



**TRABAJO FINAL DE MAESTRIA**

MDTH-OL-2015-  
B-2017-000

## **La comunicación en los equipos de trabajo empresariales y su relación con la productividad laboral, una revisión teórica.**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección del Talento Humano**

Por la estudiante:

**Adriana Katherine BUSTAMANTE VELEZ**

Bajo la dirección de:

**María Elena GODOY ZÚÑIGA**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Junio de 2017**

# ***La comunicación en los equipos de trabajo empresariales y su relación con la productividad laboral, una revisión teórica.***

Communication in work teams and the relationship with productivity, a theoretical review

**Adriana Katherine BUSTAMANTE VELEZ<sup>1</sup>**  
**María Elena GODOY ZÚÑIGA<sup>2</sup>**

## **RESUMEN**

Los constantes cambios generacionales, tecnológicos y factores externos a los que están sometidas las empresas hoy en día, han creado la necesidad de incursionar en métodos y vías de comunicación que acorten las distancias, agilicen la toma de decisiones y faciliten la creación de sinergia en los equipos de trabajo. El objetivo de este estudio es describir la conceptualización de la comunicación organizacional y su importancia en los equipos de trabajo empresariales, con la finalidad de determinar su incidencia en la productividad laboral. La metodología aplicada es de carácter cualitativa. Además, se realizó una revisión teórica, cuya información expone las perspectivas de varios autores sobre los diversos conceptos y enfoques de la comunicación organizacional, los medios de comunicación, las TIC's y los diferentes aspectos relevantes de productividad laboral. Los criterios de búsqueda fueron la sinergia de los equipos de trabajos empresariales y el ámbito organizacional en bases de datos como EBSCO y PROQUEST. Se obtuvo como resultado que las diversas técnicas y estrategias sobre la comunicación aplicadas en las empresas, son herramientas que facilitan el intercambio y flujo de la información en los equipos de trabajos, incidiendo en la productividad laboral, lo que permite concluir que la comunicación organizacional promueve el cumplimiento de objetivos y si es ajustada a los estándares empresariales y alineada a la estrategia de la compañía, influirá en la medida que le sea permitida, en el accionar de los trabajadores.

Palabras clave:

Comunicación organizacional, equipos de trabajo, productividad, sinergia

## **ABSTRACT**

The constant generational changes, technological changes and external factors to which companies are subject today have created the need to penetrate methods and communication routes that shorten distances, speed decision making and facilitate the creation of synergy in the work teams. The objective of this study is to describe the conceptualisation of organizational communication and its strategic planning in business work teams, in order to determine their impact on labor productivity. The applied methodology is qualitative. In addition, a theoretical review was carried out, whose information exposes the perspectives of several authors on the different concepts and approaches of organizational communication, media, ICTs and the different relevant aspects of labor productivity. The search criteria were the synergy of business work teams and the organizational scope in databases such as EBSCO and PROQUEST. As a result, the different techniques and strategies on communication applied in companies are tools that facilitate the exchange and flow of information in work teams, influencing labor productivity, which leads to the conclusion that organizational communication promotes The fulfillment of objectives and if it is adjusted to the business standards and aligned to the strategy of the company, will influence to the extent that is allowed to him in the action of the workers.

Key words

Organizational communication, work teams, productivity, synergy

<sup>1</sup> Estudiante de Maestría en Dirección de Talento Humano, abustamantev@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Máster en Educación Superior, mariaegodoy@uees.edu.ec

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la comunicación organizacional, como disciplina, es aún muy joven; durante los últimos cuarenta años se han dado avances considerables, sin embargo, sigue siendo aún poco reconocida y se la vincula con el estudio de las Relaciones públicas, Sociología, Psicología y de la Administración (Medina 2005).

Por un lado, las investigaciones empíricas realizadas sobre este tema, se basan en los mecanismos de la comunicación interpersonal y las redes que se utilizan, más no el contexto en el que se desarrolla la organización, es decir, que no se considera el dinamismo y la variabilidad de la empresa, los procesos, la estructura y la dimensión de la misma, en otras palabras, no se ha considerado el mundo social y estructural del trabajo dentro de las compañías, y son precisamente estas variables las que ponen limitaciones y restricciones a una red de comunicación (Weiner, 1985). Por otro lado, Dagron (2014) manifiesta que la comunicación organizacional había sido tomada como una forma de presentar propagandas, más no como una parte fundamental del desarrollo de la compañía y de las personas que laboran en la misma.

Sin embargo, Pacheco (2005) afirma:

Se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que

estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales (p.71).

En virtud de esto, Canning (2016) asevera que el diálogo es la única forma que tiene el equipo de trabajo para conocer cuáles son las metas que deben alcanzar, no basta con definir las estrategias o expectativas que tienen del colaborador, el cambio se ejecuta cuando éstas son comunicadas de forma adecuada. Así mismo, Lanfranco (2006) manifiesta que una ventaja competitiva de las organizaciones es conocer y tener diferentes técnicas de comunicación, las cuales pueden marcar la diferencia sobre el impacto que los cambios ejerzan en el equipo de trabajo, los cuales se verían reflejados en la productividad y desempeño.

De acuerdo con Armas (2011), la comunicación se ve influenciada por la cultura empresarial y menciona que existen dos tipos de organizaciones: la autoritaria, donde la dirección y decisiones son tomadas solo por las personas más capacitadas y cuyos objetivos son poco variables; y las organizaciones democráticas que dan cabida a la participación de todos los colaboradores permitiendo que exista una mayor integración e interacción. En consecuencia, Beltrán (2007) expresa que hoy en día se vive un cambio

cultural en la gestión de las empresas, lo cual ha permitido que la comunicación tome un nuevo rol y se la empiece a considerar como pieza fundamental para alcanzar las metas. Los expertos en comunicación consideran que el liderazgo de una empresa está basado en la capacidad que tienen sus directivos de comunicar a los miembros de la organización la misión, visión, los valores corporativos, objetivos planteados, de motivarlos y hacerlos parte en la búsqueda del éxito como equipo.

Debido a los cambios que están viviendo las organizaciones, es de suma importancia el desarrollo de las habilidades de comunicación de todos los colaboradores (Andrade, 2005). Así mismo Enrique, Madroño, Morales & Soler (2008) añaden que en un mundo globalizado, competitivo y cambiante como en el que vivimos, la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión que ejercen las empresas. En este sentido, Saló (2008) manifiesta que la falta de canales de comunicación interna impide el correcto desempeño de los trabajadores y crea incertidumbre; es por eso que desde que el colaborador ingresa a la empresa debe ser capacitado e informado sobre cuáles serán sus tareas, las expectativas que la compañía tiene de él, cuál será su aporte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la importancia que tiene su correcto desempeño en los resultados que genere su equipo de trabajo, además menciona que el mercado laboral actual presenta

cambios cada vez más rápidos y constantes, por lo que estar comunicados por diferentes vías o canales es una necesidad inminente y las empresas que cuentan con programas destinados a fortalecer la comunicación, tienen una ventaja competitiva.

En lo que respecta a Ecuador, se ha observado que el país está atravesando grandes cambios, los cuales han llevado a muchas compañías a reducir personal o crear nuevas estrategias. Esto posiblemente se deba a las medidas económicas y leyes que han afectado a los diferentes giros de negocio, lo cual podría acarrear muchos problemas dentro de las organizaciones creando inestabilidad en los colaboradores y viéndose reflejado en los resultados del cumplimiento de sus objetivos. Dicho esto, se puede manifestar que los planes de comunicación en los equipos de trabajo inciden en la productividad de las empresas.

La relevancia del tema está enfocada en la utilidad de contar con planes de comunicación en las organizaciones, por este motivo, el objetivo de este estudio es describir los aspectos que constituyen la comunicación en los equipos de trabajo de las empresas, con la finalidad de determinar su incidencia en la productividad laboral. De esta manera incentivar a que las organizaciones destinen recursos para implementar medios o vías que permitan el flujo de la información de forma asertiva.

## **PERSPECTIVA TEÓRICA**

### **Comunicación organizacional**

Piñuel (1997) citado por Medina (2005) manifiesta que la comunicación organizacional es el intercambio de mensajes codificados y decodificados entre los emisores (las empresas), y los receptores (empleados o clientes) que permite la transmisión de conocimientos y da paso a que se ajusten las conductas, aspiraciones sociales y materiales. Por otro lado, Balarezo (2014) manifiesta que la comunicación es uno de los pilares principales para que las empresas se abran paso a nuevos mercados y oportunidades, ya que facilita la propagación de los objetivos, mejora el clima organizacional y es capaz de generar cambios en la forma de actuar y la toma de decisiones del personal.

Del mismo modo, Carmona (2015) expone que la comunicación organizacional es una herramienta que le permite a las empresas codificar, decodificar los mensajes y transmitirlos mediante diferentes medios; creando un marco de comunicación que permita que fluya al interior y exterior de las organizaciones y se relacionen a través de la transmisión de los objetivos y responsabilidades, adaptando los mensajes a las necesidades y requerimientos de los beneficiarios, así mismo manifiesta que la comunicación está presente en todas las actividades

que se realizan en una compañía por lo que influye en las acciones de los colaboradores: una comunicación eficiente les permitirá ejercer sus funciones de una forma establecida, coordinada y controlada facilitándoles alcanzar sus objetivos.

En virtud de esto, Muscalu, Todericiu & Fraticiu (2013) señalan que aún no todas las empresas tienen conocimiento profundo sobre el importante rol de la comunicación organizacional; el tipo de sistema de comunicación que cada empresa emplee va a depender del tamaño, cultura, o giro de negocio, aunque para muchas compañías contar con un sistema de comunicación, no es prioridad deberían reconsiderarlo ya que está directamente relacionada con el comportamiento y desempeño del equipo de trabajo. Por lo tanto, Marchiori (2011) explica que la percepción de la comunicación organizacional, es mucho más amplia ya que se invita al aprendizaje diario por medio de la interacción entre los miembros de la organización, fomentando la innovación, aprendizaje y ganancia de conocimientos.

Por consiguiente Costa (2014) menciona que la comunicación en las organizaciones se divide en dos clases: 1) la comunicación externa, la cual puede ser emitida de forma seleccionada o general y el mensaje debe ser direccionado de acuerdo al público objetivo, y 2) la comunicación al interior de la empresa cuyo punto de partida es crear el conocimiento en grupo, el mismo que los lleve a saber

trabajar juntos; manifiesta que esta transferencia de conocimiento permite crear sinergia en los equipos de trabajo, facilita la integración del grupo, la toma de decisiones y los vincula con los pilares de la empresa como son la misión, visión, cultura y valores.

En virtud de esto, Medrano (2011) manifiesta que la sinergia en los equipos de trabajo se logra cuando todos comparten una misma visión y sentido de unidad, además mediante una comunicación eficaz se puede fomentar la sinergia del equipo, permitiéndoles hacer suya la visión de la empresa con el fin alcanzar los objetivos, fomentando una cultura participativa donde todos los colaboradores tengan

un espacio para expresar sus ideas y opiniones, transmitiendo la información de modo transparente, definiendo los niveles de acceso a la misma, lo cual debe estar establecido en políticas internas; además los líderes deben procurar realizar reuniones productivas con su equipo de trabajo, evitando la pérdida de tiempo en las mismas.

De la misma manera, Fernández (2008) expresa que la sinergia positiva se crea a través de la realización de actividades sistematizadas.

### **Enfoques de la comunicación**

Existen diferentes enfoques en la comunicación organizacional, los cuales se muestran en la tabla 1:

**Tabla 1.** *Enfoques de la comunicación organizacional*

<b>Enfoque Mecánico</b>	<b>Enfoque Psicológico</b>
Guerra (2005) explica que en este enfoque se transmite el mensaje de forma descendente, existe un grado de insensibilidad para con el subordinado, los directores se preocupan solo por la transferencia de información oportuna al receptor de manera que puedan cumplir sus objetivos. No desarrollan vínculos con las personas de su entorno laboral, le da poca importancia a la retroalimentación.	Medina (2005) expresa que este enfoque está influenciado por diversas teorías como la humanística, psicológica cognitiva y funcionalista. Se caracteriza por el dominio que tienen las personas dentro del proceso de comunicación, el receptor interpreta el mensaje de acuerdo a su estado emocional o personalidad, aplicando filtros y percepciones.
<b>Enfoque Contingente</b>	<b>Enfoque Sistémico</b>
Collado (2001) manifiesta que este enfoque se caracteriza por los sistemas abiertos, donde la eficiencia de una organización se puede determinar según la viabilidad que presenta de poder acoplar la organización, con sus procesos, políticas y demás, a los diferentes cambios generacionales tanto en tecnología, culturas, y personas.	Curvello (2010) expone que en este enfoque la comunicación es una herramienta para la consecución de los objetivos ya que facilita la interrelación de las diferentes áreas en la compañía. Estudia a la comunicación como un proceso, mediante el cual la podemos apreciar de una forma estructurada y bajo características diferentes. Argumenta que el diálogo es la base para la transmisión de conocimientos.

**Fuente:** Collado (2001), Guerras (2005) & Medina (2005)

**Elaboración:** la autora

En la tabla 1, se exponen los diferentes enfoques sobre la comunicación organizacional. En este se observa el enfoque mecánico, defendido por Guerra (2005), quien manifiesta que los jefes se encargan de transmitir los objetivos sin crear vínculos. En lo que respecta al enfoque psicológico abordado por Medina(2005), se caracteriza porque los interpretantes entienden el mensaje de acuerdo a su estado de ánimo emocional y a su personalidad. El enfoque contingente, expuesto por Collado (2001), permite que exista una flexibilidad comunicativa entre la organización y el entorno, Por último, el enfoque sistémico, apoyado por Curvello (2010), expone que la comunicación es un proceso que facilita la interacción efectiva de los mensajes.

### **La comunicación al interior de la empresa**

Las empresas están enfocadas en ser eficaces y eficientes, y es justamente por este motivo que la comunicación pasó de ser una simple teoría, a ser parte práctica de la gestión en las organizaciones dándole un lugar a los activos intangibles como son los recursos humanos, la interacción y creación de vínculos, valores e imagen empresarial (Costa, 2014). Hoy, son más las compañías que invierten en tener un departamento de comunicación, el cual es el encargado de la planificación, puesta en marcha y valoración de las diferentes políticas que se implementan en la empresa para circular la información de manera eficaz

Orosa (2005). Por otro lado, Martín (1998) define al departamento de comunicación como el intermediario entre la organización y los colaboradores, gestionando la transmisión de información interna y externa, procurando elevar a los más altos estándares la imagen corporativa; además presenta al DIRCOM, quien es el encargado de dirigir al grupo de profesionales que están a cargo de elaborar el plan de comunicación diseñado bajo las políticas y estándares empresariales; hoy en día el DIRCOM tiene uno de los roles más importantes dentro de la empresa, siendo en ocasiones uno de los principales asesores del presidente corporativo.

En virtud de esto Morales & Enrique (2007) explican que la comunicación no puede ser parte del plan estratégico de la empresa, sino se le da el lugar que amerita a la comunicación interna, por lo que el DIRCOM debe cerciorarse de que las funciones de construir, organizar y supervisar las labores de comunicación que hace el interior, estén relacionadas con el plan estratégico de la organización.

Por tanto, García & Villamizar (2014) señalan que para diseñar un plan de comunicación que permita relacionar las estrategias y metas de la compañía enlazándolas con los diferentes grupos objetivos, debe partir de conocer al receptor de los mensajes, ya que es quien interpretará la información que se desea transmitir. Por otra parte

Sanmartín (2011) menciona que diariamente los empleados reciben un número elevado de correos electrónicos por lo que es necesario establecer otro tipo de medios innovadores para transmitir la información, de tal forma que se reduzca el tiempo que la persona dispone para la lectura de correos; entre las formas de comunicar menciona a las redes sociales, el lenguaje audiovisual, la comunicación acompañada de retroalimentación, contar con embajadores o personas que sean portavoces de los mensajes que se desea transmitir, que las respuestas sean siempre ágiles y con transparencia.

Para la elaboración de un plan de comunicación Martínez (2004) expresa que existen cuatro puntos básicos que deben ser considerados: 1) El conocimiento de la situación inicial de la empresa, esto implica conocer el entorno, los empleados, determinar las necesidades y establecer un diagnóstico; 2) La planeación y programación. En este punto se plantean soluciones a los problemas encontrados y se planifican y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo; 3) La implantación, donde se ponen en marcha las estrategias propuestas, y 4) La evaluación, la cual permite conocer el impacto y resultados que tuvieron las estrategias aplicadas.

De esta manera, Pupo, Rodríguez & Andalia (2009) manifiestan que la comunicación influye directamente en el clima y cultura de las empresas, abre canales de comunicación, los mismos que se determinan según las

necesidades de cada empresa y permite que el colaborador se sienta empoderado y sea parte activa de la organización.

Por consiguiente, Oliva (2012) menciona que perfeccionar la cultura de las empresas y permitir que exista un correcto flujo de la información en las organizaciones, facilita que exista un mejor desarrollo de los equipos de trabajo y se cree sinergia para la consecución de los objetivos, es por esto que el proceso de comunicación debe ser exhaustivo, sin dejar de lado ninguno de los tres elementos fundamentales que son: la planificación, la organización y la evaluación de todos los planes que se ponen en marcha; de esta forma se conseguirá cumplir con los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

### **Importancia y funciones de la comunicación organizacional**

Riel (2003) manifiesta que la comunicación es un aspecto de muchísima importancia en las empresas por lo que si bien se puede contar con un Director y un departamento encargado, no se puede dejar solo en sus manos el deber de solucionar los diferentes problemas que involucran a toda la compañía, y agrega que es responsabilidad de todos los que laboran en la misma, no solo de los directivos y sino también de los mandos medios y subordinados, utilizar a la comunicación como medio para la lograr cumplir con los objetivos.



Así mismo, Domínguez (2012) indica que la comunicación organizacional desempeña cuatro funciones que permiten alcanzar los objetivos definidos: la primera es la función corporativa, la cual establece una identidad en la organización; la segunda es la función operativa, la que influye sobre las tareas y las relaciones; la tercera es la función cultural, que se encarga de transmitir los valores de la empresa, y por último, la función estratégica, que es la que permite establecer y fomentar las políticas y estrategias en la compañía.

De modo similar, Trelles (2001) explica que las funciones de la comunicación son: en primer lugar la función de describir, que se encarga de revisar y presentar en qué situación se encuentran los métodos para comunicarse en la organización; la segunda es la función de evaluación, que analiza las razones del porqué del comportamiento de los individuos, y la tercera función es la de desarrollar, donde se refuerzan las conductas y comportamientos apropiados, se invita a mejorar los aspectos que no han sido del todo satisfactorios y plantea formas de como alcanzar estas mejoras.

En virtud de esto, Valentim (2009) hace referencia a que en el proceso de la comunicación, es necesario precisar la información que se desea transmitir, de tal forma que el flujo de la misma, que circula a lo largo de los diferentes niveles de jerarquía dentro de la empresa, permita cubrir las necesidades de conocimiento; a menudo estos flujos

de información son los que permiten que las funciones se realicen de manera eficiente, facilitando incluso la toma de decisiones.

### **Competencia Comunicativa**

Castro (2014) menciona que la comunicación formal es aquella que fluye en diferentes direcciones según la importancia o intención con la que se realiza, y puede ser ascendente, descendente, horizontal o diagonal.

Así mismo, Rill, Iglesias & Díaz (2014) explican que en la comunicación descendente, es importante desarrollar la competencia comunicativa en los directivos de las organizaciones ya que son ellos quienes deben transmitir de forma oportuna y acertada la información necesaria para que los trabajadores puedan ejercer sus funciones adecuadamente, las mismas que se verán reflejadas en el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

De esta manera, Rosenbaum (1990) manifiesta que una de las habilidades que debe desarrollar el comunicador dentro de la comunicación es la competencia la escucha activa, la cual ayuda a manejar el comportamiento de la persona o grupos, sin dañar la relación o la autoestima; la escucha activa permite al emisor descargar los sentimientos y que el receptor pueda canalizarlo hacia una conducta motivada, estimulándolos a llegar a sus propias conclusiones; el proceso de escuchar activamente está compuesto

por tres pasos: 1) La aceptación, donde se debe escuchar sin interrumpir y sin formar ninguna opinión; 2) La clarificación, en este paso se capta el sentimiento del individuo y se trata de comprender el motivo del por qué se siente de determinada forma, y 3) La retroalimentación, donde se debe repetir lo que piensa el individuo y el porqué de sus sentimientos.

Por lo tanto, el ciclo de la comunicación incluye no sólo la información, sino también la retroalimentación. Es decir, que en el momento en que contamos con toda la información y la opinión de las demás personas dentro de un grupo, es entonces cuando podremos elegir con plena responsabilidad (Estrada M. R., 1985).

En virtud de esto, Walton (1991) expresa que aun cuando una persona dentro de una organización pueda tener todas las competencias técnicas para recibir una promoción, en algunos casos, estas personas no son consideradas para puestos de mayor responsabilidad, debido a su falta de capacidad para ejercer una comunicación efectiva, es decir, es de vital importancia que los dirigentes de las diferentes áreas sepan escuchar, hablar, escribir y poder entablar una relación con los demás para saber guiarlos y motivarlos, de esta forma podrán transmitir adecuadamente las directrices para que puedan llevar a cabo las actividades propuestas.

Del mismo modo, Goldhaber (2001) menciona que no solo se debe cultivar la comunicación descendente, sino que

también es importante darle un espacio a la comunicación ascendente, mediante la creación de canales que motiven la participación y la transferencia de información como son: buzones de sugerencias, reuniones, focus group, entrevistas y encuestas para evaluar los beneficios y proponer mejoras. De esta manera, se pueden aprovechar los aportes que estas personas puedan brindar desde su perspectiva y según las funciones que desempeñen; esta información es muy importante porque brindan una visión diferente a los directivos sobre las situaciones que se presentan a diario en la empresa, lo cual les ayuda a buscar formas de mejorar, además de contar con canales de comunicación ascendente fomenta el compromiso y alivia tensiones dentro de los equipos de trabajo.

Por tanto, Gómez & Prowesk (2011) señalan a la comunicación horizontal, e indican que esta se da entre personas del mismo nivel de jerarquía, y deben de contar con la capacidad de comunicarse de forma asertiva ya que son ellos los encargados de gestionar y organizar el trabajo que involucra a personas de equipos laterales dentro de la empresa.

### **Comunicación en el siglo XXI**

Mateus (2014) expresa que hoy en día las organizaciones buscan mantener una comunicación integral, la cual permita transmitir información clave que de paso al aumento de la competitividad y la consecución de los objetivos corporativos, aumentando la productividad, esto lo realizan a través del uso de herramientas tecnológicas

(correo electrónico, video conferencias, redes sociales, etc.) que faciliten el intercambio de los mensajes en tiempo real, que sean de fácil utilización y que permitan llevar un control adecuado de los procesos al interior de la empresa.

En los últimos años se han multiplicado los estudios donde analizan el impacto económico que tiene la Tecnología de la información y comunicación (TIC) en la productividad de las empresas. Esto se debe a la participación e importancia con la que cuenta al momento de circular información para los colaboradores, permitiendo que se reduzca el tiempo en la resolución de problemas y toma de decisiones (Sánchez, 2004).

De acuerdo con Álvarez (2013) en esta época se está viviendo una revolución digital, donde existe una acelerada transmisión de información y comunicación, la misma que se puede transmitir bajo el esquema o diseño que se le desee dar, permitiendo a las personas estar comunicadas en tiempo real.

Las TICs son herramientas que hoy en día se necesitan en toda organización, con el fin de crear, almacenar, utilizar información y transmitirla apropiadamente; estas herramientas pueden ser de gran utilidad, sin embargo, es necesario que antes de su implementación se capacite al personal que las utilizarán a fin de que se conozca todo su potencial de uso y les permitan conocer las ventajas de utilizarlas, y como éstas les ayudarán en

el cumplimiento de metas (Ferrer & Morales, 2012).

En virtud de esto, Baptista (2012) menciona que adaptarse a los cambios y mejoras tecnológicas puede causar resistencia por parte de ciertas personas en la organización, por lo que es importante tener mucha cautela y tino al momento de realizar cambios o nuevas propuestas de las TICs, ya que pueden ocasionar comportamientos desacertados que generen un mal clima al interior de la organización y retrasen la concreción de los objetivos planteados.

Así mismo, Skorupinska & Torrent-Sellens (2015) manifiestan que al igual que existe un incremento en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, también incrementa la demanda de las capacidades y competencias técnicas en los trabajadores, es decir que el capital humano debe estar mejor cualificado, ser proactivo y tener habilidades innovadoras, esto se convierte en un nuevo reto para las empresas ya que existen diferentes generaciones laborando actualmente en las mismas.

De modo similar, Arroyo & Bustos (2013) mencionan que las Tecnologías de la Información y Comunicación permiten a las empresas evolucionar para mantenerse en el mercado, facilitándoles estar conectadas con el mundo globalizado que hoy por hoy está en constante movimiento.

### **Medios de comunicación interna y sus usos**

Boni (2008) señala que los medios de comunicación son importantes porque facilitan la transmisión oportuna de los mensajes que se desea impartir en la

empresa, mediante la utilización de códigos verbales y corporales.

Se detallarán algunos de los medios más utilizados en la tabla 2.

**Tabla 2** *Medios de comunicación interna y sus usos*

<b>Comunicación Personal</b>	<b>Correo Electrónico</b>
Pacheco (2005) menciona que las organizaciones deben procurar desarrollar la competencia de comunicación en el equipo de trabajo, de tal forma que permitan que el proceso de comunicación fluya y sea efectivo; en caso de que existan personas que no cumplan esta competencia, se deben crear espacios o realizar capacitaciones a fin de que todos estén alineados a lo que la empresa busca.	Para Roach (2015), esta herramienta es tal vez la más utilizada en el mundo laboral, pero también puede convertirse en una barrera de comunicación si no es utilizada apropiadamente; señala que las personas invierten un cuarto de su tiempo leyendo correos, lo cual en ocasiones puede retrasar la toma de decisiones, por lo que sugiere que, dependiendo el tema que se desee resolver, es más eficaz el diálogo directo con las personas involucradas.
<b>Intranet</b>	<b>Reuniones Corporativas</b>
Mateus (2014) indica que esta herramienta facilita la comunicación en varias vías; se la utiliza para la propagación de información como la misión, visión, valores. Es una plataforma donde se puede encontrar datos e información de varias áreas de la organización.	Son espacios donde se fomenta la interacción entre los miembros de la empresa, permitiendo compartir opiniones y vivencias. Estos eventos llegan a convertirse en tradiciones para las empresas. Como ejemplos se citan las convenciones y comités (Nankervis, 2014).
<b>Redes Sociales Empresariales</b>	<b>Inducción al personal</b>
En este punto Asenjo (2014) hace referencia a que hoy en día es una tendencia ver a las empresas como redes, donde los usuarios son los colaboradores y la información que se comparte es referente a los objetivos y metas de la compañía. Algunos de los aportes que estas redes brindan, son: Socializar la información y ponerla al alcance de todos, promover la creación de nuevas ideas como resultado de la integración del grupo, motivar al equipo, fomentar la gestión de programas que incentivan al colaborador mediante el reconocimiento empresarial y aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de las nuevas generaciones.	Este medio nos brinda la oportunidad de capacitar al nuevo colaborador haciéndole conocer los valores institucionales, los objetivos de la empresa, políticas, reglamento interno, la misión, visión; además permite que el proceso de integración a la compañía sea mucho más eficiente y rápido. Mediante la inducción general y específica, el nuevo empleado podrá tener claridad de lo que se espera de él en la organización y a su vez le permite ver la importancia de su trabajo para alcanzar los objetivos como grupo (Mendivil, Palomares, Cepeda & Cornejo, 2011).

**Fuentes:** Pacheco (2005), Roach (2015), Mateus (2014), Nankervis (2014), Asenjo (2014), Mendivil, Palomares, Cepeda & Cornejo (2011).

**Elaboración:** la autora

### **La importancia de la comunicación en los equipos de trabajo**

La comunicación es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de

ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad (López 2014).

Las empresas al ser conscientes de la importancia que tiene la comunicación en los equipos de trabajo, buscan fórmulas innovadoras para involucrar al personal con la estrategia de la organización, y a la vez de lograr que el empleado se sienta satisfecho en su lugar de trabajo. El personal supone un capital intangible que aporta valor a la empresa, que se ve reflejado en la calidad de los servicios y productos, es por esto que la satisfacción y el compromiso del colaborador son esenciales para que éste sea partícipe de la estrategia de la empresa (Moreno & Godoy, 2012).

### **La productividad en las organizaciones**

Reyes (2010) manifiesta que la productividad es el uso eficiente de los recursos, sean estos: humanos, económicos, tecnológicos o de tiempo, los cuales se utilizan para producir diferentes bienes o servicios. El uso adecuado de la tecnología hace que las

empresas sean más rentables a través de un producto de calidad y no necesariamente disminuyendo sus costos; la calidad está íntimamente relacionada al colaborador, por lo que la gestión adecuada del capital humano, la igualdad de trato y oportunidades y el desarrollo de las competencias es de vital importancia en el desempeño laboral del trabajador, lo cual se ve reflejado en la productividad.

En este sentido, Torrecilla (2005) menciona que la productividad de los colaboradores es el resultado del mejoramiento continuo en las empresas, para esto se debe considerar el incremento en las capacitaciones, motivación y mejoras en los procesos; en los últimos años el concepto de productividad laboral ha evolucionado de tal forma que hoy en día se considera al capital humano como pieza fundamental para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones.

De acuerdo con Estrada, Pupo, Rodríguez & Andalia (2009), la productividad de los trabajadores se verá influenciada en gran medida, a la experiencia que tengan dentro de la organización, es decir, que la percepción y el sentido de afiliación que se genere a través de actividades e interacciones, juegan un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales. En consecuencia, Quijano (2006) señala que la productividad se ve influenciada por diversos factores que afectan a la persona, como son: la motivación, comunicación, el ambiente y cultura

laboral, las capacitaciones, el grado de participación que pueda tener dentro de la empresa, el liderazgo y estilo de trabajo de sus directivos, los beneficios monetarios y no monetarios.

En virtud de esto, Varela & Irlanda (2011) definen a la productividad desde un punto de vista operacional, como la relación que existe entre el número de bienes o servicios generados por la empresa vs. la cantidad de recursos empleados.

Así mismo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) (2015) señala que la productividad valora qué tan eficientemente se han utilizado los recursos e insumos para la elaboración de un producto o servicio; al hablar de incremento de productividad se hace referencia a hacer más con menos, sin afectar la calidad final; la productividad laboral es el resultado de dividir el volumen de producto vendido o elaborado para la cantidad de horas trabajadas en ese proceso de producción, en la figura 1. se detallan las fórmulas que sugieren utilizar para el cálculo de productividad laboral:

Productividad laboral=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$
Productividad laboral=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Horas trabajadas}}$
Productividad laboral=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Número de trabajadores}}$
Productividad laboral=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número de trabajadores}}$

Figura 1. Fórmulas para medición de productividad.

**Fuente:** INEGI (2015)

**Elaboración:** la autora

En consecuencia, Miranda & Toirac (2010) resaltan que es necesario realizar una control eficiente del desempeño para corroborar que se hayan alcanzado las metas propuestas, y mencionan que existen tres factores que pueden ayudar a conocer los resultados productivos, que son: productividad, eficacia y eficiencia (Productividad total de los factores con sus siglas PTF).

### **Relación entre la comunicación organizacional y la productividad**

Peñaloza (2012) menciona que la comunicación en los equipos de trabajo influye de forma positiva en el desarrollo de sus actividades y por ende en el resultado de las mismas, además, comenta que mientras mayor sea el grado de exigencia que se les solicita a los colaboradores, mejores deben ser los canales de comunicación que mantiene la empresa ya que el platicar y cuestionarse entre los compañeros de trabajo son factores determinantes para el cumplimiento de metas y elevar la productividad; en su estudio confirma la hipótesis de que existe una relación muy cercana entre la conducta positiva y el rendimiento de una persona en la empresa, y declara que los resultados del equipo de trabajo y la forma en que se comunican para alcanzarlos, tienen una relación directa con la productividad.

En este sentido, Cequea & Monroy (2012) manifiestan, que en su estudio

utilizaron el método SEM (Modelo de ecuaciones estructurales) para analizar la relación que tienen tres factores con la productividad que son: 1) factores individuales con sus variables de satisfacción laboral, énfasis, cumplimiento, motivación; 2) los factores grupales, cuyas variables son: Cohesión, resolución de conflictos, moral, consenso, y 3) los factores organizacionales, con sus variables de: control y permanencia, comunicación, habilidades interpersonales, desarrollo profesional, flexibilidad, organización y accidentabilidad; estos factores son independientes entre sí, y se busca encontrar la relación que tienen con los factores de resultados (productividad); este último depende de los anteriores (causa-efecto). El resultado del estudio muestra como los factores organizacionales tienen incidencia en la productividad, ya que se ven reflejados en el accionar y desempeño de los colaboradores, entre las variables que se destacan se encuentran las habilidades interpersonales de la dirección (comunicación), desarrollo profesional y interiorización de objetivos.

Del mismo modo, Solaja, Idowu & James (2015) explican que en el estudio realizado en el año 2012, a 112 profesionales académicos de la universidad de Lagos en Nigeria, una de las hipótesis planteadas fue revisar la relación del estilo de liderazgo comunicacional con la productividad laboral, donde se comprueba que efectivamente tienen relación y que los directivos que crean vínculos con sus equipos de trabajo, ayudan a disminuir

los niveles de estrés mejorando el ambiente laboral y la generación de sinergia en el grupo, lo cual se ve reflejado en la productividad de la organización.

Por su parte, Asenjo (2014) señala que el uso de las TICs aporta en gran medida al mejoramiento continuo en las empresas, mencionando que un estudio ejecutado por Forrester (Ten Myths And Realities of The Software Market) en el año 2013 arrojó como resultado que el 65% de las compañías está apostando por crear sus propias redes sociales; además destaca el caso de dos compañías españolas que experimentaron una mejora en sus niveles de producción al adoptar recientemente estas tecnologías, como se observa en la tabla 3:

Tabla 3. *Empresas y Tics*

<b>Empresa</b>	<b>Implementación</b>
Alcampo	Implementó el Intranet Corporativo, reduciendo así el volumen de correos electrónicos.
Amnistía internacional	Implementó una plataforma virtual, permitiéndoles realizar reuniones, acceder a información, entre otras actividades, sin importar el lugar donde se encuentren físicamente.

**Fuente:** Asenjo (2014)

**Elaboración:** la autora

En virtud de lo indicado, Millward Brown Google (2012) explica que las nuevas formas de comunicación son herramientas que facilitan el crecimiento de los negocios poniéndolos a la vanguardia en la era de

la revolución digital; en este sentido, manifiesta que se realizó una recolección de datos entre el 24 de febrero y 14 de marzo del 2012, a 2.700 profesionales en Europa generando los siguientes hallazgos: no solo la nueva generación hace uso constante de las herramientas y redes sociales, existe un gran número de personas de otras edades que las utilizan y en ocasiones en mayor medida que sus compañeros más jóvenes; otro hallazgo corresponde a que el 81% de las empresas en crecimiento y con mejor productividad, hacen uso de las TIC's como medios para facilitar el intercambio de información y fomentar la sinergia en el equipo de trabajo, concluyen que las TIC's por si solas no mejorarán el desarrollo de la empresa pero son un medio que les permite a las organizaciones ser cada vez más competitivas y exitosas.

Para Alderete & Gutierrez (2012) las empresas que invierten en TIC's aumentan su productividad que agilitan sus procesos, mejoran los servicios al igual que la calidad y esto en su conjunto, se plasma como un servicio mejorado para el cliente; así mismo corroboran en su estudio, la hipótesis de que la inversión en TIC's, el capital humano capacitado, la inversión extranjera y los trabajadores que han laborado por varios años en la empresa, influyen en la productividad de las empresas, esa investigación ejecutada en organizaciones colombianas en el año 2008 dio como resultado que efectivamente las compañías que conjugan eficientemente esas variables

incrementaron en un 18% su productividad.

Así mismo, Plata (2015) explica que las empresas que no cuentan con un programa de comunicación, se ven afectadas en el cumplimiento de los objetivos y hace referencia a que transitar por un cambio cultural sin un medio de comunicación efectivo puede ocasionar incertidumbre entre los colaboradores, generando ruidos que pueden repercutir en el ambiente laboral. Mientras tanto, Jiménez (2013) indica que cada vez son más los directivos o altos funcionarios que consideran a la comunicación como un factor primordial en el cumplimiento de los objetivos, añade además que para que la comunicación sea efectiva es necesario que la información que circule sea honesta, íntegra y de acceso para todos, que se cuente con procedimientos y políticas claras, y que exista un departamento encargado de supervisar que todo se encuentre alineado bajo los objetivos institucionales.

Por lo tanto Jiménez y otros (2011) mencionan en su modelo de comunicación sinérgico, que se debe vincular tanto al cliente interno como al externo y que la convicción y motivación, son piezas fundamentales para alcanzar los objetivos. conciben a la comunicación como eje de todas las acciones que se realizan en la organización, cohesionando las actividades que realizan cada colaborador y dando paso a que se genere la sinergia en el equipo. Indican



que el plan de comunicación, a más de generar rentabilidad y productividad, debe inspirar al desarrollo de las personas dentro de la empresa, todos deben tener el derecho de ser escuchados y tomados en consideración dentro de las decisiones de la organización.

En ese mismo sentido, Castro (2014) señala que deben existir reglas básicas que permitan que la comunicación interna funcione: primero se debe asegurar que las personas que gestionan equipos, tengan claro el plan estratégico de la empresa, así como la visión, la misión y la cultura; por otra parte, se deben tener bien delimitadas las funciones políticas y procesos de la organización, así como las funciones, responsabilidades y objetivos de cada uno de los empleados; se deben socializar las funciones entre los colaboradores para asegurarse de que se empoderen de sus puestos, establece también las herramientas útiles a la hora de mejorar la comunicación, tales como la evaluación del desempeño, reuniones de equipos y la retroalimentación.

Dicho de otro modo, la comunicación organizacional es un medio de conexión clave entre los colaboradores y la organización; es un proceso sistemático que integra al personal, los procesos, procedimientos y la estructura de la compañía dando paso a la obtención de metas en conjunto. La ineficiente comunicación perjudica seriamente el clima organizacional lo cual se ve reflejado en la afectación de indicadores de vital importancia como son la calidad

del producto o servicio y la productividad (Quintero, 2014).

### **Desventajas de una ineficiente comunicación organizacional y su influencia en la productividad**

Soler & Tripiana (2014) consideran que la falta de comunicación eficaz es uno de los principales problemas en el desempeño exitoso de las tareas, debido a que los colaboradores pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, por ende, es necesario que los mensajes que se transmiten sean enviados en un lenguaje claro y de fácil comprensión para el equipo de trabajo. Del mismo modo, se debe considerar que la asertividad es uno de los pilares esenciales en la comunicación organizacional ya que es pieza fundamental en el equilibrio de las relaciones humanas

Una de las desventajas de no contar con planes de comunicación efectivos son las limitaciones que pueden crearse en las organizaciones, mantener una buena comunicación con los miembros de una empresa, permite identificar problemas que pueden corregir situaciones en pro del empleado y compañía, en el contexto de un compromiso corporativo más amplio con la calidad. Dentro de los aspectos más importantes, que deben ser considerados y trabajados para la correcta comunicación en las empresas, tenemos: 1) Distractores físicos, generalmente surgen cuando no se ha planificado previamente un momento específico para una reunión y como consecuencia se generan muchas interrupciones. 2) Problemas semánticos

que se producen cuando se utiliza un lenguaje confuso y deficiente de palabras, lo que dificulta entender con claridad el mensaje. 3) Mensajes mezclados, que son el resultado de la incoherencia entre lo que se dice y el lenguaje corporal. 4) Diferencias culturales que es la dificultad de querer entender diferentes puntos de vista y valores de acuerdo a cada cultura. Se comete errores al creer que la propia cultura es superior a otras. 5) Ausencia de retroalimentación: Cuando la comunicación es de un solo sentido, como los mensajes de voz, correos electrónicos, cartas, entre otros. Aquí el receptor puede quedarse con la incertidumbre de no saber qué se quiso decir en el mensaje. 6) Efecto del status: producido cuando se crean barreras de status generalmente entre las personas de diferentes rangos jerárquicos, debido a que el mensaje transmitido está sesgado y filtrado (Schermerhorn, Osborn & Hunt 2008).

A pesar de que la Comunicación Organizacional está tomando cada vez más protagonismo, aún en muchas organizaciones no cultivan el interés de abrir canales de comunicación entre jefes y subordinados, lo cual impide generar vínculos de confianza y filiación de los empleados hacia la empresa, generando necesidades en los colaboradores, lo cual puede llegar a repercutir en su desempeño, es por esto que empleando un sistema de comunicación abierta, donde exista la retroalimentación sólida, canales de comunicación que permitan que los colaboradores aporten y se mantengan

buenas relaciones humanas, se puede lograr un nivel de productividad óptimo que beneficie a la empresa y por ende a los trabajadores (Casares, 2007).

## **CONCLUSIONES**

Luego de realizar la revisión a la literatura, se concluye que la comunicación organizacional es una herramienta que facilita el intercambio y flujo de la información en las empresas; por sí sola no tienen mayor incidencia, pero si es ajustada a los estándares empresariales y alineada a la estrategia de la compañía, influirá -en la medida que le sea permitida- en el accionar de los trabajadores.

Existen diversos medios o canales de comunicación que las empresas pueden emplear para fomentar la participación en el equipo, no necesariamente deben realizar inversiones altas para poder adquirirlos, sin embargo, esto dependerá del objetivo que se plantee dentro del plan de comunicación.

Hoy en día muchas empresas a nivel mundial mantienen un departamento encargado de la comunicación empresarial, con trabajadores capacitados en este campo, que tengan las competencias necesarias para realizar el diagnóstico, propuesta y evaluación de los planes de comunicación, es necesario que esta tendencia se mantenga para garantizar que personal cualificado aporte eficientemente en la ejecución de la estrategia de comunicación que se desee implementar.

Del mismo modo, el empoderamiento en los trabajadores eleva los niveles de

productividad y compromiso, en este punto el líder es capaz de permitirle asumir nuevos retos, que posteriormente se transformarán en sus nuevos estándares, permitiéndoles salir de su zona de confort y tener una visión más amplia de sus propias capacidades.

Así mismo, desarrollar las habilidades tecnológicas, el conocimiento en los trabajadores y las competencias propias de su puesto de trabajo, mejorará el desempeño en sus funciones lo cual está ligado directamente al nivel de productividad.

Es necesario abrir canales de comunicación dentro de la empresa, creando vínculos entre los colaboradores, facilitando al líder poder realizar el control y retroalimentación a cada uno de sus subalternos, fomentar el buen clima y permitir que exista un espacio donde todos se sientan partícipes del buen desempeño y cumplimiento organizacional, haciendo suyos cada uno de los objetivos y comprometiéndolos a alcanzarlos.

Por último, se concluye que invertir en un plan de comunicación tal vez no traiga un rendimiento económico a corto plazo, pero sin duda será una inversión cuyo retorno se verá reflejado en el mediano plazo debido a que estamos viviendo en una era donde los avances tecnológicos son cada vez mayores y debemos ser conscientes que las compañías que no se adapten a esta tendencia, poco a poco se quedarán rezagadas debido a la creciente necesidad de la transferencia de información y conocimientos.

Una de las limitaciones que se tuvo en esta investigación fue el no contar con suficientes investigaciones que midan, en la práctica, la evolución de la productividad en un rango de tiempo determinado, una vez que ha sido implementado el plan de comunicación. Las investigaciones con las que se cuentan, son trabajos empíricos que conjugan variables que, a criterio de los investigadores, pueden influenciar en la productividad; sería relevante poder realizar más investigaciones que comprueben de modo puntual en qué medida, cada una de las estrategias del plan de comunicación implementado, incide en el aumento de la productividad.

gwXLgoL3AXHaaerDO0#v=onepage  
&q=Comunicaci%C3%B3n%20Orga  
nizacional%20Inter

Armas, M. S. (2 de marzo de 2011). Cultura y comunicación organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación*, 23(124), 34 - 35. Obtenido de <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/03/02/cultura-y-comunicacion-organizational/>

Arroyo, R. P., & Bustos, A. R. (2013). Las TIC y las Mipymes costarricenses: Situación actual, retos y oportunidades. *TEC Empresarial*, 41-47.

Asenjo, M. C. (2014). Cómo incrementar la productividad y la competitividad a través de las redes sociales empresariales. *Estrategia Financiera*, 38-41.

Balarezo, B. T. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

Baptista, R. D. (2012). *Comunicación Organizacional: simetrías y asimetrías en la era de la globalización*. Sao Paulo - Brazil.

Beltran, F. F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna (tesis doctoral)*. Universidad Jaume I, Castello - España.

Boni, F. (2008). *Teoría de los medios de comunicación*. Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <http://books.google.com.co/books?id=lkLP2rnZzQMC&printsec=fron>

## Bibliografía

Alderete, M., & Gutierrez, L. (2012). TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia. *Lecturas de economía*, 163 - 188.

Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. s.l.: Díaz de Santos .

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo. Obtenido de <https://books.google.co.uk/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comunicaci%C3%B3n+Organizacional+Interna,+proceso,+disciplina+y+t%C3%A9cnica&ots=gmNptqYRr2&sig=iVAipXjW2>

- Canning, B. (2016). Communicate Expectations. *Motor Age*, 135, 6-8.
- Carmona, E. (2015). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. *Ciencias de Gestión*, 235 - 252.
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*. Obtenido de file:///C:/Users/adria/Documents/MAESTRIA/PAPER%20FINAL/Material%20de%20investigaci%C3%B3n/199520729022.pdf
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional : técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Cequea, M., & Monroy, C. R. (2012). Productividad y factores humanos. un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 121-127.
- Collado, C. F. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. McGraw-Hill.
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa punto com.
- Curvello, J. A. (2010). La organización sistemática y los cambios de paradigma en la comunicación organizacional. *FISEC Estrategias*, 3-17.
- Dagron, A. G. (2004). El cuarto mosquetero: La comunicación para el cambio social. *Investigación y Desarrollo*, 2 - 23.
- Domínguez, D. C. (2012). Claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial actual. *Revista académica de la Federación latinoamericana de facultades de comunicación social*, 1-19.
- Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de [https://books.google.co.uk/books?id=i-dn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.uk/books?id=i-dn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Estrada, J. S., Pupo, G. J., Rodríguez, M. Y., & Andalia, C. R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED.
- Estrada, M. R. (1985). *Psicología de la organización: manual de seminarios vivenciales*. México: Trillas.
- Fernández, F. G. (2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos. *Observatorio laboral revista venezolana*.
- Ferrer, V., & Morales, E. (2012). *Comportamiento organizacional y comunicación gerencial en educación básica primaria*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo - Venezuela.
- García, E. C., & Villamizar, C. G. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia

- corporativa. *Informes Psicológicos*, 49-64.
- Geografía, I. N. (2015). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra*. México: INEGI.
- Goldhaber, G. (2001). *Comunicación organizacional: selección de lecturas*. Felix Varela.
- Gómez, D., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17).
- Guerras, I. R. (2005). Teorías de la comunicación organizacional. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Jiménez, A. (2013). *Comunicación*. España: Díaz de Santos.
- Jiménez, D. L., Gómez, S. O., Álvarez, H. C., Ramírez, H. G., Medina, B. G., Hurtado, Á. V., . . . Flórez, J. T. (2011). *Comunicación Empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (M. C. Villegas, Ed.) Bogota: ECOE Ediciones.
- Lanfranco, D. C. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Análisi*, 305 - 313.
- López, G. (Marzo de 2014). *Manchester Metropolitan University*. Obtenido de La confianza, elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una lectura desde el paradigma ecológico: <http://www.eumed.net/ce/2010a/gln2.htm>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: Una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 49-54.
- Martín , F. M. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas S.A.
- Martínez, G. H. (2004). *¿Vale la pena invertir en Comunicación Organizacional?* Obtenido de [http://www.risklossperu.com/revista\\_n2/Comunicaci%C3%B3nOrganizacional\\_7.pdf](http://www.risklossperu.com/revista_n2/Comunicaci%C3%B3nOrganizacional_7.pdf)
- Mateus, A. F. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y comunicación social*, 195-210.
- Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 1-7. Obtenido de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Medrano, S. M. (2011). Sinergia en el ambiente de trabajo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)
- Mendivil, C. C., Palomares, M. G., Cepeda, R. V., & Cornejo, M. S. (2011). LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO. *Revista El Buzón de Paciol*, 74. Obtenido de [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)

- Millward Brown Google. (2012). *How social technologies drive usiness success*. s.l.: s.n.
- Miranda , J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la industria Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 235-290.
- Morales, F., & Enrique, A. (2007). La figura del Dircom, su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisis* 35, 83-93.
- Moreno, F., & Godoy, E. (abril de 2012). *Spenta Universoty México*. Obtenido de El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Muscalu, E., Todericiu, R., & Fraticiu, L. (2013). Efficient Organizational Communication - A key to success . *Studies in Business and economics*, 74 - 78.
- Nankervis, J. A. (2014). *Propuesta de un plan de comunicación corporativa interna para AEKIA S.A. Representante de Kia Motors en Ecuador, con el fin de fortalecer el clima laboral dentro de la empresa para incrementar su productividad*. Universidad de las Américas, Quito.
- Oliva, O. M. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC*, 31 - 43.
- Orosa, B. G. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. España: Netbiblo.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la Comuniación organizacional. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*, 90, 70-79.
- Peñaloza, A. G. (2012). *Relación de aspectos psicosociales con la eficiencia del trabajo en equipo dentro de la organización*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Plata, J. Z. (2015). *El departamento de comunicaciones como alternativa de normalización de los procesos de comunicación en las organizaciones* . Bogotá: Universidad Santo Tomás .
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Quintero, Y. R. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, 47-59.
- Reyes, A. M. (2010). *Dialogo Social (tesis)*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Riel, C. V. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y Palabra*(34).
- Rill, R. D., Iglesias, A. S., & Díaz, F. R. (2014). Modelo didáctico para la capacitación en materia de comunicación organizacional. *Revista Electrónica EduSol*, 15(50), 86-100.
- Roach, T. (2015). Communication and productivity. *Rockproducts* , 43.
- Rosenbaum, B. (1990). *Cómo motivar a los empleados de hoy: modelos motivacionales para gerentes y*

- supervisores*. México: McGRAW-HILL.
- Saló, N. (2008). La comunicación interna instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona MANAGEMENT REVIEW*, 37 - 44.
- Sánchez, J. L. (2004). Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad? *Universal Business Review*, 82 -95.
- Sanmartín , A. (2011). Involucración, Comunicación interna y productividad. *Revista de comunicación sección Estrategia*, 58-60.
- Schermerhorn, J., Osborn, R., & Hunt, J. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Skorupinska, A., & Torrent-Sellens, J. (2015). The role of ICT in the productivity of central and Eastern European contries: Cross country comparison. *Economía mundial*, 201-222.
- Solaja, O. M., Idowu, F. E., & James, A. E. (2015). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management* , 99-117.
- Soler, V. G., & Tripiana, T. G. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3C Empresas*, 181 - 191.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Obtenido de Datateca: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/Climaorganizacional.pdf>
- Trelles, I. (2001). *Comunicaión organizacional: Selección de lecturas*. San Miguel: Felix Varela. Obtenido de <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/3185>
- Valentim, M. P. (2009). Ambientes y flujos de información en contextos empresariales. *Ibersid*, 55-60.
- Varela, O. T., & Irlanda, J. L. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 96-110.
- Walton, D. (1991). *¿Sabe usted comunicarse?: un gerente que no sabe comunicarse no puede tener éxito*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Weiner, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.