

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



“Comunicación interna como fuente del desarrollo organizacional”

Trabajo de Investigación para obtener al Grado Académico de
Bachiller en Ciencias Administrativas

Por:

Esther July Doroteo Martínez

Ali Dahiza Julca Facundo

Asesor:

Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo

Tarapoto, octubre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, *Jose Joel Cruz Tarrillo* de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “Comunicación interna como fuente del desarrollo organizacional” constituye la memoria que presentan (los) Bachiller(es) Doroteo Martínez, Esther July y Julca Facundo, Ali Dahiza; para aspirar al Grado Académico de Bachiller en Ciencias Administrativas cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los 01 días del mes de octubre del año 2020.



Mtro. José Joel Cruz Tarrillo
ESPECIALISTA EN MARKETING E INVESTIGACION

Asesor

Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En San Martín, Tarapoto, Morales, a... 25... día(s) del mes de... Septiembre del año 2020 siendo las 10:00 horas.

se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del de la presidente(a): Mtro. José José Cruz Tarrillo

secretario(a): Mtra. Robin Alexander Díaz Soavedra y los demás miembros Mtra. Gimena Paredes Ramírez

y el (la) asesor (a)

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: "Comunicación interna como fuente del Desarrollo Organizacional"

de los (las) egresados (as): a) Ali Dahiza Julca Faundo

b) Esther July Doroteo Martínez

conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en

Ciencias Administrativas
(Denominación del Grado Académico de Bachiller)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando a las candidato (a) / s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por las candidato (a) / s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a (a): Ali Dahiza Julca Faundo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobada</u>	<u>15</u>	<u>B-</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy Bueno</u>

Candidato/a (b): Esther July Doroteo Martínez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobada</u>	<u>15</u>	<u>B-</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy Bueno</u>

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a las candidato (a) / s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente/a

[Firma]
Secretario/a

Asesor/a

Miembro

Miembro

Candidato/a (a)

Candidato/a (b)

Este sustentación fue realizado de manera virtual u online sincrónica conforme el Reglamento General de Grados y Títulos.

Tarapoto, octubre de 2020

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar la comunicación interna como herramienta estratégica de gestión en el desarrollo organizacional, generando ventajas y cambios competitivos que encaminan la obtención del éxito organizacional. El presente estudio aborda los conceptos que profundiza la comunicación interna y el desarrollo organizacional, para facilitar la estructura y la toma de decisiones empresariales. En la sociedad moderna en que vivimos, los cambios son constantes, por lo que representan un verdadero desafío para las organizaciones, que se ven forzadas a pugnar dentro de un entorno cambiante cuya dinámica está normalizada principalmente por el progreso aligerado de la ciencia y la tecnología. La clave de un acertado desarrollo organizacional está en las personas que participan en ella, es ahí donde juega un papel muy importante la comunicación.

Por otro lado, la metodología aplicada en este estudio fueron las siguientes fases: Primero la definición del problema, segundo la búsqueda de la información en los repositorios de diversas universidades, google académico y páginas web, tercero la organización de la información para lo cual todos los documentos digitales como los libros, revistas, tesis, etc. se guardaron en Mendeley Desktop que es un Software de apoyo en la gestión documental, y por último el análisis de la información donde relacionamos las ideas más importantes y conceptos claves. (Gómez, Fernando, Aponte & Betancourt, 2014)

Palabras claves: comunicación interna, desarrollo organizacional, estrategia, gestión.

Abstract

The objective of this research is to analyze internal communication as a strategic management tool in organizational development, generating advantages and competitive changes that lead to organizational success. This study addresses the concepts that deepen internal communication and organizational development, to facilitate the structure and decision-making of businesses. In the modern society in which we live, changes are constant, so they represent a real challenge for organizations, which are forced to struggle within a changing environment whose dynamics are standardized mainly by the lightened progress of science and technology. The key to successful organizational development is in the people who participate in it, that is where communication plays a very important role.

On the other hand, the methodology applied in this study were the following phases: First the definition of the problem, second the search for information in the repositories of various universities, academic google and web pages, third the organization of information for which all digital documents such as books, magazines, thesis, etc. were saved in Mendeley Desktop which is a software to support in document management , and finally the analysis of information where we relate the most important ideas and key concepts.

Keywords: internal communication; organizational development, strategy, management, organization.

1. Introducción

En los albores del presente siglo la comunicación organizacional interna viene siendo considerada como una herramienta fundamental para lograr el máximo desarrollo organizacional, y enfrentar los retos concernientes a la expansión en los mercados, globalización, calidad y competitividad. Es por ello, que la comunicación viene a ser considerada como el sistema nervioso central de todos los procesos que se dan en las organizaciones, ya que ayuda a la integración, cultura e identidad organizacional.

Peter Drucker considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX, decía que el 60% de las dificultades que se producen en las organizaciones son debido a la falta de comunicación interna, y que, solo las organizaciones que asuman el compromiso de mantener una correcta gestión de comunicación alcanzaran el éxito organizacional.

La comunicación es un elemento determinante para el ser humano que ha ido evolucionando, la cual le ha servido como un medio para conocer las culturas, creencias, vivencias y toda la naturaleza que nos envuelve. En el mundo cada vez más generalizado en el que nos encontramos, los cambios son continuos y de forma alífera, es por ello que todas las organizaciones deben usar la comunicación como un conducto que trasmite ideas, pensamientos, sentimientos e informaciones de forma eficiente, veraz y oportuna, hacia los colaboradores que las integran. No tenemos que dejar de lado que toda información que no se comunica a tiempo pierde su valor y poder (García, 2016).

La comunicación organizacional interna persigue como principal objetivo el de transmitir información precisa y fidedigna al cliente interno, es decir, compartir a los colaboradores los objetivos y metas que la institución pretende alcanzar. Y, para este trueque de necesidades y beneficios se emplea un conjunto de acciones y herramientas que están relacionadas. Para Cardozo & Vasquez (2014), la interacción que se da en las instituciones debe ser de calidad y no debe dejarse al azar los mensajes que se emiten, sino que tienen que ser supervisados y evaluados con la finalidad de que se optimicen los procesos de la comunicación interna.

El motor de toda empresa es la fuerza humana, la cual se potencializa y se aprovecha eficientemente mediante una perfecta y oportuna comunicación. Por lo cual, decimos que la comunicación interna es un elemento esencial y determinante para un eficiente desarrollo organizacional. Para manejar una correcta comunicación organizacional esta primero debe empezar al interior de las organizaciones, en las áreas y departamentos de trabajo (Peña, Sánchez & Fernández, 2015).

Según Linares, Segredo & Perdomo (2013), señala que el desarrollo organizacional enfrenta problemas de satisfacción, comunicación y motivación entre sus miembros, conflictos entre grupos y de dirección, cuestiones de mejora como la identificación y destino de la institución, etc. Además, se considera un instrumento que busca el logro eficiente para la gestión del cambio organizacional.

El desarrollo organizacional no es solo realizar las cosas de forma diferente e introducir la innovación en la institución, sino que va más allá, cuando hablamos del desarrollo organizacional nos referimos al conjunto de cambios que enfrenta la institución por derivación o consecuencia del ambiente que lo rodea, un compromiso en los procesos o circunstancias inherentes a la institución y sus colaboradores, y que vienen a alterar los resultados de la institución (Pardo & Díaz, 2015).

En el plano empresarial, cuando el desarrollo organizacional está bien diseñado y trazado, viene a convertirse en una estrategia aliada de proyección futura, que le permite a la empresa alcanzar los objetivos, metas y la visión que se han planteado, así como también ayuda a poder seguir la línea que se especifica en su misión. Todo esto, a partir de entender, capacitar, desarrollar y motivar al personal a brindar la máxima efectividad en sus tareas asignadas.

Para Moreno, Arbelaez & Calderon (2014), el mantenimiento de las buenas relaciones de una organización entre sus miembros, es a través del uso de diferentes medios de comunicación interna, utilizando las tecnologías para el intercambio de mensajes (recepción y envío) que contribuyan alcanzar el logro de los objetivos y el avance del desarrollo organizacional. Por ello, el presente artículo de revisión tiene por objetivo describir a la

comunicación organizacional interna como una herramienta de gestión del desarrollo organizacional.

2. Desarrollo

Hoy en día las organizaciones vienen adaptándose a cambios trascendentales con la finalidad de seguir vigentes en la desafiante sociedad. Vargas (2016), menciona que son diversos los retos por los cuales tienen que pasar las organizaciones, por ello nace el desarrollo organizacional, para servir como instrumento de gestión en los diferentes procesos por los cuales atraviesan las organizaciones. El desarrollo organizacional hace énfasis en los colaboradores y su relación con el clima laboral, el clima organizacional, la cultura organizacional, el liderazgo, la productividad y el desarrollo profesional, para poder mantenerse vigentes en el mercado.

Balarezo (2014), argumenta que el desarrollo organizacional o también llamado desarrollo institucional es un proceso enérgico, dialectico y perenne, de cambios que se plantean a partir del análisis realista del entorno de la institución, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que permitan una mejora en la interacción entre los individuos y sus grupos, y a partir de allí se empieza a realizar un constante perfeccionamiento y renovación de los sistemas abiertos, de manera que, permita aumentar la eficiencia y se fortalezca la institución, garantizando la supervivencia y desarrollo equitativo tanto de la empresa como de sus colaboradores. Dicho de otro modo, el desarrollo organizacional está ligado a la tendencia de un perenne mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio de transporte para impulsar el crecimiento de la empresa (Harris, 2011).

Las organizaciones en general, siempre están buscando alcanzar mejores resultados que les permitan seguir compitiendo en el mercado empresarial, siguen estrategias en función a metas y se enfocan en alcanzarlas de la manera más eficiente, pero, en esta búsqueda tan ansiada de lograr cumplir sus metas, dejan de lado a las personas, que son las que hacen posible la realización de estas. De modo que, en esta desconexión que se presenta entre la gerencia y los subordinados, la comunicación viene a jugar un papel muy importante, ya que es el medio por el cual se va a producir la interacción, que sirve como herramienta para

mantener informado y motivado al personal, para evaluar el rendimiento que estén alcanzando, para desarrollar un clima laboral saludable y a la vez poder alcanzar las metas organizacionales planteadas.

La comunicación continua es fundamental en una organización para que esta pueda instaurar y fortificar su identidad corporativa, conservar una buena reputación empresarial, fortalecer sus ventas, motivar un espíritu de trabajo continuo, fomentar el orgullo de pertenencia de sus colaboradores con la institución, incrementar la productividad y transmitir los objetivos organizacionales. Pero, es aún más importante y decisiva en momentos de dificultad, recesión y crisis, es en estas circunstancias decisivas para la organización, que la comunicación viene a ser en un canal aliado de la empresa, ya que le permite investigar, examinar y planificar estrategias a seguir para que la empresa vuelva a salir a flote (González, 2016).

2.1. Comunicación interna

Dentro de la comunicación organizacional se diferencian dos tipos de comunicación, la comunicación interna que se da dentro de la institución, en todos los niveles jerárquicos e incluye a todos los miembros que la conforman y la comunicación externa, la cual involucra tanto ambientes externos a la institución como personas que no necesariamente pertenecen a la institución, como los clientes, los proveedores, usuarios, entre otros. La comunicación organizacional interna, es un herramienta de gestión estratégica que permite mantener a los colaboradores continuamente informados, con la visión, misión y objetivos, mejorando y permitiendo un flujo constante de información entre las diferentes áreas de trabajo y los miembros que la conforman (Oyarvide, Reyes & Montaña, 2017).

Quillatupa (2017), nos dice que la comunicación interna es aquella que es desarrollada dentro de la organización, es decir, dirigida a los colaboradores, la cual emerge como una solución a las nuevas tendencias y necesidades que vienen afrontando las organizaciones modernas, y que tiene por finalidad incrementar la eficiencia del capital humano, la cual se podrá mantener mediante una buena comunicación, ya que está hará que los colaboradores se sienta parte de la organización, creando un ambiente de unidad e integración, reduciendo

inseguridades, rumores, celos e incertidumbre que puedan generar desequilibrio en la organización.

La comunicación tiene lugar en todos los ámbitos y momentos de nuestra vida, ya sea para relacionarnos, informarnos o transmitir un mensaje, en las organizaciones la comunicación no es la excepción, sin comunicación no pueden existir las organizaciones, Para Gavidia & Gómez (2017), el propósito principal de la comunicación organizacional interna debe ser desarrollar, fortalecer y dirigir la entrada y salida de la información, en todos los canales y circuitos por los que viaja la información, ya sea de forma ascendente de subordinado a jefe, de forma descendente de jefe a subordinado o de forma horizontal entre las líneas de la organización. Por lo cual, se debe capacitar y concienciar a los integrantes de la organización en el empleo y correcto uso de las herramientas de transmisión de mensajes, para que estas puedan ser utilizadas como un elemento por el cual se ponga de conocimientos las decisiones que se toman dentro de la organización.

Según Yang, Saladrigas & Torres (2016), la comunicación busca en el interlocutor una serie de representaciones afines con el objeto mismo de la comunicación, cambios de conducta y actitudes que el hablante desea que se origine en el entorno en que este se mueve o en el interlocutor. La misión de un mensaje es, ajustar la conducta, hacer lo que el hablante espera e, incluso, lo que piensa. En esto reside la persuasión e incluso la manipulación que el hablante puede realizar sobre el espectador, la cual está directamente relacionada con aspectos como la edad y las relaciones de mando.

Asimismo, Oyarvide, Reyes & Montaña (2017), señalan que la gestión de la comunicación interna busca perfeccionar la circulación de la información y las medidas en cómo se dan las relaciones humanas en los diferentes departamentos y espacios de labor, para favorecer la participación y el fortalecimiento de los valores, con un buen clima laboral y trabajo en equipo. Y, de esta forma se puedan alcanzan los objetivos y metas que persigue la institución, siendo eficientes, comprometidos, unidos y llevando calidad.

2.1.1. Elementos de la comunicación

Para Rios (2017), la forma apropiada de llevar a cabo la comunicación en la organización, viene a ser de gran relevancia, ya que motiva a la participación activa de los miembros en las tareas que se desarrollan. Por lo que, se han considerado los siguientes elementos de la comunicación:

- **Emisor:** También llamado primer interlocutor, es la persona o conjunto de personas que, identificando una información, asumen el objetivo de transmitir dicha información a un posible receptor, ya sean: conceptos, ideas, actitudes, sentimientos, órdenes, solicitudes, entre otros.
- **Receptor:** También llamado segundo interlocutor, viene a ser la persona o grupo de personas que, situada al otro lado del canal, recibe el mensaje, lo decodifica e interpreta el mensaje que quiso transmitir el primer interlocutor.
- **Código:** Se llama código al conjunto de símbolos, que combinados forman un tipo de lenguaje. El cual es habilitado por el emisor para transmitir la información en el mensaje.
- **Canal:** El canal es el medio físico o red online a través del cual se transmite el mensaje a uno o varios receptores.
- **Mensaje e información:** Este elemento viene a ser el objetivo que tiene la comunicación. El mensaje es la información que el emisor envía al receptor a través de un canal determinado.
- **Retroalimentación:** Llamada también información de retorno (feedback) permite analizar y valorar si la información que se transmitió fue captada de forma acertada por los receptores y también si es la forma correcta de hacer llegar el mensaje.

2.1.2. Dimensiones de la comunicación interna

Brandolini et al. (2009), define a la comunicación interna como un instrumento de gestión y se puede deducir como una técnica. También, es un medio para alcanzar un resultado, en donde la prioridad es buscar la eficacia entre la recepción y la comprensión del mensaje” (p. 25). Esta comunicación va dirigida exclusivamente al público interno, a los

colaboradores, directivos y a todos los integrantes de una organización, con la finalidad de crear un entorno productivo armonioso y participativo.

Patrones de la comunicación

La comunicación es el elemento que está presente en todos los ambientes de una organización. La cual, ayudándose de la estructura organizacional permite que el mensaje puede circular de modo vertical, del nivel gerencial o alta dirección hacia los subordinados y viceversa, de modo horizontal, entre los colaboradores que se encuentren en el mismo nivel jerárquico y de modo diagonal, entre los colaboradores que se sitúan en diferentes departamentos y diferentes rangos estructurales, facilitando un flujo de comunicación permanente, dinámica y social democrática (Montoya & De la Rosa, 2014). Estos patrones de comunicación son los que se describen a continuación.

- **Comunicación descendente:** Este estilo de comunicación se produce entre la alta dirección hacia los subordinados o entre los jefes de departamentos hacia los colaboradores que estén a su mando, presenta un estilo de liderazgo autoritario y tiene como principal función motivar, informar, estimular y coordinar. Dada la naturaleza en la que se produce este estilo de comunicación, tiene tendencias a emitir información y ordenes, que deben ser acatadas y cumplidas en el tiempo que estas estén establecidas. Los líderes de la organización tienen que poseer la habilidad y la autoridad de dirigir a los colaboradores sobre qué hacer y qué no hacer para garantizar el buen rendimiento y desarrollo organizacional.
- **Comunicación ascendente:** Hace referencia a la comunicación que se produce del subordinado hacia la alta dirección o jefes de departamentos, accediendo así a que los colaboradores que se encuentran en la parte baja (base) de la línea jerárquica puedan aportar ideas para la toma de decisiones. Aunque esta es una realidad que se encuentra en muy pocas organizaciones, esto debido a que las organizaciones aun no terminan de entender que un elemento fundamental para mantener un buen clima laboral es la comunicación descendente. La presencia de este tráfico de comunicación es un indicador de una buena gestión del capital humano en la organización.

- **Comunicación Horizontal:** Este flujo de comunicación se produce entre compañeros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, dando lugar a cultivar una relación de amistad, respeto y afinidad, generando unión, apoyo y trabajo en equipo.
- **Comunicación Diagonal:** En este tipo de comunicación se establecen contactos o relaciones laborales con individuos de diferentes niveles jerárquicos, es decir se produce entre integrantes del nivel superior con integrantes del nivel inferior, sin que entre ellos exista un vínculo de subordinación, su propósito es de colaborar aportando ideas que puedan favorecer a otros departamentos y por ende a la organización.

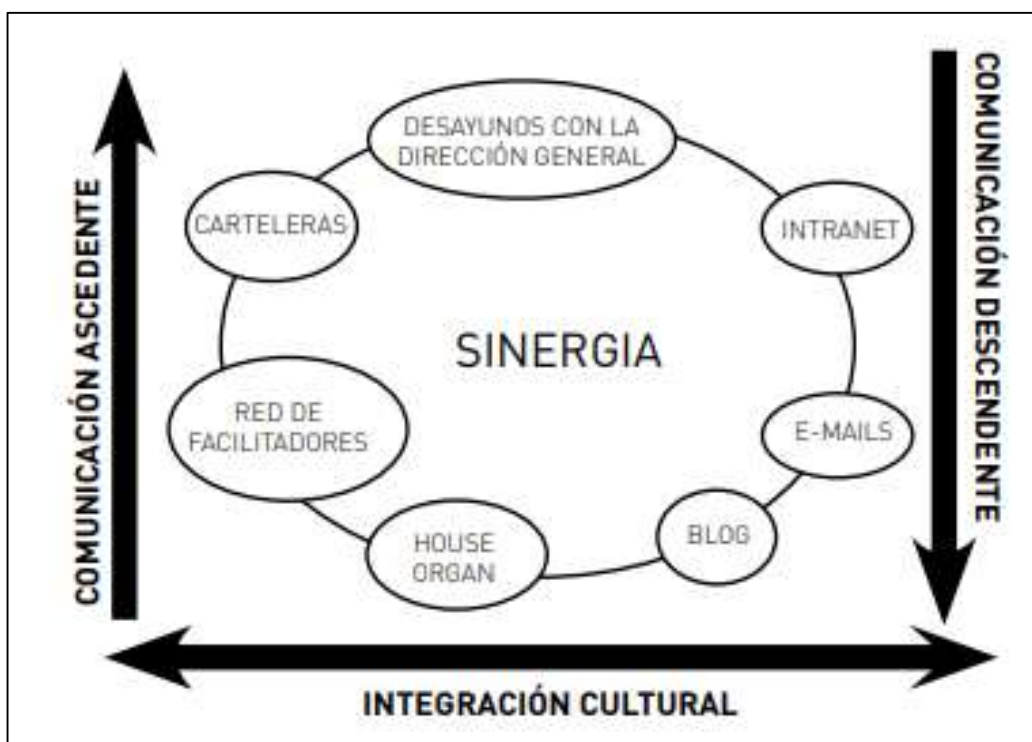


Figura 1. Circuitos de la comunicación. Fuente, Brandolini, González, & Hopkins, (2009)

Barreras en la comunicación

Dentro de una organización, es importante que la comunicación fluya perfectamente, para mantener un entorno bien informado, sin embargo, se presentan muchos factores que dificultan un correcto tránsito de información, y que van modificando y entorpeciendo el propósito que pueda dicha información.

Las instituciones empresariales son espacio de interrelación de individuos, en el cual se emplean diferentes formas de transmitir un mensaje. En este sentido, se distinguen dos

tipos de barreras que se encuentran presentes en la comunicación al momento de hacer circular el mensaje, la comunicación formal y la comunicación informal (Brandolini et al. 2009).

- **La comunicación formal:** A nivel organizacional este tipo de comunicación está diseñada para transmitir información legal, reglamentaria y explícita entre las diversas áreas de la empresa. Planteada para que, a partir de pautas, políticas y estándares, lleve el mensaje correcto a través de canales oficiales de la institución. Considerada también como la fuente oficial de la información que se brinda a toda la organización, y que a la vez es una información planeada, delineada y sistemática regida a partir de las políticas con las que cuenta la organización. Debido a esto, acude a la expresión escrita, ya sean cartas, solicitudes, entre otros documentos, los cuales circulan por canales oficiales previamente determinados por la organización. Puede llegar a ser más lenta que la comunicación informal porque demanda del cumplimiento de normas, reglas y tiempos establecidos.
- **La comunicación informal:** Nombrada así debido a que en ella circula información tanto laboral como extra laboral, que no circula por los canales formales. Se dan mediante canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de labores, diálogos en los pasillos, cafetería, ascensor, baños, entre otros lugares). Cuenta con la ventaja de popularizar la información de modo más veloz de la formal, pero tiene como desventaja que se pueden crear malos entendidos y rumores inapropiados que pueden generar desestabilidad en la organización. Por lo cual, es suma importancia manejar este tipo de comunicación de la forma correcta, que no pueda perturbar y dividir al equipo de trabajo.

La retroalimentación

En todos los procesos estratégicos que se dan en las organizaciones, la comunicación cumple un rol fundamental, por ello debe ser administrada de la manera correcta, para que el mensaje sea presentado y conducido adecuadamente, vigilado siempre por la retroalimentación necesaria y oportuna para mantener una alta efectividad en la comunicación interna. La retroalimentación es un proceso necesario que permite a los que

intervienen en la comunicación, intercambiar y corroborar la efectividad de los mensajes emitidos (Oyarvide et al. 2017).

Los canales por donde fluye la información dentro de una organización, son usados para comunicar un mensaje de vital importancia, los mensajes pueden contener instrucciones o pautas de desarrollo de una actividad, resultados de evaluaciones laborales, felicitaciones e incentivos a ciertos colaboradores por estar desarrollando de manera correcta sus funciones en la organización. El tipo de comunicación que ayuda fundamentalmente en la retroalimentación es la comunicación ascendente, ya que esta también cumple la función de interpretar el ciclo de la comunicación descendente con la finalidad de garantizar que se descifre e intérprete sin alteraciones el mensaje (Sanchis & Bonavia, 2017). Es decir, la retroalimentación mejora la comunicación interna y disminuye las alteraciones que se puedan producir en los mensajes que se envían desde los subordinados hacia las más altas las líneas de mando estructural de una organización.

En los últimos años, las empresas vienen introduciendo herramientas de retroalimentación para poder llevar una comunicación cada vez más efectiva. Para Peña et al., (2015) estas herramientas de retroalimentación son, las encuestas y buzones de sugerencias que facilitan la propagación del mensaje que se quiere recoger, y que permiten conocer cómo se encuentra el ambiente laboral de la empresa. Por otro lado, Dávila & Arceluz (2018), proponen que para realizar una retroalimentación se use el canal directo, que vienen a ser las entrevistas y que a través de estas se puedan recoger las incomodidades, quejas y sugerencias que puedan tener los colaboradores, evitando así que se puedan producir alteraciones en el mensaje que quieren hacer llegar las áreas subordinadas a las altas jerarquías, ya que esta relación será directa. En cambio, García (2016), nos dice que el éxito de la comunicación y la velocidad con la que se trasmite el mensaje, es mediante el uso de la tecnología y propone las intranets, foros, mensajerías, correos electrónicos, líneas directas, entre otros medios de comunicación por los cuales se puede hacer llegar el mensaje de forma oportuna. El manejo apropiado de estos medios de difusión de mensajes, ayudan a fortalecer la comunicación organizacional.

2.2. Desarrollo organizacional

Zamora (2018), nos dice que el desarrollo organizacional es un proceso que trae cambios positivos, dado que responde a las necesidades por las que atraviesan las organizaciones y las encamina al cumplimiento de sus objetivos y metas que pretenden alcanzar. La respuesta para que una organización logre alcanzar sus metas y objetivos son las personas que laboran en ella, por ello, el desarrollo organizacional viene a ser importante en este tramo de la vida empresarial, ya que siempre busca fomentar y mantener la creatividad, motivación y compromiso de los colaboradores. Algunos de los objetivos que tiene el desarrollo organizacional son: implantar la filosofía de la institución entre sus miembros, generando un espíritu de pertenencia y lealtad, promover el desarrollo profesional de sus colaboradores, mediante líneas de carrera y capacitaciones, brindar claridad y compromiso hacia los objetivos y metas que como organización se plantean, los cuales benefician en el proceso de adaptación de las organizaciones en los momentos de crisis e incierto.

Hoy en día vivimos en un mundo más globalizado y por ende más competente. Por lo que el desarrollo organizacional viene a ser una herramienta de respuesta rápida a estos cambios que atraviesan vertiginosamente las organizaciones. El desarrollo organizacional permite introducir la innovación y tecnología de estos nuevos tiempos a la organización, y tiene como reto hacer que las personas se adapten a ellas, forjando cambios en sus creencias, valores, actitudes, formas de trabajar y hasta en la estructura organizacional (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Entonces, podemos definir al desarrollo organizacional como una herramienta para hacer frente a las nuevas necesidades que trae el mercado empresarial. Su implementación debería ser acorde a las necesidades y tamaño de la organización. El desafío que presenta es de conocer y cambiar las relaciones, la cultura y el desempeño organizacional, está diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades y la efectividad de la empresa, enfocados siempre en alcanzar los objetivos de la organización.

Pinto (2012), en el libro desarrollo organizacional, menciona que es importante señalar al desarrollo organizacional como un proceso enfocado en la cultura y estructura de la organización, se adecúa a la necesidad y la capacidad de la organización en la se va a implementar, no es un mecanismo a seguir o llevarlo paso a paso, si no que su implementación debe darse en relación a las necesidades y condiciones en que se esta se encuentre, ya que toda organización es una realidad distinta. También, es válido utilizar al desarrollo organizacional para realizar cambios como rediseñar las estructuras, las funciones, las políticas, los valores, etc.

El desarrollo organizacional se ha constituido como un instrumento de excelencia para el cambio buscando así lograr mayor eficiencia organizacional, condición indispensable para la actualidad, caracterizado por la acelerada competencia en el ámbitos nacional e internacional (Hernández et al. 2011).

2.2.1. Dimensiones del desarrollo organizacional

Hernández et al. (2011), en el libro desarrollo organizacional un enfoque latinoamericano, define al desarrollo organizacional como: “El proceso que conlleva a la organización evaluar las conductas, actitudes, creencias y los valores de las personas para afrontar la resistencia al cambio. Además, se puede aplicar reformas en la cultura organizacional para alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad” (p.9).

Cultura organizacional

La cultura organizacional la podemos definir como un conjunto normas, políticas, reglas, valores y maneras de pensar que se reflejan en el comportamiento y desempeño del personal en cualquier nivel de la organización y que, a la vez esta se convierte en la carta fuerte de presentación al ambiente externo que rodea a la organización, es la imagen que se exhibe como institución (Segredo, Garcia, Cabrera & Perdomo, 2017). La cultura organizacional viene a ser un marco de referencia para los integrantes de la organización ya que presenta los modelos y reglas acerca de cómo las personas se deben comportar al interior de ella, trasmite un sentimiento de identidad y responsabilidad, vigoriza la estabilidad del sistema social, creando un ambiente armonioso y facilita el compromiso con la

organización, por lo tanto, podemos indicar que la cultura es un vínculo social que ayuda a mantener unida la organización.

En la cultura organizacional tienen lugar dos cualidades esencialmente humanas, la comunicación y la actividad, los cuales dan sentido a las acciones y orientan el comportamiento de los colaboradores en su ambiente de trabajo.

Se identifica a la cultura organizacional como un proceso, que refleja la psicología de las personas, puesto que en el entorno laboral los individuos comparten sus valores, creencias, costumbres, anhelos, motivaciones y sus diferentes formas de relacionarse, elementos que en conjunto vienen a formar la cultura de una organización (Serrate, Portuondo, Sánchez & Suárez, 2014).

Liderazgo transformacional

El liderazgo es el talento que posee un individuo para influenciar, guiar y organizar a un determinado grupo de personas, con la finalidad de alcanzar los objetivos que comparten mutuamente.

Para Capa, Benítez & Capa (2018), el liderazgo transformacional se caracteriza por que se sostiene en una visión de futuro, de valores, de capacidad de escucha sin que las jerarquías influyan a favor o en contra de los subordinados y subordinadores, estimula el compromiso y la motivación manteniendo un correcto cumplimiento de las responsabilidades, incentiva el aprendizaje continuo, el cual genera eficiencia en el cumplimiento de las labores organizacionales.

Perilla & Gómez (2017), nos dicen que el liderazgo transformacional implica desarrollar una relación desde la motivación y admiración mutuas, y que incentiva a que los seguidores puedan convertirse en líderes y puede transformar a los líderes en agentes íntegros con la capacidad de actuar a favor de todos, dejando de lado las envidias y competencias insanas. Esta relación está basada en la confianza, donde el líder se preocupa por mantener buenas condiciones y herramientas de trabajo, promover el crecimiento profesional del colaborador, fomentar la participación e innovación, escuchando siempre las sugerencias que puedan realizar los grupos que tenga a su mando, y que estos a su vez

puedan retribuir este esfuerzo del líder con un buen desempeño laboral. Un líder es un agente que guía e impulsa el éxito organizacional a través del apoyo mutuo para la consecución de los objetivos.

Cultura colaborativa

La cultura colaborativa es una filosofía de trabajo en la que todos los miembros se apoyan entre sí para alcanzar las metas y objetivos que tengan en común. La cultura colaborativa se emprende desde la perspectiva de cultura organizacional, la cual comprende un conjunto de reglas, normas, políticas, modelos y formas en que se comunican y desempeñan los colaboradores. Este tipo de cultura se orienta en la creación de un ambiente donde se compartan todos los conocimientos teóricos y prácticos que se van adquiriendo en el día a día laboral, para que entre todos se vayan fortaleciendo estos conocimientos y se pueda mejorar o corregir los procesos que se realizan dentro de la organización. En una institución corporativa es importante tener una cultura colaborativa porque fomenta un clima laboral armónico y mejora la productividad de la organización (Hernández et al., 2011).

Misión/ Visión

La misión es la identidad o la razón de ser de una organización; marca la directriz sobre la cual se va a desempeñar la organización en el mercado. Maragno, Souza & Lunkes (2014), nos dicen que la misión es la base sobre la cual se construyen los planes, objetivos, estrategias y actividades organizacionales. La misión sirve como orientación en el presente ya que contiene el propósito que persigue la organización a corto y mediano plazo. Sobre la misión se construyen los valores, políticas y principios, que van a ir definiendo la filosofía y compromiso que tiene la organización con sus colaboradores y sus clientes. Contar con una misión clara y definida ayuda en el proceso de motivación e integración entre la organización y sus colaboradores, dirigiendo los esfuerzos en una sola recta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales y lograr satisfacer las necesidades de los clientes externos.

La visión, puntualiza los objetivos y metas que se pretenden alcanzar a largo plazo. Mantiene la expectativa y también fomenta la motivación y compromiso por cumplir con lo que demanda la visión en el futuro. Una buena visión tiene que estar formulada a partir de la

misión y tiene que ser un tanto ambicioso y soñador, pero manteniendo la realidad en la que se encuentra la organización; esto quiere decir que la visión debe ser inspiradora, realista, medible y alcanzable. La visión orienta el futuro de la organización, nos brinda un panorama de lo que se quiere alcanzar y ayuda en la definición y formulación de los objetivos y estrategias que se pretenden alcanzar.

Aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo es considerado como una ventaja competitiva que ayudada por la tecnología han logrado que las organizaciones sean más inteligentes, eficientes y que se desarrollen y adapten al mundo globalizado, no obstante esta ventaja solo se puede aprovechar si la organización diseña estrategias y modelos de aprendizaje que alcancen a todos los miembros (Rodríguez, 2016). Una organización que aprende es aquella que facilita y estimula la mejora continua, descubriendo oportunidades y fortalezas, para alcanzar las expectativas que se tengan.

El aprendizaje organizativo da valor a los miembros de la organización y permite que esta pueda alcanzar sus objetivos planeados, porque un colaborador que conoce perfectamente sus labores, es un colaborador que será eficiente, y si a eso le sumas que mediante el aprendizaje el colaborador podrá obtener nuevas competencias y poder hacer una línea de carrera en la organización, el colaborador se sentirá motivado en su trabajo y será mayor productivo. El aprendizaje también favorece a la creación de una adecuada cultura organizacional, ya que es un medio que permite al colaborador poder adaptarse a nuevas costumbre, creencias y valores (Yonso, Figueredo & Goyo, 2013).

2.3. Análisis de la investigación

En la presente tabla realizamos un pequeño viaje en el tiempo, destacando el rol que se le asigna a la comunicación dentro de las teorías administrativas.

Tabla 1:
La comunicación interna en las teorías administrativas.

Autor	Teoría	Postulado
Frederick Taylor	Teoría Científica	Para el método de Taylor el papel de la comunicación solo sirve para establecer control directivo, proporcionar instrucciones a los trabajadores y permitir a los directores recolectar información para la planificación, por lo que únicamente considera a la comunicación en su sentido descendente, su preocupación fundamental es encontrar un método para lograr una adaptación total del ser humano a la racionalidad de la organización.
Elton Mayo	Teoría Humanista	Elton Mayo en su teoría humanista plantea a la comunicación como medio para influir en el desarrollo y motivación de los colaboradores. Identifico a la comunicación ascendente y observo la importancia de la comunicación informal entre los miembros de la empresa. Cuando se produce una mejora en la comunicación entre superiores y colaboradores, los colaboradores responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los superiores para lograr satisfacer sus necesidades mutuas.
Abraham Maslow	Teoría del comportamiento	La presente teoría propone una perspectiva de comunicación organizacional, donde el objetivo es facilitar las relaciones humanas mediante la comunicación. El rol de la comunicación se expande y es necesario proporcionar una comunicación en todas las direcciones, que involucre a todos los miembros de la organización.
Peter Drucker	Teoría Neoclásica (Gestión del conocimiento y aprendizaje)	Peter Drucker, plantea un enfoque en la comunicación interpersonal, la cual fomenta la comunicación entre todos los niveles del organigrama de forma ascendente, descendente y horizontal, abarcando así todos los niveles jerárquicos de la organización, por lo que se lograra una comunicación efectiva.
Max Weber	Teoría Burocrática	En esta teoría se realiza la comunicación vertical descendente, como medio facilitador de una comunicación productiva y eficiente. La comunicación descendente se da desde los directivos a escalas inferiores, con la finalidad de dar instrucciones y reglas a los subordinados. Razón por la cual se considera a este tipo de comunicación como rígida.

Fuente: Elaboración propia.

La Comunicación interna como fuente de desarrollo organizacional

En las organizaciones como sistemas sociales, uno de los componentes claves es el factor humano y su comportamiento, dado que son las personas las que conducen al logro de los objetivos organizacionales. Planteamos a la comunicación como fuente del desarrollo organizacional porque es una herramienta principal en el desempeño de las funciones organizacionales, ya que mantiene un entorno informado que genera buenas relaciones y manteniendo tiene un buen clima laboral. La comunicación se da entre las diferentes líneas de mando y departamentos de la empresa, esto puede generar que se difunda una información errónea o se interprete de distintos modos el mensaje que se quiere transmitir, por ello es fundamental una adecuada gestión de la comunicación mediante los diferentes canales de transmisión de información, verificando que esta sea verdadera.

La gestión moderna identifica al desarrollo organizacional como una de los principales elementos de progreso organizacional, (Segredo, 2016) reconoce a la comunicación asertiva como una herramienta que impulsa el desarrollo personal, mantiene un flujo de información oportuna, permite la delegación ordenada de las responsabilidades, aumenta la productividad y mantiene motivado al colaborador.

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio proyectado de la organización en cuanto a sus necesidades exigencias o demandas, de tal manera que la atención se puede enfocar en las circunstancias de acción en determinados grupos, para así mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el progreso de los equipos humanos para una dirección exitosa (Linares et al. 2013). El desarrollo organizacional se centra esencialmente sobre el lado humano de las organizaciones, es decir, busca que las personas se relacionen en un ambiente de valores, relaciones y clima armonioso, se preocupa por que las personas adquieran una identidad con la organización y se sientan motivados a dar lo mejor de sí.

Escudero, Delfín & Arano (2014), nos dicen que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio para poder lograr la adaptación y ser competitivos, es por esto que plantean un diseño e implementación del desarrollo organizacional de forma integral y en

base a las necesidades de la organización, donde todos los miembros sin excepción de nadie, pueda desempeñarse en el tomen el lugar y función que le compete.

Las organizaciones se centran continuamente en alcanzar una mejor rentabilidad que les garantice su permanencia en el mercado, pero se olvidan del instrumento que permite que esto suceda, los cuales, con los colaboradores, ellos con su trabajo, esfuerzo y esmero hacen posible el éxito organizacional. En las organizaciones, la comunicación puede fluir horizontal, diagonal y verticalmente. La comunicación horizontal, tiene lugar entre miembros de un mismo grupo o mismo nivel. La comunicación diagonal, se practica entre los miembros de distintas áreas con la finalidad de colaborar entre los miembros de la organización. Y, por último, la comunicación vertical se divide en dirección ascendente, comunicación que fluye hacia un nivel superior del grupo, y la dirección descendente fluye de un nivel del grupo más alto a un nivel más bajo. Por lo tanto, cada organización es única y tiene características propias del manejo del circuito de la comunicación que la diferencia de las otras, y dentro de sus sistemas organizativos es importante la comunicación interna (Segredo, Garcia, López, León & Perdomo, 2017).

3. Conclusión

Las organizaciones se rigen hacia el futuro por una visión, y se desarrollan a través de la comunicación. Por esa razón, la comunicación interna es el centro básico y clave de una gestión acertada en el desarrollo organizacional, y esta herramienta se debe utilizar dentro de una organización con la mayor claridad y efectividad, ya que el éxito de esta herramienta consiste en comunicar a tiempo el mensaje. Sin un flujo continuo de información, es imposible tomar decisiones seguras para el desarrollo organizacional.

En conclusión, podemos afirmar que la comunicación organizacional interna es una herramienta de gestión para lograr un desarrollo organizacional. Ya que, mediante sus canales de difusión de información generan una retroalimentación veraz y efectiva, que facilita la interacción y llegada de información entre los subordinados y los más altos niveles jerárquicos.

El éxito del desarrollo organizacional se encuentra principalmente en la participación activa de todos sus miembros. A mayor participación mejores resultados, que facilitan la estructura y la toma de decisiones acertadas. Nota importante resaltar que, el entorno cambiante actual competitivo, la capacidad de respuesta y de adaptación a los requerimientos del mercado resultan indispensables en el desempeño y mejora de la institución.

4. Referencias

- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. *Revista organización de empresas*. Retrieved from <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial (1ª)*. Paseo de la castellana, Madrid: Estudio de comunicación and Banco popular. ISBN: 978-84-617-7387-9
- Brandolini, González & Hopkins (2009). *Comunicación interna 1ª ed*. Buenos Aires, Argentina: La crujía ediciones and editorial Dircom. ISBN: 978-978-601-57-3
- Capa, Benítez & Capa (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista universidad y sociedad*, 10(2), 273–284. Retrieved from <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Cardozo & Vasquez (2014). Herramienta de comunicación interna en la universidad de los andes, Trujillo. *Revista visión gerencial*, 13(1), 63–80. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Dávila & Arceluz (2018). El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de cienfuegos. *Revista conrado*, 14(61), 133-140. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Escudero, Delfín & Arano (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista ciencia administrativa*, 1(1), 1-9. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Revista opcion*, 32(7), 684–706. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048480039>
- Gavidia & Gómez (2017). Diagnostico de la comunicacion interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de santa 2016. Tesis del repositorio de la universidad nacional del Santa. <http://repositorio.uns.edu.pe/handle/UNS/3086>
- Gómez, Fernando, Aponte & Betancourt, (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dina*, 81(184), 158–163. <https://doi.org/10.1016/j.spinee.2017.04.017>

- Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011). *Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano* (Primera ed). México: Person educación. ISBN: 978-607-32-0702-7
- Linares, Segredo & Perdomo, (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista cubana de educacion medica superior*, 27(3), 288–295. Retrieved from <http://scielo.sld.cu> 288
- Maragno, Souza & Lunkes, (2014). Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Revista estudios y perspectivas en turismo*, 23(3), 467–483. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>
- Montoya & De la Rosa, (2014). Flujos de la comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Revista razón y palabra*, 18(87), 1–24. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505010>
- Moreno, Arbelaez & Calderon, (2014). Implementacion de herramientas de comunicacion interna como generadoras de cambios en las pymes. *Revista razón y palabra*, 18(88), 9-27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731009>
- Oyarvide, Reyes & Montaña, (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista dominio de las ciencias*, 3(4), 296–309. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>
- Pardo & Díaz, (2015). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Revista suma de negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Peña, Sánchez & Fernández, (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Revista opción*, 31(3), 944–966. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567050>
- Perilla & Gómez, (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pinto Cristian, M. (2012). *Desarrollo organizacional. Viveros de la loma, estado de México: Red tercer milenio S.C.* (Vol. 5). ISBN: 9786077330677

- Quillatupa, S. (2017). Comunicación interna y desarrollo organizacional en la gerencia de reclamaciones de la intendencia Lima. Tesis de la escuela de posgrado UCV: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/23516>
- Rios, C. (2017). Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016. Tesis de la escuela de posgrado de la universidad cesar vallejo. Doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Rodríguez (2016). El aprendizaje y desaprendizaje en un organización: una herramienta en un mundo global. Ensayo de la universidad militar nueva granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14141/Cd4009756>
- Sanchis & Bonavia, (2017). Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa. *Revista WPOM-Working papers on operations management*, 8(1), 9–21. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Revista educación médica*, 17(1), 3–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Segredo, Garcia, Cabrera & Perdomo, (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional una aproximación conceptual. *Revista inforir*, 1(24), 86–99. <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Segredo, Garcia, López, León & Perdomo, (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista horizonte sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Serrate, Portuondo, Sánchez & Suárez, (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Revista de ingeniería industrial*, 35(1), 2–12. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100002&lng=es&tlng=es
- Yang, Saladrigas & Torres, (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista universidad y sociedad*, 1(5), 83-94. <https://doi.org/10.1155/2015/901015>
- Yonso, Figueredo & Goyo, (2013). El aprendizaje organizacional en las empresas editoras de medios impresos. Caso: Empresa “al día con la noticia C.A.” *Revista Teacs*, 6(13), 11–24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736424>

Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. Revista extremeña de ciencias sociales "almenara," 1(10), 227–250. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>