relación. Según la investigación, este acto es responsable del fracaso en el matrimonio un 81%

de acuerdo a los casos estudiados. Aplicando esto al contexto de la empresa, se puede deducir que si no existe una adecuada política referente al poder y respeto en un organización, unión y armonía en el trabajo estas pronto desaparecerán. Otra recomendación que nace del estudio es que no importa la edad de la pareja, es muy relevante respetar las creencias, ideas, e inquietudes de cada uno. Una forma de identificar este aspecto es exponiendo y mostrando interés, apoyando y reconociendo los aportes, logros de la pareja. Si lo pasamos al ámbito empresarial, se entenderá la importancia de crear un ambiente cálido, constructivo dentro del trabajo, donde los trabajadores se sientan en confianza al momento de compartir sus ideas, por ello esta es una condición esencial para lograr una innovación continua tan reclamada hoy en día. Es elemental hacer hincapié en los colaboradores de mayor edad y no solo en los jóvenes, ya que los ancianos cuentan con mayor experiencia, considerando que la dinámica que utiliza el mundo actual, al ser tan globalizado y competitivo solo se enfoca en la juventud, en muchas ocasiones olvidando el valor y aporte de los trabajadores más experimentados.

En una entidad, es importante que los trabajadores vean a otras como seres personas con vidas privadas dispuestos a compartir momentos fuera del trabajo, de esta manera surgirán relaciones sociales sólidas, creando un

ambiente en el que se puede lograr un desempeño extraordinario por parte de los trabajadores.

La investigación advierte del valor de combatir las críticas extremas y dañinas y las actitudes defensivas exageradas. También advierte a los individuos de la inconveniencia de limitarse continuamente, y lo más relevante, estos construirán barreras imaginarias para estar solos y así distanciarse de los trabajadores con lo que presentan una mala relación, estas son algunas actitudes que conducen al fracaso.

Por ello, el matrimonio, contiene experiencias muy provechosas que no solo hacen posible el crecimiento y el desarrollo de la familia, si no que benefician para comprender mejor la forma de construir relaciones exitosas, en el ámbito laboral y de esa manera asegurar así un ambiente adecuado para que la empresa consiga los niveles de eficacia requeridos en la actualidad.

1.10. Rol de la persona en el proceso de comunicación

En la comunicación diaria, el termino persona se refiere a un ser razonable y autoconsciente con identidad propia. Por ello el único ejemplo suele ser el ser humano, sin embargo, algunos estudiosos extienden el concepto a otras especies.

El ser humano es un ser social innato, con voluntad propia e inteligencia. Para la psicología es un ser específico (concepto que engloba los aspectos

físicos y psicológicos del sujeto que lo definen a través de sus características singulares y distintivas)

En el ámbito de derecho, un individuo es cualquier entidad que puede poseer derechos y obligaciones contractuales. Por ello se habla de diferentes tipos de personas entre estas: personas naturales (personas) y personas ideal o jurídica (empresas, corporaciones, organizaciones sociales, entre otros).

Una persona natural o física corresponde al concepto jurídico propuesto por los juristas romanos. Hoy en día, las personas naturales tienen diversas atribuciones que les confiere la ley en razón de su existencia.

Una persona jurídica o moral es una entidad cuyas normas jurídicas reconocen la capacidad para ser titular de derechos y obligaciones contractuales para lograr determinados fines colectivos.

Finalmente, cabe señalar que la característica gramatical básica expresada por los pronombres personales se denomina persona gramatical. Esta característica especifica el papel que ocupa el hablante, oyente u otro participante en el predicado. En español, el singular tiene tres personas gramaticales y el plural otras tres.

Lo que forma al hombre es primordialmente el alma y su manera sustancial de su naturaleza. De esta última, reside toda la vitalidad espiritual con su propia estructura y leyes orgánicas, donde a ella la naturaleza le confía el

gobierno de todas las energías hasta que estés no hayan obtenido aún su decisión final.

Para mencionar los principios del estado hay que partir de su elemento más sustancial, el que precede al estado: la población, más específicamente, el ser humano, como menciona Aristóteles, el hombre es esencialmente un ser social, quiere decir, necesita vivir en sociedad para satisfacer sus necesidades:

“En efecto, el ser humano, por su naturaleza íntima, es un ser social que no puede vivir ni desplegar sus cualidades sin comunicarse con los demás. El hombre es la única criatura terrestre que Dios ama por sí mismo, si es en lugar de entregarse sinceramente a los demás”

2.1. Comunicación

Esta se define por el intercambio de información entre grupo de personas, este proceso de comunicación es una interacción mediada por entre dos agentes que tienen la misma biblioteca de símbolos comunes.

También la comunicación puede realizarse de diversas formas; verbal, usando un idioma o lenguaje, o no verbal, estos se basan en gestos, en el lenguaje corporal o signos no lingüísticos, la comunicación sirve como medio para transmitir argumentos, opiniones, ideas, sentimientos entre otros tipos de información mediante el habla, la escritura u otro tipo de señales.

Para comunicarnos se requiere conocer sus elementos, los cuales son; emisor, receptor, mensaje, contexto, código, canal, ruido y retroalimentación. Por tal razón en el proceso comunicativo, se requiere de un emisor, un mensaje y un receptor, sin embargo no hay necesidad que el receptor este consciente del intento comunicativo del emisor, porque una vez que el receptor reciba el mensaje este lo decodifica y provee su respuesta.(Gómez, 2016).

El manejo de la sociedad humana es viable gracias a las relaciones humanas, esto incluye entre el intercambio de información entre personas, desde un punto de vista técnico, se comprende que la comunicación es la acción de un definido mensaje originado en el punto A para el punto B, distante en el espacio o en el tiempo del mensaje anterior. Por ello las comunicaciones implican la transmisión de una información determinada. Para aprender a comunicarnos, es necesario saber escuchar a la otra persona, pues resulta una competencia cada vez más indispensable a nivel personal, profesional y empresarial.

la comunicación resulta un elemento esencial en la vida de las personas y en las organizaciones, ya que no cabe en la imaginación una organización sin comunicación, puesto que todos los procesos organizativos demandan de procesos comunicativos, por lo mismo que todos los integrantes de las organizaciones tiene responsabilidad de comunicación, ya que para la

ejecución de cualquier tipo de función resulta necesario el procedimiento de recopilar, procesar y emitir mensajes, como también en el proceso de almacenar información.

2.1.1. Los Modelos de la comunicación

2.1.1.1. Modelo aristotélico, desde la teoría de Aristóteles indica que la interacción entre personas es una cualidad que tiene todo ser humano y que está a nuestro alcance, en este modelo se caracteriza por que se presenta a la comunicación como lineal y racional, presenta tres componentes: el orador, el discurso y el auditorios; donde el que tienen el control de todo o el más importantes en este proceso es el emisor (Islas, 2011).

2.1.1.2. Modelo Shannon y Weaver (1948), esta teoría estuvo enfocada en la cibernética, pues los autores se enfocaron en el mensaje y la velocidad en la que se trasmite, tratando de disminuir siempre el ruido, de manera que no interfiera en la información (Islas, 2011).

2.1.1.3. Modelo de Osgood y Schramm (1954), los autores perciben a la comunicación como una avenida de dos vías, por una viaja el mensaje del remitente y por la otra la del receptor, por lo que señalaron que la comunicación es circular, donde se presenta la

participación de los actores (emisor y receptor) en un debido orden para enviar y recibir mensajes (Islas, 2011).

2.1.1.4. Modelo de Gregory Bateson (1980), fue un modelo sistemático, el cual se enfocaba en el contexto que era transmitido el mensaje, con la intención que el receptor descodifique de manera adecuada el mensaje, donde el conocimiento de significados, creencias y conductas de los individuos influye en el proceso de comunicación y permite la construcción de realidades (Islas, 2011).

2.1.1.5. Modelo de Holvand, en este postulado el autor señala que los efectos de un proceso comunicacional dependen y varían de acuerdo a los diversos contextos de cada elemento de la comunicación, pues en este postulado el autor estuvo enfocado en dar a conocer cómo se genera el cambio de actitud por influencia de las técnicas persuasivas que usan los medios de comunicación, a partir de cómo actúan los individuos, más no de sus opiniones, por ello su investigación estuvo centrada en las siguientes causas: El emisor, los signos (símbolos); las personas que responden y la respuesta del receptor (Islas, 2011).

2.1.1.6. Modelo de Katz y Lazarsfeld, consideró que los efectos que tienen los mensajes emitidos por los líderes de opinión guardan más relación con el contexto del receptor. Además, señalaron que los

modelos planteados anteriormente no se asemejan a la realidad, ya que consideraron que los procesos de comunicación forman parte de un sistema social y que los receptores no son siempre una audiencia pasiva, pues existen un procesos de retroalimentación que permite que la comunicación resulte más interactiva (Islas, 2011).

2.1.1.7. *Modelo Riley y Riley*, Los esposos señalaron que parte de la comunicación su proceso es intervenido por la sociedad y viceversa, ya que este proceso sucede de persona a persona, y cada individuo pertenece a estructuras macro y micro llamadas grupos sociales, en la que estos se dividen de la siguiente manera (primarios y secundarios) ya que estas pertenecen a la estructura social más extensa, por tal motivo, pertenecen al sistema social global. El entorno social en el que trabajan los emisores y los receptores cada día varía mucho, lo que afecta en gran medida la eficacia y la capacidad de respuesta de los mensajes (Islas, 2011).

2.1.1.8. *José Carlos Lozano, expone sobre el modelo sociológico de las mediciones que intervienen en la comunicación de masas*, este modelo plantea que la difusión y recepción de la información influyen múltiples factores, como pueden ser: en el caso del emisor, influencias individuales, rutinas laborales, condiciones

económicas y políticas, influencias organizacionales; y en el caso del receptor, mediaciones cognitivas, mediaciones familiares, mediaciones sociales e institucionales, en el caso de los mensajes significados dominantes y alternativos (Islas, 2011).

2.1.1.9. Modelo de Berlo, Este modelo se caracteriza principalmente porque su autor considera que la comunicación tiene un propósito y es de influir en los demás, por lo que señalaron que los medios de comunicación someten y reprimen al receptor de su libertad de percepción y pensamiento porque los mensajes son unilaterales y cumplen con el procesos de información, más no con el de comunicación (Islas, 2011).

2.1.1.10. Modelo de Everett Rogers y Floyd Shoemake, está basado en la manera en cómo la sociedad hace frente a la innovación, donde los procesos de comunicación masiva cumple un papel muy importante, de generalizar la posibilidad de adaptarse a la innovación, por lo que en la cadena de difusión está presente la interacción humana, ya que una persona logra comunicar una o más ideas a otras personas (Islas, 2011).

2.1.2. Funciones de la comunicación dentro de una organización

De acuerdo con Quaranta (2019), las funciones de la comunicación en una empresa son las siguientes:

- **Control:** Se basa en que la comunicación tiene control sobre el comportamiento personal, en la que las organizaciones tienen jerarquías de poder y pautas formales que los subordinados deben seguir. Esta tarea de control también acontece en la comunicación informal.
- **Motivación:** Este se refiere a que evalúan a los empleados si están desempeñando adecuadamente su trabajo y que medidas emplear para lograr optimizar su rendimiento en el centro de trabajo, por tal motivo, al establecer metas definidas y la retroalimentación adecuada sobre el progreso de la meta y el reforzamiento del comportamiento deseado, estos son algunos puntos que incita la motivación y es fundamental la comunicación, sin embargo la expresión oral también cumple un rol importante ya que gran parte de los trabajadores, observan a su trabajo como un medio para comunicarse con otros en la que transmiten sus intereses, emociones, fracasos, satisfacciones, quiere decir sus sentimientos.
- **Cooperación:** cuando las personas conversan con sus pares estas son gran ayuda en la solución de problemas, esta se puede definir como el

facilitador en la toma de decisiones, de acuerdo a la información requerida y así evaluar las posibles alternativas que se puedan presentar.

2.1.3. ¿Cómo superar las barreras de comunicación en una organización?

Pese a que desde nuestra infancia nos comunicamos, sin embargo todavía tenemos dificultades para hacerlo, pues estudios señalan que aproximadamente el 75% de las personas cometemos errores al comunicarnos, y esto se evidencia cuando hay una interpretación errónea de lo que se quiso decir en realidad (Aguilar, 2020).

En una empresa las deficiencias en la comunicación obstaculizan el progreso de esta, pues impiden el logro de sus objetivos, ya que la información entregada muchas veces por los colaboradores no cumple con lo que el jefe esperaba, o cuando una acción no es ejecutada de la manera indicada o esperada, lo cual puede estar influenciado por barreras semánticas, psicológicas, personales, tras culturales, físicas, etc.

- **Ideas confusas:** Es cuando los receptores de la información se quedan con dudas y se pregunta ¿Qué quiso decir? y a partir de ellos crean suposiciones, prejuicios, adivinanzas y percepciones personales.
- **Información deficiente:** Sucede cuando el emisor hace uso de palabras incorrectas y no detalla de forma clara lo que desea que sus interlocutores comprendan para realizar sus actividades.

- **Inflexibilidad en las opiniones:** También resulta una barrera para la comunicación, ya que los subordinados no tienen la posibilidad de participar o expresar sus dudas respecto a las ordenes u opiniones rígidas de su líder.
- **Comunicación impersonal:** el uso de las tecnologías presenta veneficios en la comunicación, pero también la limita y no permite que la información sea comprendida o manifiesta como cara a cara, por ello en una empresa si existe la posibilidad de entregar el mensaje mediante un dialogo personal, es mucho mejor para evitar la incomprensión.
- **Jerarquía de poder:** La relación entre jefes y empleados puede afectar positiva o negativamente el éxito de una empresa. Si el jefe crea una atmósfera desagradable y amenazante, puede crear desconfianza y miedo, lo que puede generar barreras de comunicación.
- **Escucha limitada.** Muchas personas no están acostumbradas o no han desarrollado su capacidad de escuchar correctamente, por lo que tienden a juzgar o malinterpretar la información. Convirtiéndose en una gran limitación.
- **Abusos de información:** Cuando el mensaje es muy extenso, puede ser difícil de entender. Esto provoca errores al intentar procesar la información.

2.1.4. Diez herramientas para superar las barreras de comunicación en una organización

- Elije anticipadamente el momento y el lugar adecuado para comunicarte, dicho ambiente debe estar libre de distracciones e interrupciones.
- Usa un tono de voz adecuado que genere sintonía, un clima de confianza, afecto y empatía.
- Empatiza, con la finalidad de adaptar mejor tu mensaje al receptor y este muestre disposición o interés por lo que le comunicas.
- Mantén sintonía entre tu comunicación verbal y no verbal, es decir presta atención a tus gestos, lenguaje corporal, tono de voz, contacto visual y postura, que también comunica y aún más que las palabras.
- Realiza y solicita feedback, que es solicitar al receptor que nos exprese con sus propias palabras lo que comprendió o también decir nosotros mismo los que comprendimos, con la finalidad de cerciorarnos que el mensaje fue interpretado correctamente.
- Pon en práctica la escucha activa y para ellos es necesario hacer uso de todos nuestros sentidos y concentrar nuestra mente solo en lo que el emisor está diciendo.
- Buscar comprender la información en el momento indicado y no dar por hecho algo basado en tus propias suposiciones, por lo que resulta

necesario que realicemos las interrogantes necesarias a la persona implicada.

- Nunca te precipites, trata de mantenerte relajado, pues un estado de nerviosismo bloquea la comprensión de la información.
- Trabaja siempre en el control de tus emociones, de manera que estas favorezcan tus capacidades comunicativas.

2.2. Comunicación asertiva

Antes de pasar a definir a la comunicación asertiva como tal, haremos un pequeño análisis desde nuestra experiencia personal: Recuerda una oportunidad en la que te tocó trabajar con personas con las que te costó mucho comunicarte, ¿Qué hizo que este proceso natural resulte complicado?, ¿Qué dificultades presentaban estas personas, que impedía una comunicación fluida y productiva? y ¿Qué resultados obtuviste de esta comunicación?

Bien, a muchas personas les cuesta dar a conocer sus ideas, defenderlas o sustentarlas, exigir o simplemente decir no, lo cual les frustra mucho y más aún cuando sienten que no son comprendidos por los demás, lo que puede desencadenar en reacciones negativas y nada productivas. Pues los conflictos que surgen entre las personas, siempre se debe a las deficiencias en la comunicación; por lo que resulta trascendental trabajar en nosotros

mimos por conseguir una comunicación asertiva, ya que al reducir los conflictos, el ambiente donde nos desenvolvemos mejora, se incrementa la motivación y la productividad (Aguilar, 2020).

Lograr desarrollar la comunicación asertiva es indispensable para no estar estancados, porque la asertividad es una habilidad de una persona en la que se hace respetar y valer, quiere decir opinar sobre algún asunto sin temor a represarías, pero de una manera elegante y desde una postura de respeto máximo hacia las demás personas.

Una persona asertiva demuestra con respeto lo que es suyo, la escena muy común que refleja la asertividad por ejemplo es cuando un individuo va al centro, pide una coca cola y el mesero trae una Fanta, este por vergüenza y falta de asertividad, acepta y sin comunicar más se toma la Fanta para no fastidiar al mesero. Sin embargo la parte desproporcionada y opuesta a este escenario sería que el mismo sujeto en vez de pedir de manera cordial y respetuosa sobre lo que ha pedido, este comience a montar un escena agresiva, gritando y molestándose.(Gonzales, 2020).

Ser asertiva (o) no tiene ninguna relación con ser maleducado, ya que la persona que practica la asertividad tiene que comunicarse de manera elegante, respetuosa, clara y este es un claro ejemplo de una comunicación asertiva.

La comunicación asertiva se define donde las personas logran transmitir sus opiniones de forma concisa, clara, rápida y de manera contundente, sin rodeos, titubeos, irse por las ramas o cerros de Úbeda. Por ello la comunicación asertiva se refleja por ser claro y directo logrando que entiendan el mensaje que se quiere transmitir de una manera clara esto aumenta las posibilidades de que el mensaje sea comprendido y aceptado.

Por ello una comunicación no asertiva es, por ejemplo; cuando un mesero pregunta: ¿Qué desea? y la persona contesta: pues verá, que aún no lo tengo decidido... por una parte... pues verá, lo que quisiera y espero que pueda traérmelo es una bebida que se bebe mucho, se llama, la coca, no, coca cola, ¿me entiende lo que quiero?

El mensaje se entendió, la persona quiere la bebida de coca cola, pero logro realizar su pedido en dos minutos largos, adicionalmente de que el mesero estuvo atento para apuntar cuál será su pedido, pero al escuchar tantas cosas incongruentes termina por desentender al cliente y es muy probable que al final no conozca lo que quiere la persona.

Por ello, al practicar una comunicación asertiva solo necesita decir: “Una Coca Cola, por favor”, esta afirmación es clara, precisa y no da lugar a una confusión, sin embargo si la afirmación seria compleja se añadiría una corta explicación contundente para fortalecer el argumento de qué es lo que se quiere.

La situación del mesero y la bebida Coca cola es muy elemental pero este mismo se expande prácticamente a todos los ámbitos de la vida. Otro caso es por ejemplo, cuando un estudiante debe fundamentar al profesor porque motivo debería permitirle y aceptar su trabajo más tarde que los demás estudiantes, por lo que el estudiante debe comunicarse de manera asertiva para que su docente le conceda ese derecho, por el contrario evidentemente el docente rechazara su petición.

Ejemplos:

- a) Comunicación no asertiva (**CNA**): Buen día maestro, verás... no creó que podré presentar el trabajo ... tengo muchas cosas pendientes que hacer y no creo que me dará tiempo, quizá pueda, pero no creo, tal vez lo logre, pero me será dificultoso y por ese motivo le pido que por favor, si no le molesta, me conceda un gran favor y me permitiera entregar mi trabajo más tarde de lo acordado en clase.
- b) Comunicación asertiva (**CA**): Buen día maestro, le comento que me es absolutamente IMPOSIBLE entregar la tarea a tiempo, la razón es que tengo dos tareas del curso de historia, 1 de física, 1 Ciencias sociales y también tengo una cita con el medico dentro de 3 días que se ubica a 200km de aquí es por un nuevo tratamiento, esta travesía me va a dejar muy cansado.

Por ese motivo, por favor, DEME un receso para poder cumplir con la entrega de un sobresaliente trabajo. No se lo solicitaría si no fuera algo EXCEPCIONAL.

En la primera comunicación no asertiva el estudiante centra mayor tiempo en pedir perdón, titubear y mostrarse inseguro, mientras que en la CA el estudiante resalta el motivo porque no puede entregar su trabajo a tiempo haciendo comprender a su docente sobre su situación, muestras una postura segura, esta situación tiene más probabilidades de que su docente acceda a su petición, de lo contrario, aún se puede insistir una vez más con una comunicación asertiva.

Sin embargo, la comunicación asertiva no asegura el 100% de éxito, pero presenta un porcentaje alto ya que esta comunicación no hace magia, pero demuestra nuestra seguridad e incrementa el éxito en nuestras decisiones.

La comunicación asertiva, aunque parezca difícil de creer es muy relevante en las vidas del ser humano y marca la diferencia en la vida de estos individuos. Una persona que practica una comunicación asertiva con toda seguridad contará con una vida más provechosa entre otros como:

- Cuenta con más probabilidades de éxito al relacionarse con el sexo opuesto por ser una persona decidido y atrevido.

- Tienes más posibilidades de ser remunerado y ascender en su trabajo. Será más feliz porque tendrá probabilidades de salirse con la suya.

Las personas que practican una comunicación asertiva transmiten sus ideas sin murmurar, articulan bien las palabras y comentan de manera clara lo que quieren en comparación de otras personas pasarían indiferentes ya que las personas asertivas se comunican con elegancia haciendo valer sus opiniones con respeto. A continuación, se muestra otro ejemplo donde un subordinado entra a pedir un aumento de su salario a su jefe.

- c) Comunicación no asertiva (**CNA**): Buen día, mmm...Vera...quisiera darle un consejo, si no quiere tenerlo en cuenta porque tenerlo no importa mucho. Vera, estoy en el trabajo muchas horas, empezando de lunes a viernes y lo que me pagan aquí vera no me alcanza, por eso me encantaría saber si puede o cabe la posibilidad de que me aumente el salario por lo menos un 5 o 10%. En este ejemplo se observa que el subordinado está practicando una comunicación no asertiva, el primer punto es que el trabajador está comentando porque no tiene seguridad en sus palabras por miedo a ser despedido haciendo que el receptor no logre captar bien el mensaje ya que el emisor no está transmitiendo de manera correcta el mensaje. Esto se debe a la baja asertividad una de

las causas es el miedo al jefe, pero absurdo porque ningún jefe despidió a su subordinado porque le pide que le suban su sueldo (merecido).

- d) Comunicación asertiva (CA): Buen día “Pedro”(nombre del jefe), estoy trabajando varios meses muy duro y responsable, lo puedes observar todos los días, con considerables resultados, cada día me esfuerzo bastante, también comprendo que estamos en plena crisis sin embargo con más razón el trabajo que desempeño cumple una función ejemplar en la empresa...Me encantaría venir todos los días a trabajar con el mismo entusiasmo y desempeño que muestro en el trabajo, pero no estoy conforme respecto al salario que no es equitativo con el trabajo que realizo. Mi horario de trabajo es de 9-8 de la tarde, realizando bien mi trabajo y mostrando buenos resultados para que después tenga algún que otro problema económico.

Así que solicito un aumento de un 10% para seguir trabajando con la máxima eficacia y no tener que inquietarme por el dinero que no me llega.

En este segundo ejemplo el trabajador trasmite su mensaje de manera clara diciendo a su jefe que es lo que quiere y necesita. Primero que suba el salario o no va a elogiarlo por su valentía y no contara con su respeto. Considerando que los jefes valoran las cualidades positivas de sus subordinados.

El trabajador expuso sobre lo que quería, porque ha sido claro sobre sus motivos de lo contrario también afectara su rendimiento laboral.

El éxito de la comunicación dentro de una empresa es importante, ya que si los trabajadores no comunican sobre sus necesidades e intereses

No contarán con un aumento de su salario, otro factor importante es que demuestren por medio de su desempeño laboral un trabajo óptimo así tendrán más posibilidades de un aumento de sueldo.

Por ello la persona que se comunica de manera asertiva debe ser clara, contundente e inspiran confianza, en el ejemplo 2 el trabajador menciona un 10% pero a partir de este porcentaje puede negociar con su jefe, pero ya partió de una base fija. En caso del que el jefe no estuviera de acuerdo con lo solicitado, el trabajador podría replantarse el renunciar y buscar un nuevo trabajo ya que el dinero no le llega, pese a que respeta y admira su trabajo.

Recalcando que la asertividad y la comunicación asertiva tiene como base el respeto y la elegancia, si uno de los trabajadores menciona: “o me subes el sueldo o me voy” con esta actitud no existe asertividad, elegancia ni respeto es un “chantaje directo” y evidentemente no practica una comunicación asertiva.

Subrayo que la comunicación asertiva debe estar junto con la elegancia y respeto ya que algunas personas piensas por ser maleducadas son asertivos y no están más equivocados.

2.2.1. Beneficios de la comunicación asertiva en las organizaciones

- **Confianza.** Uno de los beneficios de aprender a comunicarse de manera asertiva es sentir mayor confianza en sí mismo, para comunicarse, hacer frente a los problemas y resolverlos de forma constructiva.
- **Cultura de respeto y empatía.** Cuando una persona se comunica con asertividad, promueve el respeto, la empatía y la honestidad, lo cual es fácilmente percibido por el emisor e impacta en las relaciones interpersonales de los colaboradores y en el ambiente laboral de la organización.
- **Disminución del estrés.** Cuando la comunicación es asertiva, las personas se sienten seguras de expresarse con autenticidad dentro de su equipo, por lo que sus relaciones mejoran en gran manera y cuanto mejor sean las relaciones, los niveles de estrés disminuyen.
- **Efectiva planificación.** Dado que la comunicación asertiva fomenta la expresión de ideas y pensamiento con sinceridad, la coordinación en equipo y la tolerancia a cambios, por ende, facilita la planificación en una organización de forma las colaborativa.

- **Eficiencia en las negociaciones.** Cuando una persona es asertiva tiende a sentir más segura, lo cual suma a favor en una negociación donde tendrá que presentar el producto o servicio que ofrece, explicar con claridad su oferta, defender su punto de vista y convencer a la otra persona para cerrar el negocio.

2.2.2. Diez técnicas para una comunicación asertiva:

Tener una conversación respetuosa sin abandonar el foco de los intereses es complejo, pero hay algunas maneras que logran que las personas mantengan la paciencia en situaciones que pueden ser complicadas, por ello se debe evitar la agresividad y la pasividad en una comunicación.

Seguro conocerán algunas ya que estas pueden surgir de manera espontánea, cuando un individuo trata de comunicar su disgusto manteniendo la calma.

1. **Manifiesta interés por las personas,** Si hay algo que les gusta escuchar a las personas es su nombre, por ello cuando conozcas su nombre de la persona a la cual te vas a dirigir, dirígete a ella por su nombre y muestra interés sincero por su bienestar, es así como se desarrolla la confianza.
2. **Define tus prioridades y objetivos,** cuando tienes bien definidas tus prioridades y objetivos sabrás que situaciones ponen en riesgo tus metas o van en contra de tus principios y podrás defenderlos de manera

asertivas y en el caso que no resulte muy significativa la acción de la otra persona en contra de tus prioridades y objetivos no vale la pena desgastarse discutiendo por algo insignificante y podrías ser flexible o tomarlo de la mejor manera, lo cual fortalecerá tus relaciones interpersonales.

3. **Escucha activamente**, para llevar la práctica está acción que suena ser muy sencilla necesitas hacer un pare a tus actividades, dejar de mirar a tu celular o pantalla de tu ordenado y mirar a la otra persona, sin interrumpirla, ni contradecirla antes que termine de expresar lo que piensa o siente.
4. **Se directo y empático**, cuando nos comunicamos resulta necesario manejar el tiempo con eficiencia, ser claro, ir al punto y dejarte entender. De igual manera es esencial ser amable y respetuoso de manera que la otra persona se muestre accesible a escuchar y recibir el mensaje.
5. **Establece límites**, busca encontrar siempre el equilibrio hasta cuando ayudar y cuando dejar que las otras personas asuman sus responsabilidades, será la mejor manera de enseñar y empoderar a los demás.

6. **Solicita retroalimentación,** Cerciórate siempre que el mensaje que quisiste comunicar haya sido comprendido correctamente y para ello pide al receptor que te explique lo que comprendió.

CAPÍTULO II:
EL LENGUAJE Y SU IMPORTANCIA EN LAS
ORGANIZACIONES

1. EL LENGUAJE Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Lenguaje

Según la Real Academia Española (2021) define que el lenguaje es la capacidad que poseen las personas para entablar comunicación con otras personas mediante la articulación de palabras o el uso de un conjunto de símbolos escritos u orales que facilitan la expresión de los pensamientos.

De igual manera, el lenguaje es el vehículo que hace posible la transmisión de valores, ideas, costumbres, principios de cada época a otra, además que nos permite dejar evidencia de nuestra existencia en este planeta y el lenguaje que hemos instrumentalizado se ha convertido en un indicador de nuestro comportamiento y el de la sociedad, por lo que ha sido, es y será un elemento importante en la evolución social con el pasar del tiempo.

El habla nos permite acercarnos con nuestro yo y con las demás personas, y reflexionar sobre nuestro accionar, condiciones interna y nuestras emociones, por medio del lenguaje entendemos y se interpreta el mundo de las estructuras naturales; a través del lenguaje se hereda el conocimiento de las anteriores generaciones y lo aplicamos, transmitimos creencias e ideas a las siguientes generaciones, fabricamos imágenes de nosotros mismos y de otros, también se fabrica artefactos y programas, sin embargo lo más

asombroso es que usamos el lenguaje para estudiar al lenguaje mismo y su relación inherente con el pensamiento (Wolton, 2005).

1.2. Tipos de lenguaje

Ríos (2010) señala que los seres humanos hacen uso de signos para crear y emitir un mensaje, el mismo que luego será interpretado por otro individuo o un grupo de personas, para ello hace uso de diferentes tipos de lenguaje que se detallan a continuación:

1.2.1. *Lenguaje verbal:*

Es el lenguaje que los seres humanos usamos en todo momento para comunicarnos con los demás y se clasifica en dos tipos de lenguaje:

- *Lenguaje escrito*, hace uso de la representación gráfica de las palabras habladas y queda plasmado en un papel u otros programas digitales que permiten la escritura, por lo que perdura en el tiempo, permitiendo transmitir más información o conocimientos a otras generaciones, cabe señalar que en este tipo de lenguaje existen reglas gramaticales que debe ser utilizadas para facilitar la comprensión de los escritos.
- *Lenguaje oral*, hace uso de la palabra hablada para expresar sentimientos, ideas, opiniones, ordenes, entre otros; en cualquier idioma; y se realiza mediante la ejecución de sonidos con diferente entonación que permite la comprensión del nivel de carga emotiva.

1.2.2. Lenguaje no verbal:

Se basa en la información que se trasmite por medio de imágenes, gestos, posturas corporales, por medio de este lenguaje se emite un mensaje; por lo que depende en gran medida de las palabras orales o escritas.

- *Lenguaje icónico*, Hace uso de imágenes o íconos para comunicar un mensaje, como las señales de tránsito, las luces del semáforo, señales de reciclaje, etc.; las cuales para ser comprendidas dependen del conocimiento del receptor.
- *Lenguaje facial*, guarda relación directa con los movimientos faciales que las personas ejecutan consciente o inconscientemente cuando desean poner mayor énfasis a lo que están hablando o también cuando no desean hacer uso de la palabra hablada.
- *Lenguaje corporal*, o también conocido como lenguaje kinésico, donde la ejecución de movimientos corporales como: la manera de caminar, levantar los brazos, colocar las manos debajo del mentón o sobre la cabeza, cruzar los brazos, mover los dedos, entre otros, son expresiones que transmiten un mensaje sin hacer usos de la palabra hablada.

1.3. El lenguaje en las organizaciones

Como se vio en el apartado anterior, el ser humano hace uso de diferentes tipos de lenguaje para transmitir un mensaje, los cuales tienen impacto en las

personas, por lo que resulta de vital importancia que las organizaciones lo consideren para mejorar el bienestar, las relaciones y el comportamiento de los equipos, dado que el lenguaje también influye en la salud de nuestro organismo, mediante la generación de mayor o menor angustia o estrés, razón por la cual las organizaciones deberían describir, analizar y diseñar bien el lenguaje que se debería emplear para dirigirse a los demás colaboradores, clientes y proveedores, para promover una mayor calidez humana (Castellanos, 2019).

Todas las organizaciones se preocupan por la imagen que proyectan hacia el público, la cual se percibe mediante la atención que brindan en un nivel externo e interno; y ello depende la relación y el tipo de clientela que puede alcanzar, los precios que puedan aplicar y las alianzas que puedan establecer con otras instituciones; en otras palabras la imagen que se proyecta afecta en las ganancias, posibilidades de inversión, crecimiento, reputación en la industria, entre otros, por eso el lenguaje es importante en la comunicación de una empresa para definir la imagen de la organización.(Gestión empresarial, 2021).

El lenguaje que se use en la organización para referirse y reconocer el aporte, tanto de los clientes como de los colaboradores, repercute en el deseo de pertenencia que pueden experimentar los colaboradores y los clientes a la organización.

1.4. Lenguaje inclusivo en las organizaciones

Es importante que las organizaciones presten atención al lenguaje que utilizan en su página web, redes sociales, boletines informativos, comunicados, promociones o ruedas de empresas, seguidamente de la eliminación de términos sexistas que crean la percepción que se excluye a un género, lo cual es tomado como discriminación en la actualidad, además que tiene sustento normativo, aunque la organización no tenga la intención de excluir a las personas, debe adaptarse a las exigencias del público para no crear rechazo por un grupo de ellos. Para lograr ello puede considerar los siguientes puntos:

- Evitar en la medida que sea posible el uso del masculino como falso genérico.
- Omitir pronombres con genero gramatical.
- Utilizar el género femenino cuando el cargo es desempeñado por una mujer.
- Determinar el mensaje cuando se tiene conocimiento hacia quien esta dirigido el mensaje.

La tarea de hacer uso inclusivo en el lenguaje de la organización no es tarea solo de los altos mandos o de la dirección, sino de todos los o las integrantes de la empresa, por lo que es necesario que exista un manual sobre el

lenguaje inclusivo propio de la organización, de manera que todos lo conozcan, lo interioricen y los pongan en práctica en su día a día. Borrego (2020) señala que el uso de un lenguaje inclusivo o no sexista, fomenta la equidad e igualdad de oportunidades para ambos sexos del ser humano en las organizaciones, mediante el reconocimiento de su presencia y aportaciones.

1.5. El lenguaje en la cultura organizacional

El lenguaje organizacional abarca las palabras y las imágenes que utiliza una organización para comunicarse tanto de manera interna como externa, pues está presente en las comunicaciones de la entidad, contenido en su página web, comunicados de prensa, marca, slogans publicitarios, etc.

El lenguaje corporativo forma parte de la imagen e identidad de una organización, ya que mediante el lenguaje que utiliza una empresa genera impresión en sus grupos de interés como pueden ser sus clientes, socios, accionistas y futuros colaboradores; y para llegar a ese nivel la organización debe considerar que su lenguaje sea coherente, claro y tenga su propio toque personal (Gonzales, 2020).

“Cultura organizacional” se basa a los aspectos internos que conforman un ambiente sano y amigable para los colaboradores, por lo que la mayoría de las empresas están interesadas en mantener el prestigio de la marca que

elogian sus colaboradores, por lo que hacen todo lo posible para que todos los empleados de la empresa se sientan cómodos; por lo que resulta indispensable que las organizaciones capaciten a sus colaboradores en torno al servicio y la conciencia humana, pues muchas de las personas que integran la empresa no fueron debidamente tratadas en su niñez y hacen suyas la frase como: “así me trataron” o “la gente solo entiende a las malas”, por lo que debe haber un proceso de aprendizaje y desaprendizaje para deshacerse de las malas prácticas. Si se institucionalizan los gritos y la comunicación incorrecta, es decir, los aspectos culturales, la organización experimentará cambios favorables. Deja que el lenguaje sea tu mejor herramienta.

Un claro ejemplo de la influencia del lenguaje dentro de una cultura organizacional, es de las organizaciones como Google o Microsoft donde está “prohibido gritar, pues se dieron cuenta que el buen trato y la comunicación efectiva es una característica muy valorada en las organizaciones, por lo que son adoptadas como parte de la cultura organizacional de varias empresas, dado que la calidez y el buen trato a las personas viene de la dirección.

Además, que las organizaciones son el segundo hogar para miles de colaboradores, por lo que resulta que exista fraternidad dentro de ellas; pues

como lo dijo el conocido Sófocles: “‘existe una palabra que nos libera de cualquier peso y dolor de la vida, esta palabra es amor’”

Dado que la cultura organizacional también es definida en base a la misión, visión, valores y filosofías de la organización, y estas se valen del uso de palabras para su transmisión, por lo que es importante que las palabras utilizadas sean de un significado subjetivo tanto para las personas que integran la organización como para las de su entorno, pues estas palabras o términos utilizados son las que dan forma a la cultura de la organización y a la de sus colaboradores. La difusión y adecuada comprensión de la cultura organizacional depende de una buena comunicación, por lo tanto, es necesario que dentro de las empresas se utilicen las palabras con mucha prudencia.

Un relato interesante mencionado por Gonzales (2020) narra la experiencia de una organización donde estaba prohibido utilizar la frase muy conocida que seguramente fue usada por usted en algún momento : “*lo siento*”, dicha frase no podía se menciona ni por los directivos de la empresa, menos por los operarios y personal que tenía contacto con los clientes o proveedores; puesto que sus directivos consideraban que esta frase es automática y hasta sonaba hueca, y que no permitía buscar solución o acciones correctivas ante algún problema o dificultad. Esta acción exigía a los colaboradores a pensar en buscar soluciones efectivas en lugar de ofrecer disculpas a manera de

justificación. Como en el caso de llegar tarde, preguntaba ¿Cómo puedo enmendar mi tardanza? De esta forma las situaciones adversas representaban una oportunidad para mejorar o dialogar, la misma que con el tiempo les ayudo a desarrollar su pensamiento crítico, capacidad de resolución de problemas, responsabilidad de su accionar y sentir que pueden aportar a la organización mediante su desempeño colectivo.

CAPITULO III:
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

También conocida como una organización u comunidad empresarial es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional, esta se manifiesta principalmente en acciones de comunicación que parten de conexiones y articulación dentro de la organización en la que anticipan la práctica y visibilidad de la institución y su misión. Considerando que la comunicación como un proceso horizontal, transversal dentro de la organización puede incluirse en la política institución y no limitarse a algo instrumental.

La comunicación organizacional es una serie de transferencia de información que se ocasiona en el interior y exterior de una empresa, por diferentes medios, técnicas y métodos que permiten lograr los objetivos de la empresa u organización; pues mediante ella se plantean diferentes estrategias de productividad sobre todo el fortalecimiento de las relaciones internas y externas, la mismas que guarda relación con los logros o fracasos de la empresa. Asimismo, la comunicación organizacional facilita el conocimiento de los logros, las deficiencias a superar tanto de las colaboradoras, áreas y de la organización en general.

Al hacer hincapié sobre las comunicaciones en grupos y organizaciones, es relevante considerar que la comunicación es el marco de relaciones humanas y que se expresan a través de su desempeño laboral, y como estos interactúan y se integran en relación con sus propias culturas.

Esta conforma como una cultura organizacional, que integra un conjunto de creencias, valores, ideas y comprensiones que fundamenta una empresa, como también comparten los integrantes de esta entidad. En la que la formación tiene formas definidas de sentimientos, pensamientos y reacción que guían en la toma de decisiones, realizan sus actividades y en particular la comunicación entre los miembros de la entidad.(Reyes et al., 2017).

Otro punto, es cuando está establecido y puesto en prácticas los estándares de comunicación de la entidad, es factible abordar la aplicación del método y decidir el método de comunicación adecuado.

Se logra entender por comunicación como el don más grande e importante que Dios nos ha concedido, este nos permite ser plenamente humanos, a causa de esto podemos disfrutar de la vida en una comunidad diversa, y esta se caracteriza por tener sus manifestaciones en las relaciones interpersonales y en las relaciones que se evidencian en los grupos e organizaciones durante el desarrollo de sus tareas.

La comprensión referente a la comunicación se define en la afirmación de los: “‘principios cristianos de la comunicación’, efectuado por la Asociación Mundial para la comunicación cristiana” (WACC), quien sustenta que por medio de la comunicación crea comunidad, participativa, libera, presta apoyo y es profética. También se incluye que hay elementos que forman un

marco teórico que favorecen a reconocer algunos conceptos esenciales, cuyo objetivo es indagar y perfeccionar las temáticas abordadas.

Se ofrece este material siendo el resultado de la vivencia al aplicar una metodología validada en experiencias en talleres con líderes del movimiento ecuménico, actores y social, que fueron enviados a diferentes países de América del sur:

- Los puntos de partida: es un desarrollo metodológico, como en este, se debe considerar la realidad específicas y concretas de la vida diaria de cada una de las personas que participaron, también sobre la conciencia y también sobre la práctica de su responsabilidad como cristiano e igualmente sobre las formas que expresan la espiritualidad de manera responsable.
- Las mediaciones: la postura recomendada en la educación popular como método de formación, respetarse uno a otros, valorar la cultura y las diferencias de la diversidad que contribuyen quienes participan, como también, las ideas, contextos tienen un valor esencial y los acontecimientos sociopolíticos se presentan como el objetivo general de la acción.
- Los horizontes y sentidos, estas se crean de manera personal o colectiva, en el aprendizaje basado en la comunicación, es una acción social donde se desarrollan capacidades y protagonismos sociales en una perspectiva

sobre los derechos humanos básicos en la que promueven la diaconía como una herramienta de justicia.

- Se demanda un ecumenismo cuando se desarrolla desde y en la vida diaria.

Se quiere enriquecer este concepto sobre la materia teórico-práctico por medio de la participación y aportes de quienes utilizan el recurso didáctico, a la vez que colabora y fomenta la comprensión del proceso de comunicación y cómo se relaciona con la forma en que se implementa en las iglesias, grupos y organizaciones que integra la persona.

Es necesario señalar aquí que la mayoría de las referencias y documentos adjuntos se refieren sobre la comunicación en un contexto empresarial, por lo que es frecuente encontrar términos como empresa, producto, servicio, etc. ya que no suelen ser utilizados en la lengua de los movimientos y organizaciones sociales.

Sin duda, la comunicación organización se evidencia que es más próspero donde empíricamente confirmado que dichas organizaciones implementan, experimentan un mayor crecimiento, pues se debe porque se tiene en cuenta factores complejos, entre estos factores humanos que determinan la conducta de una organización y sus objetivos, metas políticas, para que haya lineamientos que consientan a una organización a crecer.

1.1. Es imposible no comunicar

Para tratar el tema de la comunicación organizacional, es primordial comenzar a identificar conscientemente las maneras de comunicación que efectuamos de manera natural y espontánea todos los días. En la que las acciones, actitudes, estructuras y todo lo que realizamos o dejamos de hacer, comunican lo que queremos, pensamos, en definitiva, lo que somos. Toda conducta es una manera de comunicación, dado que no hay forma contraria (quiere decir, el comportamiento), por ello recalcar que no existe la “no-comunicación”, por esa razón la incomunicación es imposible, ya que todo ser humano es un ser social.

Al mencionar medios de comunicación, se suele pensar en lo más común, como, los periódicos, la radio, internet, teléfono o televisión. A través de esta dinámica de grupo se puede comprobar que existen múltiples formas y medios de comunicarse con igual o mayor capacidad de incorporar elementos sobre el mensaje que se quiere comunicar. En situaciones experimentadas, la observación es elemental porque a través de ella se puede identificar a una persona comunicándose por medio de expresiones faciales, postura corporal, actitud, forma de vestir, etc.

Este factor de la observación puede ser empleada para examinar una organización, ya que el estado de la fachada de una casa o edificio, como; la puerta, el color, la recepción y la manera de distribución de los espacios

de una empresa, los objetos, los carteles, etc, transmiten de qué tipo de organización se trata.

1.2. ¿Qué es una organización?

Las organizaciones desde hace muchos años atrás vienen siendo objeto de investigación, pues forman parte de toda nuestra vida, ya que nacemos dentro de una organización, nos instruimos y formamos profesionalmente en ellas y pasamos gran parte de nuestra vida trabajando en una de ellas o también la constituimos; acudimos a ellas para aprovechar nuestros tiempos libres y también para fortalecer nuestras prácticas religiosas. Durante toda nuestra existencia recibimos servicios del estado mediante sus organizaciones, como puede ser de seguridad, salud, justicia, educación, etc. Hoy en día no concebimos ningún servicio, ni producto sin la intervención de una organización, lo cual nos muestra el papel que cumplen en nuestra sociedad y por ende es vital importancia que exista una óptima administración y eficientes formas de comunicar referente a la necesidades de una comunidad y estas pueden verse satisfechas (Paolini & Odriozola, 2019).

Los conceptos más utilizados para referirse a las organizaciones es el de Max Weber (2002) quien señala que es un grupo corporativo, lo cual le convierte de alguna manera en un sociedad cerrada que tiene políticas de

admisión, posee límites y se desarrolla mediante la ejecución de actividades dirigidas por los objetivos planteados.

Se entiende por organización un grupo social conformado por dos o más personas, actividades, que suman esfuerzos con el objetivo de alcanzar metas y objetivos.

La organización es un grupo de fundamentos, constituido primordialmente por un grupo de personas, que se comunican y se relacionan dentro de una estructura concebida y construida por los recursos humanos, materiales, de manera disciplinada, planificada y organizada así logren ciertos objetivos, que pueden o no ser lucrativos.

A continuación, se mencionan las principales características de la organización:

1.3. Características de una organización

Las organizaciones se caracterizan principalmente por: **Los colaboradores:**

Lo pueden conformar dos o más miembros que trabajan de manera sistematizada.

Estructura: La estructura en las organizaciones varía por diferentes aspectos (número de colaboradores, rubro, procesos, etc) por lo que pueden ser: estructura funcional, estructura jerárquica, estructura lineal y estructura matricial.

Objetivos: Son lo que le dan sentido al trabajo, a corto, mediano y largo plazo, sin fines de lucro.

La misión y la visión: son elementos básicos en una organización, pues en la misión explica la razón por lo que se realiza todos los esfuerzos dentro de una organización y la visión hace referencia a lo que se desea alcanzar en un futuro.

La cultura organizacional: Es la que engloba los valores, normas, creencias, hábitos y tradiciones de una empresa; la cual es vista como la guía de las actividades para los colaboradores, sin la necesidad de tener que ser constantemente supervisados, ya que es considerada como un sistema que norma y rige los comportamientos en una empresa.

Las actividades: Las organizaciones pueden dedicarse a diversas actividades como: industriales, comerciales, de servicio, asistencia social, entre otros; cualquiera que sea labor debe tener bien planteados sus objetivos.

El ámbito geográfico: se refiere ya sea a nivel multinacional, internacional, nacional o local, lo cual va a depender del donde se encuentra la empresa, en base a su capacidad de expansión, su productividad y sus relaciones comerciales.

Su personería jurídica: esta es una organización, puede ser una fundación, asociación civil, etc.

Tamaño: Puede ser pequeña, mediana o gran empresa, de acuerdo con el número de colaboradores y la capacidad de recursos que tenga a disposición.

Trascendencia, más allá de la vida de sus miembros: Las organizaciones pueden continuar subsistiendo más allá del tiempo de vida de quienes lo fundan.

1.4. La comunicación en la organización

Es necesario que la comunicación en una organización sea adecuada para el alcance de sus objetivos, por lo mismo que resulta una responsabilidad compartida entre todos los integrantes, o, dicho de otra manera, dado que casi cualquier integrante de una organización puede causar problemas de comunicación, todos deben compartir la misma responsabilidad de evitar o limitar dichos problemas”.

En relación a la idea expuesta en el párrafo anterior, resulta incoherente esperar que los integrantes de una organización respondan por necesidades de comunicación de manera eficiente y más aún cuando esta es grande, puesto que cada colaborador está ocupado en cumplir con sus actividades asignadas, es allí donde surge la necesidad de adecuar una área y contar con un profesional que se encargue de velar por los procesos de comunicación dentro de la empresa, relacionándolos con la misión y los objetivos de la empresa.

1.5. Propósitos de la comunicación

El propósito de la comunicación ya sea en una organización privada o pública es crear un ambiente laboral saludable, donde las funciones administrativas se dinamicen con los ejecutores y los instrumentos que facilitan su aplicación. Por lo que buscan:

1. Constituir y publicar los objetivos de la entidad.
2. Avanzar con los planes para el logro de las metas.
3. Organizar y planificar los recursos humanos de manera eficaz eficiente para el logro de las metas propuestas.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los colaboradores de la entidad.
5. Fomentar un clima que promueva la participación de los colaboradores.
6. Controlar el desempeño.
7. Relacionar a la empresa con su ambiente externo.

1.6. Funciones de la comunicación en las organizaciones

La misión principal de la comunicación es actuar como medio unificador de las actividades planificada en la organización; también es un medio que modifica la conducta de los colaboradores, lo cual facilita el logro de metas en la organización.

También es vista como el medio que vincula a los integrantes de la organización para unir esfuerzos en un propósito común, dado que las actividades grupales es imposible que se ejecuten correctamente sin

comunicación. Además, la comunicación facilita la expresión emocional, incrementa la motivación, facilita el control en los procesos de la organización, permite la interacción y coordinación dentro y fuera de la organización, como también favorece el buen desempeño y la adaptación al entorno.

1.7. Tipos de comunicación en una organización

1.7.1. Comunicación interna

Al hablar de comunicación interna, hacemos referencia a los avances comunicativos que es parte de la organización, es decir es aquella comunicación que genera un ambiente laboral agradable, relaciones satisfactorias entre los integrantes, de manera que el envío, procesamiento y recepción de información resulte eficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

Para Hernández (2002) la comunicación interna comprende una serie de actividades realizadas a fin de construir vínculos significativos con otras personas, por ello es importante utilizar diferentes estilos de comunicación para mantenerlos enterados y motivados para colaborar con su desempeño laboral para lograr las metas.

1.7.1.1. Objetivos de la comunicación interna

- **Informar:** proveer información apropiada y necesaria para el buen desempeño del colaborador en su puesto de trabajo sobre la misión, filosofía, valores, estrategias, objetivos, políticas, etc.
- **Participación:** Incentivar el dialogo, el feedback en todas las dimensiones de la organización, con la finalidad de conocer los diferentes puntos de vista y propuestas de todo el equipo.
- **Potenciar la integración:** Incrementar el sentimiento de pertenencia del colaborador a la organización, lo cual repercutirá en su productividad, eficiencia y eficacia en la medida que se sienta valorado y parte de la organización.
- **Involucrar y motiva:** busca que todos se sientan participes de los procesos y logros de los proyectos de la organización, mediante sus decisiones y aportaciones; la motivación se puede lograr mediante el reconocimiento de méritos e incentivos económicos.
- **Hacer Branding interno:** consiste en las acciones que se realizan dentro de una organización con la finalidad que los colaboradores internalicen los principios, valores, filosofía y la marca de la entidad donde laboran, para luego transmitir a los clientes.

1.7.1.2. Efectos de la comunicación interna

La comunicación interna, influye en cuatro elementos que forman parte de la relación de las organizaciones con sus colaboradores:



Fuente: Moraleda (2016)

Gestión: permite a los colaboradores cumplir con sus obligaciones, tareas, funciones, y conocer los procedimientos, funciones y tareas que ejecutan los demás colaboradores de la organización.

Humana: permite que los colaboradores sientan que son tomados en consideración y valorados en la organización.

Cultura: internaliza la filosofía, los valores y la marca de la organización en los colaboradores, fomentando la pertenencia y el deseo de involucramiento en los proyectos de la organización.

Social: Parte del ambiente de trabajo depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que ayuda a las personas a tener espacio y contenido para comunicarse con los demás de diversas maneras.

1.7.1.3. La comunicación y el aprendizaje organizacional

Cuando la comunicación resulta efectiva en la organización, se puede utilizar como herramienta para la difusión de conocimiento e información, y puede ser mediante manuales escritos, reuniones de trabajo, capacitaciones, etc; sin olvidar la retroalimentación, pues en este paso se puede conocer cuanto lograron aprender y también reforzar el proceso de aprendizaje de los colaboradores.

1.7.1.4. Tipos de redes en la comunicación interna

Redes formales

Se habla de redes formales de comunicación cuando los mensajes viajan por caminos oficiales determinados por la jerarquía de la organización y tienen como objetivo coordinar las actividades que involucran a la estructura de la organización. En este tipo de redes los mensajes viajan de manera ascendente, descendente y horizontal.

Comunicación vertical o descendente

En este tipo de comunicación los altos mandos son los emisores y los mandos inferiores o los operarios son los receptores, mediante este tipo de comunicación los representantes de los altos cargos aportan información y coordinan las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

El mensaje que transfiere en la comunicación descendente:

Presentación de proyectos, procedimientos y prácticas, retroalimentación y adoctrinamiento.

Comunicación ascendente

Ocurre cuando el mensaje fluye desde los subordinados a los superiores, normalmente con la finalidad de plantear preguntas, hacer sugerencias y retroalimentación, en este tipo de comunicación los altos mandos deben valorar que: son señal de receptividad, facilita la aceptación de decisiones, proporcionan retroalimentación, alientan la presentación de nuevas ideas, ayudan a medir el clima organizacional, beneficia al conocimiento de sus colaboradores y sustenta la toma de decisiones.

Comunicación cruzada

La comunicación cruzada acelera el flujo de información, mejora la comprensión y facilita la coordinación del esfuerzo que es necesario para el logro de los objetivos y objetivos; en este tipo de comunicación los

colaboradores se comunican de manera diagonal y horizontal, y no sigue lineamientos jerárquicos establecidos.

Comunicación horizontal

Esta comunicación se basa en la interacción y en el cambio de información entre personas que se ubican en el mismo nivel de autoridad dentro de una entidad, esto se evidencia cuando los empleados forman grupos de trabajo en ciertas actividades que requieren la participación de varios trabajadores. Cabe señalar que los grupos que se forman son formales y tienen por objetivo la ejecución de una tarea, tomar decisiones y resolver conflictos.

Redes informales

Las redes informales son las vías que transmiten noticias, comentarios y muchas veces rumores, los cuales pueden generar mucho daño, ya que cuando la comunicación informal es negativa, genera un clima laboral tóxico en las empresas; por lo que la productividad y la eficiencia de los colaboradores tiende a disminuir al igual que la confianza que tenían en sus compañeros, jefes o en la empresa y en el peor de los casos genera un peligro con serias consecuencias cuando se da a nivel externo, afectando la marca de la empresa y el trato con los clientes y proveedores.

Es imposible erradicar la creación de grupos informales dentro de una organización, ya que por naturaleza el ser humano busca socializarse con otras personas con las que comparte preferencias en común, y en estos grupos los colaboradores comparten su sentir y lo hacen con un nivel alto de confianza en comparación a sus jefes, por lo que resulta necesario que la gerencia preste atención a lo que surge de estas redes con la finalidad de fortalecer sus redes de comunicación formales de liderazgo de la empresa, pues cuando los colaboradores respetan a su jefe como líder, muestran mayor confianza.

1.7.2. Comunicación externa

La comunicación externa está orientada a compartir información con su público externo a través de diferentes canales de comunicación, con la finalidad de atraer por medio de una buena comunicación y lograr tener un vínculo positivo con ellos y así formar una imagen significativa al promocionar sus productos.

1.7.2.1. Las relaciones públicas

De acuerdo con Wilhelm et al. (2009) las relaciones públicas son un proceso continuo, dinámico y planificado, que se caracterizan por su objetivo final que desean conseguir el cual promocionar la simpatía y buena voluntad;

también por generar relaciones positivas entre la organización y sus subordinados.

Las relaciones públicas (RP) son un conjunto de técnicas, una función de gestión que evalúa el comportamiento del público, determinar si las políticas de una asociación son del interés del público y ejecuta comunicación en bases de planes de acción para obtener la comprensión y aceptación de las personas que conforman el público.(Mínguez, 2013).

De Marchis (2002) señala que las relaciones de la empresa con el público deben ser: Humanas, pues demandan un contacto individualizado y habitual, también deben ser cordiales, lo cual será consecuencia de la relación que se cree entre ambos, asimismo, deben ser profesionales, ya que se crean por trabajo por lo que se debe demostrar competitividad, y finalmente deben ser permanentes, es decir constantes y no solo cuando hay intereses de por medio.

1.7.2.2. Identidad corporativa

Es la definición de la personalidad de la organización en las agrupaciones de interés, o también las características por la que la identifican o diferencian de otras marcas (Gil et al., 2016).La representación sobre la corporativa es una herramienta poderosa, que no solo se basa en la esencia de una entidad en término de producción, esta también posibilita la

identidad de los miembros de la organización con los clientes en general (Carrero, 2018).

La imagen corporativa es el grado en que una empresa logra una imagen única y consistente, de manera que se convierta en una herramienta encargada de generar la imagen que se busca dentro y fuera de la organización (Duque & Carvajal, 2015).

1.7.2.3. Publicidad

Es un tipo de comunicación impersonal pagada por una organización con la finalidad de dar a conocer la marca y los productos o servicios que ofrece a una población específica; la misma que es flexible, ya que brinda la oportunidad de llegar a una mayor población. Tiene como objetivos: informar, persuadir y recordar. Y como características: es fácil de identificar y comprender, su función es persuadir, es parte de la estrategia de marketing, tiene un costo, es original, hace uso de canales creativos, se basa en la repetición de los mensajes.

1.7.2.4. Cultura organizacional

Es apreciada como uno de los activos o recursos intangibles más significativos de las organizaciones, ya que está compuesto por principios, creencias donde los miembros de la organización se entienden y comparten

las cosas que tiene en común; proporcionar una forma clara de pensar, sentir y reaccionar, lo cual guía al momento de tomar decisiones entre otras actividades de los colaboradores. Las organizaciones exitosas tienen culturas sólidas que atraen, retienen y recompensan a quienes marcan la diferencia y brindan resultados (Palafox et al., 2019). Una función principal e importante de la alta dirección es caracterizar y definir la cultura de la organización. Las características de una empresa con una cultura organizacional sólida son:

- Colaboradores identificados con su organización.
- Toma de decisiones enfocadas en el bienestar del equipo.
- Trabajo coordinado
- Alto grado de control
- Alto grado de innovación
- Recompensas en base a la productividad y no a la antigüedad o favoritismo.
- Disposición a escuchar y considerar las críticas y recomendaciones de parte de los colaboradores.
- Trabajo planificado y orientado al cumplimiento de la misión de la empresa.
- Alto grado de adaptación a los cambios de entorno.

La cultura organizacional tiene como componentes: *La misión*, define la razón de ser y existir de la organización, y responde a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? , ¿Qué hacemos? , ¿Para quién lo hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos? El segundo componente es la *visión*, es considerada como una herramienta administrativa que define el camino que debe seguir la organización con la intención de lograr sus objetivos, la cual responde a las siguientes cuestiones: ¿Qué desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿Dónde desea estar en un futuro? El tercer componente es *la filosofía*, es definida como el conjunto de principios y creencias organizacionales que se ponen en práctica con la finalidad afianzar sus bases y a partir de ello construir sus relaciones, productos o servicios. Como último elemento se encuentra los valores, es primordial para construir la base para la formación de la cultura laboral, la misma que exige disciplina para el logro del éxito. Los valores comúnmente practicados dentro de una organización son: Puntualidad, trabajo en equipo, honradez, Competitividad, seguridad, responsabilidad social, ética, pasión y respeto.(Macedo & Delgado, 2020).

1.8. La empatía en la comunicación

La frase “ponerse en el lugar del otro” es empatía, nuestro esfuerzo consciente o inconsciente por identificar y comprender los sentimientos,

actitudes de las demás personas como también comprender las circunstancias que le afectan. Es decir, es la capacidad del ser humano ponerse en el lugar del otro, nos identificamos con la otra persona y tratamos de comprenderlo.

Para empezar o interrumpir en una comunicación, lo principal que una persona debe hacer es saber escuchar, sentir y conocer a las demás personas como también sobre las dinámicas grupales en las que participa y facilita así la empatía.

Sin embargo, cuando no se puede tener contacto con las demás personas interlocutoras, la persona debe juntar la información necesaria para saber sobre sus características, cualidades, gustos, costumbres, etc, por ejemplo los grupos y organización (interlocutores) conocidos como públicos en general, se conforman en conexión con los individuos que componen la organización o grupos. Se menciona algunos ejemplos:

Servicios públicos aquí acuden personas voluntarias, equipo de trabajo, etc.

Una agrupación u organización, es diferente referente a sus públicos empleados, cliente, instituciones financieras, accionistas, está se identifica en posiciones diversas en relación ella, ya cada uno cumple un rol específico, esto conducirá a que dispongan intereses propios en relación con los roles del público.

Constantemente es útil organizar el rol de los interlocutores para lograr realizar el diagnóstico que se efectúe para favorecer y especificar la planificación.

A continuación, se presenta una lista de datos que aportan a la sistematización de perfiles tales como:

- Define la conexión con una organización: dentro, fuera y sobre la visibilidad.
- Estudios: nivel primario (completo, incompleto), nivel secundario (completo, incompleto), universidad (completo, incompleto).
- Nivel financiero: necesidades básicas (satisfecho, insatisfecho), capacidad de ahorro.
- Género
- Categoría de edad.
- Oficio (eventuales o subsidios del estado)
- Ocupación (ocupado, desempleado; autónomos o independientes)
- Domicilio (alquilada, apropiada, territorio propio o ajeno)
- Servicios básicos como (luz, agua, desagüe, gas, teléfono)
- Estado civil: soltera, comprometida, casada, divorciada o concubinato: donde la mujer o hombre son jefes del hogar.
- Números de hijos.

- Medios de comunicación a los que tiene acceso estos pueden ser : televisor, teléfono (aire, cable satelital), radio, computadora con internet (web, correo-e).
- Lugares de encuentro: iglesia, cancha sintética, parques, ferias, deportes, asociación vecinal entre otros.
- Lugares de celebración a las asiste: populares o religiosas.
- Hobbies preferidos: vóley, fútbol, básquet, béisbol, cricket, golf, bádminton, entre otros.
- Integrantes que conforman la familia: mamá, papá, hija e hija; abuelos, nietos.
- Creencia religiosa: Evangélica, católica, adventista, ateo, agnósticos, protestante y otra.
- Nacionalidad, (peruano, argentino, boliviano, chileno, brasileño, ecuatoriano, etc.)
- Idioma: materno y otros.
- Origen (cultural o étnico)
- Tipo de alimentación
- Seguro de salud: hospital (público, privado, sindicato, mutual, entre otros.)
- Propósitos (metas y aspiraciones)

- Principales necesidades (que ellos expresan).
- Principales carencias (que se logra observar)

CAPITULO IV:
DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL EN LA
ORGANIZACIÓN O EMPRESA

1. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA

Una de las debilidades de las organizaciones, es que asumen que sus colaboradores saben comunicarse, por lo que la comunicación es dejada de lado y no le prestan la atención necesaria; pues concentran sus esfuerzos y recursos que desde su perspectiva son más importantes como la producción, ventas, aspectos técnicos, finanzas, etc.

Cuando los sistemas de comunicación marchan apropiadamente en una organización, permite que los seres humanos proyecten, concreten sus metas, cumplan con sus labores, cooperen con sus opiniones, tomen decisiones, solucionen problemas y forjen cambios, por lo que señala la comunicación permite crear un ambiente laboral adecuado en la que las personas se sientan seguros de expresarse y tener en cuenta que sus ideas serán valoradas.(Berceruelo, 2016).

Sin embargo, cuando los sistemas y las prácticas de comunicación son descuidadas, son susceptibles al deterioro, por lo que los procesos, actividades, funciones y relaciones dentro de una organización se ven afectados, es allí donde el diagnóstico comunicacional en la organización cobra importancia, pues tiene el propósito analizar y mejorar los procedimientos y prácticas comunicativas dentro y fuera en los diferentes niveles organizacionales. (Diaz, 2001).

El diagnóstico comunicacional analiza los procedimientos y los métodos en la escala de macro y micro. Considerando que al definir el nivel macro este se basa en la estructura formal e informal de la comunicación y sistemas externos que influyen dentro de la comunicación de una organización. En cambio, a nivel micro está se centra en analizar las prácticas de comunicación grupal en sus diversos niveles: formal e informal.

El diagnóstico comunicacional también evalúa los productos de comunicación en la organización, como los afiches, paneles, volantes, periódicos murales, spots publicitarios, contenidos digitales, página web, etc. Finalmente, el diagnóstico comunicacional también evalúa los distractores de la comunicación como los rumores y ruidos.

1.1. Objetivos del diagnóstico de comunicación en una organización

Los objetivos del diagnóstico comunicacional dependen en gran medida de la perspectiva teórica que adoptan:

Funcionalista:

1. Analizar la estructura del sistema y los canales de comunicación interna en la organización tanto interno como externo.
2. Analizar los avances y el sistema comunicativo en el nivel grupal, interpersonal, (departamental e interdepartamental).

3. Analizar los procesos de comunicación externa en una organización, es decir la relación que mantienen las organizaciones tanto privadas como públicas con las que tienen interdependencia, ya sean empresas gubernamentales, distribuidores, compradores entre otros grupos especiales.
4. Analizar las necesidades, funciones, eficiencia de la tecnología y cómo influye en la comunicación organizacional.
5. Analizar el efecto que presenta los procesos de comunicación en la, productividad, satisfacción y compromiso laboral, como también en el trabajo en equipo.

Interpretativa

6. Analizar la función que tiene la comunicación en el desarrollo de la cultura, producción y mantenimiento de una organizacional.
7. Analizar el contenido de las producciones comunicacionales de la organización.
8. Analizar progresos del desarrollo y creación de las producciones de la comunicación.
9. Comprender la rutina y la función de la comunicación organizacional a partir de la mirada de los colaboradores.

Crítica

10. Analizar los procesos donde surge la distorsión de la comunicación.
11. Analizar los métodos manipulativos de la comunicación que se encuentran presentes en la práctica de la comunicación de la organización.
12. Analizar también los intereses inventados que interfieren en el desarrollo de la comunicación.
13. Fomentar las modificaciones necesarias en las prácticas de comunicación de manera que se elimine la manipulación y presión que se evidencia dentro de una organización.

1.2. Métodos y técnicas del diagnóstico de la comunicación

La entrevista

La entrevista junto a la encuesta son las técnicas más usadas en el diagnóstico al analizar la comunicación organizacional, por lo que la entrevista concede recolectar diversos tipos de información que son analizadas incluso el mínimo detalle a partir de un dialogo personal con los participantes de una organización, cabe señalar para que la entrevista sea más eficaz esta debe ser previamente analizada, planificada y ejecutada por una persona competente, dado que el en entrevistador tendrá solo una oportunidad para recolectar información significativa del comunicador

organizacional, por ello debe familiarizarse muy bien con el tema y con el entrevistado (Diaz, 2001).

El cuestionario

Es el instrumento más utilizado en el diagnóstico de la comunicación organizacional, debido a que permite recoger gran cantidad de información en una mayor población, de forma eficaz y resulta ahorrativo en comparación de otros métodos. Asimismo, la evaluación de la información resulta ser más específico en los objetivos, pues, por medio del análisis estadístico se puede obtener respuestas a la investigación. El comunicador organizacional o el investigador puede diseñar el cuestionario basado en la realidad de la organización que desea analizar, considerando los componentes con los que desea medir la comunicación organizacional y los objetivos generales y específicos del diagnóstico (Diaz, 2001).

Análisis de las redes de comunicación

El método o técnica beneficia en la evaluación de la estructura y la eficiencia referente a la comunicación dentro de una organización, este método facilita identificar quienes se comunican dentro de un departamento o de una organización, los grupos que existen, los colaboradores, que cumplen el papel de nexos entre dos o más grupos, los colaboradores que se

encuentran aislados incluso en qué medida se encuentra la estructura de comunicación formada dentro de la organización esta tiene un resultado eficiente. Adicional a ello, el análisis de las redes de comunicación analiza las barreras que interfiere en la expansión de información, contenido, cantidad de la información que se difunde.(Diaz, 2001).

La entrevista grupal

Esta técnica es empleada como autoría de la comunicación , por ese motivo elige un número representativos de los participantes dentro de la organización a quienes el entrevistador aplicará una guía de entrevista, en la que esta técnica se enfoca en rasgos críticos de la comunicación, los cuales requieren ser discutidos y analizados con la finalidad de implementar cambios con el aporte de todos los individuos de la organización (Diaz, 2001).

Esta técnica resulta muy productiva, pues permite al entrevistador tener una perspectiva más amplia de la realidad del sistema de comunicación y en base a ello generar posibles soluciones o cambios en la organización.

La observación directa

Es un método que demandan más aproximación en la comunicación organizacional, por medio de la toma de notas, familiarización del

observador de la vida organizacional, sus colaboradores, el medio físico, también sobre las prácticas comunicativas como se evidencia en los distintos niveles.

Este métodos favorece el recojo de datos confiables, de primera mano sobre el progreso de comunicación que son importantes dentro de una organización como por ejemplo la dirección de una junta departamental o en el proceso de pensar en una decisión.(Diaz, 2001).

El análisis de las producciones comunicacionales

Este tipo de análisis hace uso de varias técnicas como la entrevista, observación directa e incluso se vale de conversaciones informales, para analizar documentos, correos, conversaciones, símbolos, señaléticas, metáforas, etc.

Por el hecho de ser macro analítica, cuantitativa, dialéctica, interpretativa y crítica, la metodología que utiliza es variada.

CAPITULO V:
PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN
EN UNA ORGANIZACIÓN

1. Plan de comunicación en una organización

Es un documento que sirve como una guía para la empresa, el cual es elaborado a partir de un diagnóstico del sistema de comunicación de la empresa, el cual sugiere que medios y canales de comunicación son los adecuados para la organización (Sordo, 2022).

En el plan de comunicación se debe considerar todos los aspectos de la empresa, tanto internos como externos, por lo que dependerá básicamente de los objetivos estratégicos y también sobre la visión, misión de la empresa, la ejecución del plan de comunicación dependerá directamente de los administrativos. Las organizaciones que no comunican de manera correcta sus objetivos y estrategias tienen como resultado pérdida de tiempo y dinero. Por el hecho que el plan de comunicación no es muy utilizado en las organizaciones como tal, muchas organizaciones tienen la percepción que es una herramienta muy compleja de elaborar, demasiado costosa y difícil de ejecutar, por lo que lo dejan de lado y piensan que solo debe ser aplicado en las organizaciones grandes. Sin embargo, lo antes señalado no es cierto, ya que al margen del tamaño y capacidad de la empresa, todos necesitan de un plan de comunicación de acuerdo a sus necesidades, realidad económica y principalmente que responda a las metas establecidas por la empresa (Espinoza, 2013).

Entonces, de manera resumida un plan de comunicación contiene los objetivos, estrategias y acciones de comunicación que tiene como meta propuesta una pyme o una gran empresa; por lo que contar con esta herramienta muy valiosa le permitirá a la empresa organizar sus recursos y procesos de comunicación con mayor efectividad.

1.1. Tipos de planes de comunicación

1.1.1. Plan de comunicación interna

Está dirigido básicamente a los colaboradores y tiene como principal objetivo fomentar un clima laboral agradable y optimizar la relación entre la empresa y el colaborador; pues busca organizar las acciones y procesos que ayudan en la transferencia de información y conocimiento entre jefes y colaboradores o tan solo entre colaboradores (Guijarro, 2020).

1.1.2. Beneficios del plan de comunicación interna

- Favorece la productividad, pues los colaboradores al estar mejor informados y relacionados entre ellos, ejecutarán sus tareas con mayor gusto, ya sea en equipo o de manera individual.
- Favorece el flujo de información entre los colaboradores de la organización, pues se mantendrán actualizados de las novedades y cambios dentro de la organización.

- Disminuye el índice de rotación de personal en una empresa, pues al mejorar la relación entre la organización y el colaborador se conseguirá la fidelidad con mayor facilidad.
- Crea comunidad, al considerar los puntos de vista, participación y reconocimiento de los logros de los colaboradores, ellos se sienten parte fundamental de la organización
- Permite identificar el potencial de los colaboradores
- Permite conocer los aspectos en que debe mejorar la organización, desde una fuente confiables, ya que los colaboradores se sentirán con la libertad y confianza de dar su punto de vista respecto a la gestión de la marca.

1.1.3. Plan de comunicación externa

El plan sobre la comunicación externa está dirigido al público de interés de la organización. Tiene por propósito optimizar la imagen de la marca en los clientes, accionistas, proveedores, consumidores y público en general (Cavagnaro, 2022).

1.1.4. Beneficios del plan de comunicación externa

- Permite proyectar una mejor imagen de la marca.
- Permite conocer los recursos necesarios para cada acción.

- Reenfocar y reestructurar sus estrategias.
- Permite conocer mejor al público objetivo.
- Fortalecen la filosofía de la organización.
- Permite evaluar el resultado de las estrategias.
- La organización tendrá mayor visibilidad.

1.2. Características del plan de comunicación

Por su parte Sordo (2022) precisa que el plan de comunicación organizacional incluye todos los aspectos relacionados a la empresa, como la marca, el público objetivo, los procesos internos de comunicación, la misión y los objetivos, por lo que requiere contar con ciertas características para resultar efectivo en su ejecución:

- **Analítico**, antes de su elaboración el profesional encargado debe realizar un diagnóstico del sistema y los procesos de comunicación actual, de manera que el plan elaborado no solo sea un documento con propuestas que no se adecuen a la realidad y necesidad de la empresa.
- **Estratégico**, para que resulte efectivo el plan, este debe ser estratégico, basado en el enfoque de los objetivos generales de la organización de manera que se tenga claro a quien se desea alcanzar, que se le desea comunicar y que se espera o busca.

- **Claro y coherente**, su producción demanda de claridad y coherencia, tanto en su redacción como en su estructura, con la finalidad que resulte fácil de entender y aplicar.
- **Puntual**, debe considerar y detallar todos los aspectos e incluso los por menores que caracterizan a la empresa, como el tono de voz, temas recurrentes, términos prohibidos, entre otros.
- **Bidireccional**, el profesional encargado de su elaboración debe considerar que el plan será leído, entendido y ejecutado por otra u otras personas, por lo que debe ser muy fácil de entender y estar dispuesto a recibir retroalimentación o sugerencias de parte de la empresa que contrató sus servicios.
- **Unificado**, el plan debe ser integrador de los esfuerzos de todas las áreas y colaboradores de la organización.
- **Proactivo y propositivo**, desde su análisis hasta sus ejecución se debe tener muy claro el propósito con el que se desea implementar el plan, de manera que resulte ser una guía estratégica en los diferentes contextos, momentos y escenarios que enfrente una empresa.

1.3. Objetivos de un plan de comunicación

- **Generar orden y planificación**, es el propósito principal del plan de comunicación es ordenar todo lo relacionado a la comunicación en una organización, de tal manera que favorezca la planificación.
- **Fortalecer la marca**, mediante el reforzamiento de las relaciones humanas internas y externas, el mensaje de la marca es más claro tanto para los clientes y colaboradores, generando así una percepción positiva de la organización.
- **Impulsar las ventas**, dado que en el cierre de negociaciones o venta la comunicación juega un factor importante, por lo que al fortalecerla se puede notar el incremento de las ventas.
- **Fortalecer la comunicación y las relaciones de la empresa**, tanto con otras entidades, personas, clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, etc.
- **Fortalecer las estrategias de otras áreas**, dado que el plan de comunicación es una herramienta para toda la empresa, que busca que la información circule por toda la empresa unificando y compartiendo las estrategias de las diferentes áreas.

1.4. Diferencia de un plan de comunicación y estrategias de comunicación

La diferencia existente entre el plan y las estrategias de comunicación radica en que las estrategias son el objetivo general que tiene la organización en relación a este rubro, mientras el plan de comunicación detalla las acciones que permitirán cumplir con los objetivos (Neyra, 2019).

Otras de las diferencias se relacionan con quien lo elabora, pues las estrategias de comunicación son redactadas por la gerencia de las organizaciones quienes responden a las siguientes interrogantes: ¿Por qué? y ¿Qué?; así también, las estrategias suelen adaptarse a los intereses, objetivos y necesidades comerciales de la empresa; mientras que el plan de comunicación es redactado por un profesional especialista en la materia y permite establecer los estándares relacionados a la manera en que se comunican los mensajes, por lo que responde a las interrogantes: ¿Cómo? , resultando una guía detalla de comunicación paso a paso (Neyra, 2019).

2. Pasos para elaborar un plan de comunicación

Análisis del contexto, antes de realizar el plan de comunicación se debe aplicar una evaluación sobre la situación actual de la cultura organizacional de la empresa, de la competencia y del consumidor (Guijarro, 2020).

Definición de objetivos, en base a la situación actual de la empresa se plantean los objetivos de comunicación que permiten direccionar las

acciones de la empresa en relación a la comunicación. Cabe señalar que los objetivos necesitan ser importante, medibles, delimitados en el tiempo y ser específicos.(Guijarro, 2020).

Público objetivo, para que la comunicación resulte efectiva, es necesario tener conocimiento a quien nos dirigimos es decir tener bien definidos el público objetivo o clientes potenciales, de lo cual dependerá el uso de los canales adecuados, acciones, empleo de términos fáciles de comprender, publicidad, etc (Guijarro, 2020).

Mensaje de comunicación, después de tener definido el público objetivo, se procederá a definir los mensajes que se desean a conocer al público; con la finalidad que el mensaje resulte más efectivo, se debe considerar los valores y objetivos de la empresa. Adicional a ello se debe verificar que el mensaje sea claro preciso, con un lenguaje adecuado al público que va dirigido (Guijarro, 2020).

- **Estrategias y acciones**, en el plan debe ir detallado sobre las acciones del conjunto y aplicar para alcanzar los objetivos definidos.(Guijarro, 2020).
- **Definición de recursos**, el presupuesto, el tiempo, los recursos humanos son y otras herramientas que se requiera para la ejecución, son establecidas por la empresa y en base a ello el encargado elabora una estrategia de comunicación.

- **Evaluación de resultados**, dado que la estrategia o plan de comunicación es susceptible a sufrir alteraciones en su aplicación de acuerdo ya sea por factores internos o externos a la organización, por lo que resulta necesario que sea medible, y para ello se deben establecer indicadores de control en base a los objetivos que faciliten su medición de manera cuantitativa, con la finalidad de conocer su efectividad y analizar las razones o los factores por los que no se cumplió, si así fuera el caso. La evaluación se debe realizar periódicamente dependiendo de los objetivos trazados (Guijarro, 2020).

CAPITULO VI:
OTROS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Importancia de la planeación en las empresas

Permite a las empresas a planificar sus objetivos tanto a corto, medio y largo plazo, logra reducir los riesgos (incertidumbre), debido a que a través de este proceso se pueden anticipar los cambios y cómo reaccionar cuando lleguen, donde la empresa reduce en gran medida el riesgo de impactar negativamente en su organización, como también realizar un compromiso con las personas que son miembros de la entidad, recalcando que para comenzar una planeación esta debe ser construida sobre las bases existentes de la empresa, ya que la planificación se encuentra en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana y es una herramienta fundamental que permite potenciar la fuerza, las tareas y así llevar nuestra vida al siguiente nivel.

No obstante, las organizaciones con una buena planeación están mejor preparadas para enfrentarse a situaciones futuras que puedes afectar negativamente a la entidad, por ello para que la empresa puede planear sus acciones en circunstancias imprevistas, debe analizar la situación, establecer metas, desarrollar estrategias para lograr esas metas y luego practicas acciones que indiquen como se implementaran dichas estrategias. La planeación en las empresas también aumenta su eficiencia, ya que al establecer metas concretas y planificar cómo se lograrán, la entidad evita la improvisación, esto beneficia a una mejor coordinación de tareas y una implementación más eficiente en los recursos.

En el país de México uno de los retos que enfrentan las microempresas es aumentar su trascendencia en el tiempo, ya que distintos investigadores, indicaron que un 80% de estas empresas fracasan en menos de dos años por una falta de planeación.

La planeación se categoriza según su nivel de ejecución, por ejemplo: si son a nivel organizacional (estratégico), nivel funcional o departamental (táctica), y si son a nivel operativo (operaciones), resaltando que la planeación facilita a fijar objetivos, planificar acciones flexibles, controlar y evaluar mejor los resultados, fijarse en los cambios del entorno de la empresa, acomodar de manera eficaz las áreas y los recursos de la entidad. Toda entidad evoluciona ya que se encuentra en un entorno en constante cambio, y factores que participan en estos cambios son:

- Los fenómenos naturales
- Reformas tributarias
- Avancen tecnológicos, etc.

Existe eventos aparentemente no relacionados pero que pueden afectar directamente a las empresas de formas imaginables, por ello es indispensable que las organizaciones diseñen e implementen estrategias que beneficien y sirvan para lidiar con sus efectos e incluso explotarlos.

La planeación cumple un rol administrativo que analiza y comprende una situación determinada, establece objetivos, implementa estrategias y evalúa

planes de acción. En otros términos, la planificación analiza una empresa dónde está, identifica hacia donde quiere e indica que acciones debe realizar para llegar allí y como lo hará, por ello la planeación es la principal función administrativa porque es la base de otras funciones como la coordinación, control y la organización.

¿Cómo hacerlo? La planeación, significa identificar metas y trabajos en una entidad a realizar en un período de tiempo específico para satisfacer sus deseos, intereses y necesidades, haciendo un uso eficiente de los recursos con los que cuenta.

En el ámbito educativo la planificación es importante para todo docente y engloba todo lo que implica el proceso educativo, ya que uno de los objetivos principales es lograr el aprendizaje integral de los estudiantes en la que a través del proceso de enseñanza los alumnos adquieren principios y valores fundamentales para los beneficios de la sociedad.

Todas las empresas sean, grandes, medianas y pequeñas, tiene recursos limitados, por ello el proceso de planificación proporciona datos e información para tomar una dirección y así tomar decisiones eficaces sobre como distribuir los recursos de una forma que permita a la organización lograr sus metas, en la que la productividad se máxima y los recursos no se desperdician en proyectos que no tienen posibilidades de éxito.

La planeación es componente esencial e importante en el campo administrativo de una organización, porque permite:

- Establece metas claras y alcanzable. (filosofía de la empresa)
- Verifica acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- Analizar los recursos a utilizar.
- Utiliza los métodos, técnicas y estrategias indispensables para lograr sus objetivos.
- Hay una secuencia cronológica de acciones.
- Evalúa resultados.

Establecer metas que retan a todas las empresas para un mejor desempeño es uno de los aspectos clave del proceso de la planeación. Las metas deben ser agresivas pero realistas. Las entidades ni pueden ser demasiado complacientes con la manera en que trabajan por que sus competencias pueden vencerlos, la planificación de los objetivos pueden ser una llamada de atención para los gerentes que ya son complacientes. Por ello la fijación de objetivos resulta beneficios al comparar los resultados esperados con los resultados reales. La organización examinar las variaciones claves de las previsiones y así la empresa actúa en la toma de decisiones y corregir los ingresos que no alcanzar el plan o superar los gastos.

Etapas de planeación:

- Análisis de la situación: ¿Dónde estamos?

- Formulación de objetivos: ¿Cómo avanzamos?
- Diseño de planes de acción: ¿cómo lograrlo a detalle?
- Establecimiento de metas: ¿cómo lograrlo a grandes rasgos?

La planeación en distintos tipos, niveles y periodos de efectividad:

La primera es la Estrategia (PE)

- Proporciona un marco filosófico para la acción en la forma de pensar de las organizaciones y los empleados.
- No se trata de decisiones orientadas al futuro, se trata de tomar decisiones hoy que afecten el futuro de la organización.

La PE está compuesta por 4 fases:

- Diagnóstico interno y externo de la empresa (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Base Filosófica
- Planteamiento de estrategias (métodos y medios)

Es una planeación institucional y a largo plazo.

TÁCTICA (PT):

Enfatiza el nivel a intermedio y mediano plazo.

- Favorece en la aplicación de planes estratégicos
- Destaca actividades realizadas por las diferentes unidades y áreas de la organización.

- El PT estima planes como (ventas, marketing, recursos humanos, entre otros)

OPERATIVO(PO)

Este es un nivel operacional y a corto plazo:

- Protege acciones cotidianas
- Marca que hacer y cómo lograrlo.
- El PO es esencial para fabricar (Reglamentos, programas y presupuestos)

La clasificación brinda un claro análisis de la importancia de la planeación en los distintos niveles de las empresas, sin embargo es importante resaltar que las organización de manera autónoma no resuelve todos los problemas que tiene que enfrentar. La planeación también es el control y evaluación de los resultados adquiridos, estos ayudaran a corregir errores para prevenir futuros problemas, por ello la planeación no solo se enfoca en el ámbito empresarial, sino también en el ámbito estudiantil, profesional ya que al final es una herramienta fundamental y se convierte en un buen hábito que favorece a consolidar el éxito.

1.1. LA Planeación

La planeación o planificación favorece a la organización a adquirir una mirada mas realista sobre sus debilidades y fortalezas actuales en comparación con sus competidores, donde los equipos de gestión se enfocan

en áreas donde sus competidores pueden ser vulnerables en la que después desarrollan estrategias de marketing para fortalecer sus debilidades, en la que examinan a sus competidores para buscar estrategias positivas que favorecen a las organizaciones a detectar oportunidades que pueden haber perdido, por ejemplo, mercados internacionales, emergentes y otras oportunidades para comerciar diversos productos a un segmento de clientes completamente diferentes.

la planeación favorece a una empresa a desarrollar una ruta para lograr sus objetivos empresariales, el procedimiento comienza con una revisión de las operaciones actuales de la entidad como también sobre la identidad de las diferentes áreas de la organización para mejorar el próximo año, desde ahí la planeación significa prevenir los resultados que la organización quiere lograr e identificar los medios necesarios para alcanzar los objetivos deseados, el éxito, que se puede medirse en términos financieros o en relación con las metas, por ejemplo, que la entidad sea calificada como la mejor en clientes satisfechos luego de la compra de algún producto.

Por ello, todas las empresas necesitan poner en práctica la planeación, en términos básicos está sirve para identificar las metas y analizar la manera de conseguirlas, siendo la principal etapa en el proceso administrativo, porque implica analizar las diferentes acciones que se debe tomar para el bienestar de la empresa en el futuro.

Examinando los elementos que pueden amenazar a la organización y así disminuir su influencia en la entidad, Sin embargo, para que la empresa pueda organizarse, dirigirse y controlar sus movimientos debe planificar su dirección, sus objetivos y así lograr el bienestar de la organización, de esa manera pueda orientarse al realizarse las siguientes preguntas, ¿cuándo?, ¿por dónde comenzar? ¿y qué hacer?

Para planificar se debe considerar realizar un diagnóstico determinado de la organización, realizar un registro antes de tomar decisiones que afectaran a la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

Por consiguiente, la planeación estratégica favorece a las organizaciones a tomar una dirección para el desarrollo de sus estrategias, comparando sus prioridades, expectativas y aseguran su ruta, donde las investigaciones actuales demuestran que las entidades con una organización eficaz, tienen más éxito en términos crecimientos del mercado y rentabilidad de las empresas con un enfoque estratégico.

La planeación cumple un rol fundamental porque minimiza los costos, existes varios ejemplos, entre estos mencionamos el siguiente:

En la fabricación de autos, móviles, etc, este no sería posible producir productos tan complejos con demasiada rápides y a un costo relativamente aceptable, sin embargo sin planificación sería complicado para las organizaciones que fabrican este tipo de mercancías, por ello la

planificación es económica, pero no sólo en el campo de la producción, también se incluye en generalidad de toda planificación de gestión, ya que la planeación favorece a una secuencia de actividades, dirigiendo todos los esfuerzos y recursos para lograr alcanzar las metas propuestas.

Cuando se refiere a una estrategia empresarial sistemática esta se entiende como el desarrollo ordenado de sus objetivos y acciones a corto, medio y largo plazo, donde esta entidad utiliza los recursos humanos, materiales y tecnológicos para la ejecución de la estrategia, como también incluye diversos planes, considerando la cultura, problemas, riesgos económicos y políticos.

Una vez implementando el plan estratégico este debe presentar características importantes como ser, coherente para lograr el éxito, quiere decir, las políticas de personal, finanzas y producción deben coincidir con las estrategias delineadas, donde la realidad interna de la entidad debe tener en cuenta la estrategia, ya que la empresa debe conocer cómo hacerlo y si la empresa desconoce el entorno interno sería un error fatal. Por ello el alineamiento estratégico no debe centrarse en lo interno también debe considerar lo externo, quiere decir, debe ser coherente con el entorno donde la organización actúa y se desarrolla.

Por ello el plan estratégico debe describir los trabajos realizados de la manera más holística posible, mostrando los beneficios de ejecutar las

tareas, identificando periodos por cada actividad que se realiza, de tal manera se especifica el producto o servicio de la población al que va dirigido, así como la utilidad que brindará la mercancía, también se debe reconocer el tipo de recursos requerido, estos pueden ser físicos o humanos. Donde la planificación estratégica es la encargada de cubrir todas las actividades de la organización para lograr sus objetivos y así beneficiando a toda la empresa.

1.2. Conceptos

El termino de planificación tiene varios conceptos entre estos son: “Básicamente es tomar decisiones por adelantado, la planificación es equivalente al proceso de toma de decisiones que afectan en el desarrollo de la organización”

Uso eficiente de los recursos

Es relevante el análisis de los recursos de las empresas ya que cualquier entidad cuenta con materiales condicionados, por ello es indispensable practicar la planeación en las organizaciones ya que estos permiten alcanzar sus objetivos, al planificar no se desperdician los recursos y aseguran el éxito en los proyectos que fueron detenidamente planificados para el beneficio de las empresas.

Establecimiento de metas

Las organizaciones deben planificar metas realistas y deben estar en constante cambio, ya que la fijación de los objetivos se compara con los resultados previstos con los resultados actuales, ya que la planeación decide cuándo, cómo, dónde y quien debe realizar un proyecto. Donde la meta es un resultado general a mediano y largo plazo que desea lograr la empresa, aunque puede ser complicado de lograrlo por eso requiere un proceso de planificación mayor.

Gestión del riesgo y la incertidumbre

Es fundamental la gestión de riesgos para el logro de los objetivos de una organización, por lo que el término de gestión de riesgos es una fórmula comúnmente utilizada en la industria de servicios financieros, por lo que se refiere al proceso formal de controlar y evaluar la exposición total de una empresa referente a las pérdidas, por ello la planificación promueve el desarrollo de los escenarios donde los ejecutivos identifiquen los factores y busquen alternativas para una solución asertiva. Ya que los directivos deben contar con varias maneras y formas de afrontar la incertidumbre que enfrenta la empresa al momento de planificar.

Sin embargo, abordar el cambio requerirá reconciliar diferentes percepciones de riesgo, avanzar con un alto grado de incertidumbre y hallar

maneras de dejar espacio para la adecuación y el cambio de dirección en ambientes complejos.

Trabajo en equipo

La planeación incentiva al trabajo en equipo esto para que los trabajadores puedan desempeñarse de manera eficaz sin rencores con sus compañeros, el trabajo en equipo se comprende como la capacidad de coordinar y planificar un objetivo en común. En la que los trabajadores ven si trabajo como un lugar donde relacionarse de manera asertiva afectando de manera positiva su actitud en el trabajo. Sin embargo, cuando sucede un conflicto dentro de la organización es indispensable que los gerentes conozcan la base de este y puedan contribuir en la solución del problema presentado de esa manera puedan encaminar a su entidad hacia el éxito.

Creación de ventajas competitivas

Por medio de la planificación los gerentes puedes tener una mirada holística de sus organizaciones, identificando sus fortalezas y debilidades actuales en comparación con sus notables competidores, por ese motivo el grupo directivo deben analizar donde su rivalidad presentan vulnerabilidad y en base a esto, ellos planifican estrategias para tener ventaja en referencia a estas debilidades, entonces se define que las debilidades de las organizaciones son oportunidades, ventajas para otras, por ese motivo las

empresas deben planificar para poder tener un orden en la que diagnostican las causas y las estrategias que favorecerán a combatirla.

1.3. Pasos en el proceso de planeación

La planeación puede identificarse en diferentes niveles jerárquicos son es embargo se puede sistematizar en 4 puntos principales, estos pueden adaptarse de manera fácil a cualquier actividad de la planeación y en cual nivel:

Identificar un objetivo o conjunto de metas:

La planeación empieza con la toma de decisiones sobre la organización, sin contar con una definición clara de metas, en la que las organizaciones necesitan determinar sus objetivos y tenerlos claros, esto les concederá canalizar sus materiales con efectividad.

Especificar la situación actual de la organización: ¿Dónde se encuentra las metas de la entidad? ¿Qué recursos dispone la organización? luego de diagnosticar su estado, puede planificar sus planes para descifrar el progreso porque las líneas flexibles de comunicación dentro de la entidad proveen información necesaria para la organización.

Reconocer las ayudas y los obstáculos de las metas:

¿Cuáles son los factores en el entorno interno y externo favorecen en lograr las metas? ¿Qué factores retrasan el alcance de los objetivos? Es sencillo observar lo que sucede en el presente, pero el futuro es incierto.

Avanzar con la planificación de acciones para alcanzar los objetivos:

Es la última fase en el proceso de planeación ya que esta requiere de varios cursos de acción alternos para alcanzar los objetivos deseados, es indispensable evaluar las alternativas y elegir entre ellas la más eficaz para alcanzar el propósito, este el método que se toma como referencia para las acciones futuras que afectaran tarde o temprana a las organizaciones.

2. Habilidades de un administrador y/o gerente

Todo gerente debe contar con habilidades básicas para alcanzar los objetivos planificados de la empresa y realizar su trabajo de una manera eficiente. Por este motivo es fundamental para un gerente de empresas el autoevaluarse para identificar si las habilidades que posee son suficientes para enfrentar los desafíos que ofrece la modernidad, de lo contrario capacitarse para mejorar sus habilidades.

Las habilidades más esenciales de los gerentes en una organización se ubican en el conocimiento, generalmente estas la obtienen en la educación formal, estos centros son la fuente primordial para adquirir dichos conocimientos y sea posible en las diversas técnicas, lecciones y subdisciplinas aprendidas por medio de la universidad o programas

educativos por medio de estas instituciones muchas veces que adquiere un conjunto de diferentes habilidades, herramientas fundamentales para su desarrollo personal y profesional

Considerando que algunas habilidades personales son de gran aporte al momento de trabajar como administrador de una organización.

1.4. habilidades administrativas generales y ubicación jerárquica

Habilidad técnica:

Poseer conocimientos y habilidades en actividades que impliquen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto, implica competencia en el uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, para que los mecánicos usen herramientas, su supervisor debe tener la capacidad de enseñarles cómo usarlas. Asimismo, los contadores aplican técnicas específicas en su trabajo.

Habilidad humana:

La capacidad de trabajar con individuos, el esfuerzo colaborativo, el trabajo en equipo, creando condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres para expresar sus opiniones.

Habilidad de conceptualización:

La capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más importantes de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Habilidad de diseño:

Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser efectivos, especialmente en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben poder hacer más que detectar problemas. También deben poseer la capacidad de los buenos ingenieros de diseño para inferir soluciones prácticas a los problemas. Si simplemente encuentran el problema y actúan como "buscadores de problemas", fracasarán. Por lo tanto, también deben tener las habilidades valiosas para poder diseñar soluciones funcionales a los problemas del mundo real que enfrentan

1.5. Habilidades gerenciales específicas

Ser líder se debe contar con algunos conocimientos especializados y sobre todo con experiencia para poder guiar a la organización que lideras, considerando que las habilidades humanas son fundamentales para alcanzar el éxito, incluyendo que los conocimientos técnicos son esenciales para un gerente debe tener la capacidad de negociación. Ya que las personas que tiene un cargo muy importante como por ejemplo directivos, poseen una

gran responsabilidad y estar en constante supervisión para evaluar el nivel en la que se encuentra su organización como también debe conocer los aspectos más relevantes del perfil directivo y cuáles son las estrategias más fundamentales para lograr el éxito de su empresa.

1. Confianza.

Cumplir el rol de ejecutivo u otro conlleva a una gran responsabilidad donde la confianza entre personas dentro de una organización es importante, porque la confianza está relacionada con la probabilidad del comportamiento del ser humano y por ello es importante que el gerente promueva un clima favorable para el desempeño de sus colaboradores, creando lazos de confianza y por medio de estas relaciones pueda informarse sobre el entorno interno de su organización.

2. Franqueza.

La franqueza constituye un rol importante en el éxito empresarial, por ello es indispensable decir la verdad que duela temporalmente a que una mentira que mate, por eso no se debe dar vueltas a un asunto, se debe ser claro y directo, porque dar vueltas en las esquinas solo genera demoras repercusiones mientras que la franqueza ayuda a la persona a aprender, corregir y asumir su responsabilidad.

3. Ética laboral.

Es importante los principios que práctica la persona, si esta tiene valores definidos desde casa, tiene una alta probabilidad de llevar estas prácticas al trabajo, si los ejecutivos presentan valores intachables podrás exigir los mismos principios a sus subordinados.

4. Buen comunicador.

Un buen comunicador es una persona que tiene una gran capacidad para transmitir sus opiniones a los demás y conectarse con la gente. También se define como alguien que se compromete a entregar un mensaje de manera efectiva al público objetivo de alguna manera.

5. Trabajar en equipo y construir una comunidad.

Estos componentes son las herramientas más importantes en términos de eficiencia organizacional. Si bien todos estamos de acuerdo en que el trabajo en equipo es importante, no todos son conscientes del impacto que tiene en la empresa. El trabajo en equipo en una empresa ocurre cuando un grupo de personas trabajan juntas de manera efectiva por un objetivo común. Su negocio prospera cuando varias personas trabajan juntas para lograr un objetivo común.

6. Administración del tiempo.

Se basa en un grupo de herramientas, métodos, prácticas para mejorar el desempeño en una organización con el fin de obtener resultados dentro de un tiempo determinado, quiere decir, si se administra el tiempo de una manera eficaz beneficia en la jornada de trabajo.

7. Logra tus metas.

Un excelente líder es aquel que alcanza sus objetivos sin excusas, es aquel que planifica sus actividades considerando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que ofrece el mundo moderno, planteándose metas realistas.

8. Agilidad mental.

Es la habilidad de una persona para captar la esencia de una información en específica y no permite que los proyectos se escapen de sus manos, manteniéndose despiertos y desarrollando su habilidad de pensar con rapidez.

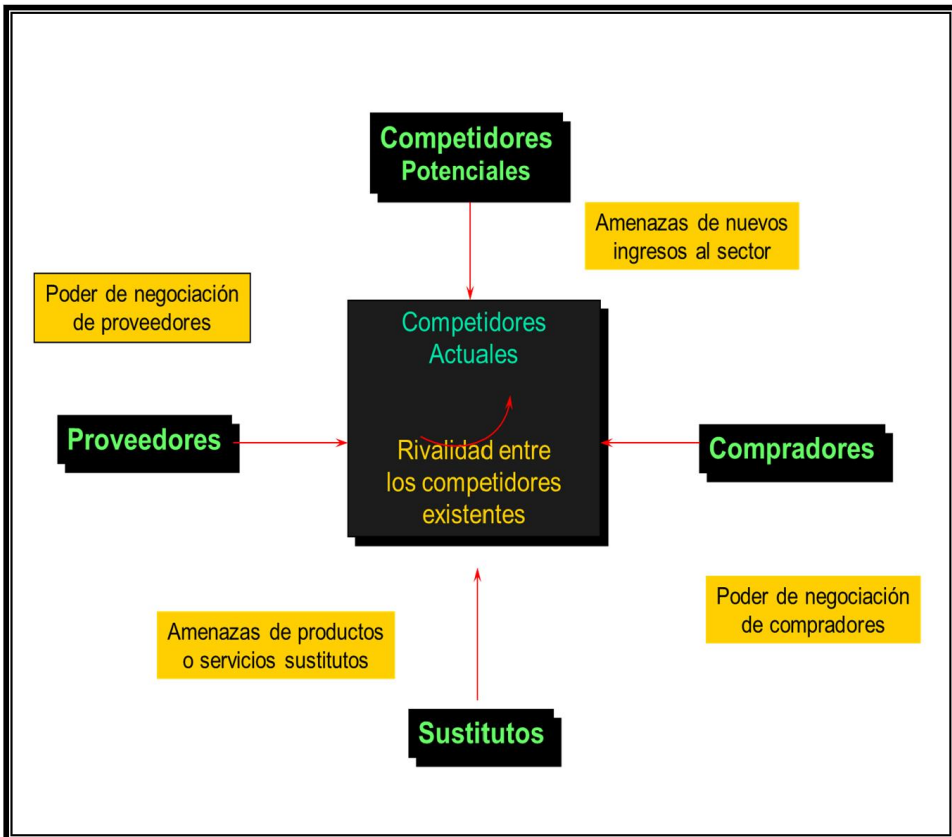
9. Flexibilidad.

Con los cambios actuales, la persona que no tenga la capacidad de ser flexible fracasa en el mercado financiero, porque las circunstancias cambian y están sujetos al cambio por ello es indispensable adaptarse a estos cambios y capitalizarlos para que las organizaciones logren tener éxito en el mercado.

10. Toma de decisiones.

Ser un empresario implica estar pendiente de los movimientos de tu organización esto involucra tener la capacidad de tomar decisiones , analizar la información y actuar de manera asertiva frente a los cambios, esto reduce el peligro de cometer errores, sin embargo varios estudiosos mencionan que de las equivocaciones aportan significativamente en el aprendizaje en los diferentes ámbitos ya sean empresariales, profesionales y otros.

3. El sentido de la estrategia y el modelo de la competitividad de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Araya-Castillo & Pedreros-Gargajo (2009)

Se cree en cuanto más organizados están los consumidores, más exigencias y condiciones imponen a la relación entre precio, calidad o servicio, y por tanto, menor margen de beneficio de la empresa y menos atractivo el mercado. Además, el cliente tiene derecho a elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se vuelve más evidente si hay

varios proveedores potenciales. Ante esta amenaza se pueden utilizar diversas estrategias, tales como:

- Extender la inversión en publicidad
- Optimizar los canales de venta
- Incentivar la calidad del producto y servicio que se ofrece, también se puede considerar la opción de reducir el precio.
- Facilitar un nuevo valor añadido.

Teniendo en cuenta que el desempeño interno de cualquier organización se basa fundamental en su entorno, el cual afecta en la toma de decisiones en la ejecución de sus estrategias. Por ello los proveedores tienen mucha organización, recursos relacionados y términos de precio y tamaño de pedido dentro de su departamento, es cuando hacen que el mercado sea más atractivo. Aquí medimos qué tan fácil es para nuestros proveedores cambiar precios, tiempos de entrega, métodos de pago e incluso estándares de calidad. Cuanto más pequeña es la base de proveedores, menos poder de negociación tenemos.

Los obstáculos para ingresar a una industria no son muy fáciles de alcanzar, por lo que no es atractivo. La amenaza es que otras empresas puedan usar los mismos productos y nuevos recursos para capturar esta parte del mercado.

Si existen alternativas, o cuando son tecnológicamente más avanzadas o menos costosas, el mercado o segmento no será atractivo. Estos productos y/o servicios representan una amenaza porque a menudo imponen límites al precio cobrado por el producto. Siempre debemos estar al tanto de los desarrollos en nuestro departamento y el impacto que estos desarrollos pueden tener en nuestra organización.

Por estas razones, las empresas deben aprovechar las cinco fuerzas para ampliar su ventaja competitiva.

.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2020). *Relaciones Humanas* . <https://lacatholics.org/wp-content/uploads/2021/02/B01-Relaciones-Humanas-Laura-Aguilar-Junio-2020.pdf>
- Aguilera, J. (2020). *Promoviendo la importancia de las relaciones humanas*. https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/opinion/el-comentario/20200317/promoviendo-importancia-relaciones-humanas/475204727_0.html
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación . *Ciencias Sociales*, 4(142), 1–19. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial* (Estudio de Comunicación (ed.); Vol. 1).
- Borrego, C. (2020). *La importancia del lenguaje inclusivo en las empresas*. <https://blog.criteria.es/la-importancia-del-lenguaje-inclusivo-en-las-empresas>
- Carrero, Y. (2018). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de avanzada . *Revista Scientific*, 3(14), 214–232. <https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Castellanos, L. (2019). *La importancia del lenguaje en la empresa*. Recuperado de: https://mashumano.org/images//Lenguaje_y_comunicacin_en_la_empresa.pdf
- Cavagnaro, W. (2022). *Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masaris de Piura* [Universidad de Piura].

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5500/INF_2201.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cibanal, L. (2006). *Teoría de la comunicación humana*.
<http://milnovecientoosesentayochoblogspot.com/2014/12/blog-post.html>

Cornellà, J. (2010). ¿Qué es el temperamento? *Anales de Pediatría Continuada*, 8(5), 231–236. [https://doi.org/10.1016/S1696-2818\(10\)70041-X](https://doi.org/10.1016/S1696-2818(10)70041-X)

Díaz- Siabaja, M. (2017). *Los Beneficios de unas Buenas Relaciones Sociales*.
<https://diazsibaja.casosclnicosensaludmental.es/index.php/los-beneficios-unas-buenas-relaciones-sociales/>

Díaz, Y. (2001). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF

Duque, E., & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Journal of Marketing*, 6(13), 47–51.

Escalante, E., Repetto, A., & Mattinello, G. (2012). Exploración y análisis de la actitud hacia la estadística en alumnos de psicología. *Liberabit*, 18(1), 15–26.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Espinoza, L. (2013). *Plan de comunicación para la empresa INSCORA S.A* [Universidad Central de Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1495/1/T-UCE-0009-104.pdf>

- Favaro, D. (2006). *Comunicación organizacional*.
<https://docplayer.es/19247584-Comunicacion-organizacional.html>
- Genao, M., Perez, A., & Castro, R. (2014). *Libro Relaciones Humanas* (3rd ed., Vol. 1). Ediciones del hogar.
- Gestión empresarial. (2021). *La importancia del lenguaje en la comunicación de las organizaciones*.
<https://www.enlazaconsultoria.es/la-importancia-del-lenguaje-en-la-comunicacion-de-las-organizaciones/>
- Gil, B., Vallejo, M., & Pérez, P. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario *. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 49–62.
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5–6.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Gonzales, I. (2020). *El lenguaje común, la fortaleza de una cultura organizacional poderosa*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-lenguaje-común-la-fortaleza-de-una-cultura-bien-gonzález-cañarte/?originalSubdomain=es>
- Guijarro, M. (2020, October 21). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Herrera, M. (2010). La comunicación como objeto de estudio: entre las relaciones humanas y los medios. *Ciencia Ergo Sum*, 17(2), 197–204.
<https://www.redalyc.org/pdf/104/10413200011.pdf>
- Islas, O. (2011). *Modelos de comunicación*.
<https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion3b3n.pdf>
- Macedo, M., & Delgado, S. (2020). *Cultura organizacional y su influencia*

- en la satisfacción del cliente interno del hotel Cabaña Quinta, Puerto Maldonado - 2018* [Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios]. <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/550>
- Max Weber. (2002). *Economía y Sociedad* (Segunda). Fondo de Cultura Económica .
- Maxwell, J., & Dornan, J. (1998). *Seamos personas de influencia* (1st ed., Vol. 1). Editorial Caribe. www.editorialcaribe.com
- Mínguez, M. (2013). De las relaciones públicas a los nuevos conceptos de la comunicación . *Orbis*, 1(26), 125–142. www.sid.uncu.edu.ar
- Neyra, D. (2019). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la empresa petrolera*. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4038/TSP_INF_039.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palafox, O., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35), 202–211. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I35.1109>
- Paolini, N., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. *Universidad Nacional de La Plata*, 175. [file:///C:/Users/hp/OneDrive/Documentos/DISEÑO ORGANIZACIONAL/LIBRO DE REVISION/Tipos de organizaciones.pdf](file:///C:/Users/hp/OneDrive/Documentos/DISEÑO%20ORGANIZACIONAL/LIBRO%20DE%20REVISION/Tipos%20de%20organizaciones.pdf)
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas Y Laborales en la Empresa* (1st ed., Vol. 1). Editores Técnicos Asociados S.A. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rxSYNzkP73UC&oi=fnd&pg=PA3&dq=la+comunicación+en+la+relaciones+humanas&ots=ljuQHXLFEY&sig=PCj5ndhOvLHbDlZjRHZFYN4WLOs#v=onepage&q=comunicación &f=false>

- Pulido-Garzón, A., Guerrero-Julio, M., & Celis-Patiño, Y. (2018). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UISS Ingenierías*, 18(1), 1–12. <https://doi.org/10.18273/revuin.v18n1-2019005>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 1–15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Real Academia Española. (2021). *Lenguaje*. <https://dle.rae.es/lenguaje>
- Reyes, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional* (Grupo Compás (ed.)).
- Ríos, I. (2010). El lenguaje: Herramienta de reconstrucción del pensamiento. *Razón y Palabra*, 1(72), 1–26. www.razonypalabra.org.mx
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa* (Clara de la Fuente Rojo (ed.); 1st ed., Vol. 1). [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GtBZ8Ci5CykC&oi=fnd&pg=PP1&dq=relaciones+humanas&ots=n3_QnAMgJ5&sig=1KrFLFvUBLYHu2dubY8P98WYAng#v=onepage&q=relaciones humanas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GtBZ8Ci5CykC&oi=fnd&pg=PP1&dq=relaciones+humanas&ots=n3_QnAMgJ5&sig=1KrFLFvUBLYHu2dubY8P98WYAng#v=onepage&q=relaciones+humanas&f=false)
- Sordo, A. (2022). *Plan de comunicación: qué es y cómo crearlo*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-plan-comunicacion>
- Soria, V. (2004). *Relaciones humanas* (Limusa (ed.); 2da.). https://books.google.com/books/about/Relaciones_humanas.html?hl=es&id=xl-mNgBMlfsC
- Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (2009). Las relaciones públicas: Herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. *Razón y Palabra*, 1(70). www.razonypalabra.org.mx

- Wolton, D. (2005). *Pensar la comunicación* (Editorial Docencia (ed.); 1st ed., Vol. 1). Editorial Docencia. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bBVc9VvmLLoC&oi=fnd&pg=PA17&dq=la+comunicación+libros+&ots=UAPiz8RX3r&sig=xON8gaBOK7yHKdT6kOorycnEwOU#v=onepage&q=la+comunicación+libros&f=false>
- Aguilar, L. (2020). *Relaciones Humanas* . <https://lacatholics.org/wp-content/uploads/2021/02/B01-Relaciones-Humanas-Laura-Aguilar-Junio-2020.pdf>
- Aguilera, J. (2020). *Promoviendo la importancia de las relaciones humanas*. https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/opinion/el-comentario/20200317/promoviendo-importancia-relaciones-humanas/475204727_0.html
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación . *Ciencias Sociales*, 4(142), 1–19. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial* (Estudio de Comunicación (ed.); Vol. 1).
- Borrego, C. (2020). *La importancia del lenguaje inclusivo en las empresas*. <https://blog.criteria.es/la-importancia-del-lenguaje-inclusivo-en-las-empresas>
- Carrero, Y. (2018). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de avanzada . *Revista Cientific*, 3(14), 214–232. <https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Castellanos, L. (2019). *La importancia del lenguaje en la empresa*.
- Cavagnaro, W. (2022). *Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la*

- oficina central de Masaris de Piura* [Universidad de Piura].
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5500/INF_2201.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cibanal, L. (2006). *Teoría de la comunicación humana*.
<http://milnovecientoosesentayochoblogspot.com/2014/12/blog-post.html>
- Cornellà, J. (2010). ¿Qué es el temperamento? *Anales de Pediatría Continuada*, 8(5), 231–236. [https://doi.org/10.1016/S1696-2818\(10\)70041-X](https://doi.org/10.1016/S1696-2818(10)70041-X)
- Díaz- Siabaja, M. (2017). *Los Beneficios de unas Buenas Relaciones Sociales*.
<https://diazsibaja.casosclnicosensaludmental.es/index.php/los-beneficios-unas-buenas-relaciones-sociales/>
- Díaz, Y. (2001). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF
- Duque, E., & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Journal of Marketing*, 6(13), 47–51.
- Escalante, E., Repetto, A., & Mattinello, G. (2012). Exploración y análisis de la actitud hacia la estadística en alumnos de psicología. *Liberabit*, 18(1), 15–26.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Espinoza, L. (2013). *Plan de comunicación para la empresa INSCORA S.A* [Universidad Central de Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1495/1/T-UCE-0009->

104.pdf

- Favaro, D. (2006). *Comunicación organizacional*.
<https://docplayer.es/19247584-Comunicacion-organizacional.html>
- Genao, M., Perez, A., & Castro, R. (2014). *Libro Relaciones Humanas* (3rd ed., Vol. 1). Ediciones del hogar.
- Gestión empresarial. (2021). *La importancia del lenguaje en la comunicación de las organizaciones*.
<https://www.enlazaconsultoria.es/la-importancia-del-lenguaje-en-la-comunicacion-de-las-organizaciones/>
- Gil, B., Vallejo, M., & Pérez, P. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario *. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 49–62.
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5–6.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Gonzales, I. (2020). *El lenguaje común, la fortaleza de una cultura organizacional poderosa*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-lenguaje-común-la-fortaleza-de-una-cultura-bien-gonzález-cañarte/?originalSubdomain=es>
- Guijarro, M. (2020, October 21). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Herrera, M. (2010). La comunicación como objeto de estudio: entre las relaciones humanas y los medios. *Ciencia Ergo Sum*, 17(2), 197–204.
<https://www.redalyc.org/pdf/104/10413200011.pdf>
- Islas, O. (2011). *Modelos de comunicación*.
<https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion-3b3n.pdf>

- Macedo, M., & Delgado, S. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción del cliente interno del hotel Cabaña Quinta, Puerto Maldonado - 2018* [Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios]. <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/550>
- Max Weber. (2002). *Economía y Sociedad* (Segunda). Fondo de Cultura Económica .
- Maxwell, J., & Dornan, J. (1998). *Seamos personas de influencia* (1st ed., Vol. 1). Editorial Caribe. www.editorialcaribe.com
- Mínguez, M. (2013). De las relaciones públicas a los nuevos conceptos de la comunicación . *Orbis*, *1*(26), 125–142. www.sid.uncu.edu.ar
- Neyra, D. (2019). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la empresa petrolera*. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4038/TSP_INF_039.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palafox, O., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, *1*(35), 202–211. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I35.1109>
- Paolini, N., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. *Universidad Nacional de La Plata*, 175. [file:///C:/Users/hp/OneDrive/Documentos/DISEÑO ORGANIZACIONAL/LIBRO DE REVISION/Tipos de organizaciones.pdf](file:///C:/Users/hp/OneDrive/Documentos/DISEÑO%20ORGANIZACIONAL/LIBRO%20DE%20REVISION/Tipos%20de%20organizaciones.pdf)
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas Y Laborales en la Empresa* (1st ed., Vol. 1). Editores Técnicos Asociados S.A. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rxSYNzkP73UC&oi=fnd&pg=PA3&dq=la+comunicación+en+la+relaciones+humanas&ots=ljuQHXLFEY&sig=PCj5ndhOvLHbDlZjRHZFYn4WLOs#v=onep>

age&q=comunicación &f=false

- Pulido-Garzón, A., Guerrero-Julio, M., & Celis-Patiño, Y. (2018). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UISS Ingenierías*, 18(1), 1–12. <https://doi.org/10.18273/revuin.v18n1-2019005>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 1–15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Real Academia Española. (2021). *Lenguaje*. <https://dle.rae.es/lenguaje>
- Reyes, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional* (Grupo Compás (ed.)).
- Ríos, I. (2010). El lenguaje: Herramienta de reconstrucción del pensamiento. *Razón y Palabra*, 1(72), 1–26. www.razonypalabra.org.mx
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa* (Clara de la Fuente Rojo (ed.); 1st ed., Vol. 1). [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GtBZ8Ci5CykC&oi=fnd&pg=PP1&dq=relaciones+humanas&ots=n3_QnAMgJ5&sig=1KrFLFvUBLYHu2dubY8P98WYAng#v=onepage&q=relaciones humanas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GtBZ8Ci5CykC&oi=fnd&pg=PP1&dq=relaciones+humanas&ots=n3_QnAMgJ5&sig=1KrFLFvUBLYHu2dubY8P98WYAng#v=onepage&q=relaciones+humanas&f=false)
- Sordo, A. (2022). *Plan de comunicación: qué es y cómo crearlo*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-plan-comunicacion>
- Soria, V. (2004). *Relaciones humanas* (Limusa (ed.); 2da.). https://books.google.com/books/about/Relaciones_humanas.html?hl=es&id=xl-mNgBMlfsC
- Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (2009). Las relaciones públicas: Herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. *Razón y Palabra*, 1(70).

www.razonypalabra.org.mx

Wolton, D. (2005). *Pensar la comunicación* (Editorial Docencia (ed.); 1st ed., Vol. 1). Editorial Docencia.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bBVc9VvmLLoC&oi=fnd&pg=PA17&dq=la+comunicación+libros+&ots=UAPiz8RX3r&sig=xON8gaBOK7yHKdT6kOorycnEwOU#v=onepage&q=la+comunicación+libros&f=false>